



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE GESTIÓN PÚBLICA
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRÁTEGICO
2009-2014 PARA LA CORPORACIÓN CULTURAL
“PÍO JARAMILLO ALVARADO” DE LA CIUDAD DE
LOJA

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
ADMINISTRACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA

AUTOR:

PELÁEZ MORENO LENIN ERNESTO

DIRECTORA:

ING. RIOS MENDIETA GIOCONDA KATERINE

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2010

Ing. Gioconda Ríos Mendieta

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICO:

Que el presente trabajo de investigación, realizado por el egresado Lenin Ernesto Peláez Moreno , ha sido cuidadosamente revisado, por lo que he podido constatar que cumple con todos los requisitos de fondo y forma establecidos por la Escuela de Administración en Gestión Pública, por lo que autorizo su presentación.

Lo certifico.- Loja, 13 de septiembre del 2010

Ing. Gioconda Ríos Mendieta

DIRECTORA

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de mi sincero agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, a cada uno de los docentes que si bien no conocí en persona, supieron a través de los conocimientos impartidos trasladarme un parte de su sabiduría.

En especial a la Ing. Gioconda Ríos, Directora de la presente tesis, que ha sabido guiarme y orientarme con sapiencia en el desarrollo del presente trabajo.

A cada uno de los colaboradores de la universidad que durante mi período de estudio supieron asesorarme y guiarme.

A mis padres y hermanos que me han apoyado en todo momento durante este viaje de estudios.

LENIN ERNESTO PELÁEZ MORENO

DEDICATORIA

A Dios, a mis padres Eusebio y Rosario, a mi abuela Angélica, a mis hermanos Leonardo, Víctor Antonio y Christian, por ser mi apoyo en los momentos más importantes de mi vida a ellos, por guiarme por el camino de mi formación espiritual, moral y profesional.

LENIN

AUTORÍA

Los conceptos, ideas, opiniones, definiciones, conclusiones y recomendaciones, vertidas en el presente trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor.

LENIN ERNESTO PELÁEZ MORENO

CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, LENIN ERNESTO PELÁEZ MORENO declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja, y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 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 de tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

F:

LENIN ERNESTO PELÁEZ MORENO

AUTOR

RESUMEN

El Plan Estratégico 2009-2014 para la Corporación Cultural Pío Jaramillo nace como una respuesta a las crecientes necesidades de planificación de la Institución, por esa razón la presente investigación partió del acercamiento y conocimiento del contexto institucional en el que se menciona el origen de la Corporación un 28 de diciembre de 1999 con la finalidad de fortalecer los servicios culturales y educativos en beneficio de la comunidad en general, mediante la utilización adecuada de los bienes patrimoniales confiados a su cargo, observándose una evolución en el transcurso de los años, en los que ha enfrentado graves problemas financieros que han limitado su accionar, sin embargo de lo cual avanza en la construcción del Proyecto Cultural y en la implementación de sus diferentes componentes.

El plan estratégico se fundamenta en una sustentación teórica que me permitió junto a los colaboradores de la Corporación, construir la misión, visión, los objetivos y las estrategias para alcanzarlos, basándose en un modelo proactivo en el que la institución crea su futuro, en vez de seguirlo.

Al crear el plan estratégico, se destaca la definición de los valores institucionales y de la misión, puntales indispensables, sobre los cuales se desarrolla cada uno de los objetivos y estrategias planteados, y plasmados en los planes operativos propuestos.

El proceso investigativo permite exponer los resultados obtenidos destacándose entre las conclusiones, la falta de participación activa por parte de las instituciones miembros de la Corporación, por lo que el presente plan recomienda y propone fortalecer la participación de las instituciones miembros a través de la ejecución de actividades conjuntas,

que generen la sinergia institucional necesaria para alcanzar los fines de la Corporación.

Finalmente se debe considerar que el presente plan no pretende constituirse en una camisa de fuerza que imponga los criterios expuestos, de forma absoluta, lo que si busca es establecer la base sobre la cual la institución pueda construir su futuro, los medios para alcanzar dicha visión, muchas veces tendrán que adaptarse a las cambiantes circunstancias propias de este siglo, pero la misión institucional y los valores sobre los cuales se sustenta la Corporación serán la antorcha que guíe el camino hacia adelante.

1. INDICE DE CONTENIDOS	PÁGS.
Certificación	i
Agradecimiento	ii
Dedicatoria	iii
Autoría	iv
Cesión de derechos	v
Resumen	vi
Índice e Índice de Cuadros	viii-ix
CAPÍTULO 1	1
Información General	2
Reseña Histórica	3
Base Legal	5
Estructura Organizacional y Funcional	5
Productos y Servicios Culturales	10
CAPÍTULO 2	14
Aspectos Generales	15
Plan Estratégico	17
Planeación para Planear	21
Monitoreo del Entorno y Consideraciones para su Aplicación	24
Búsqueda de Valores	27
Formulación de la Misión	30
Diseño de la Estrategia	31
Auditoría del Desempeño	32
Análisis de Brechas	34
Integración de los Planes de Acción	35
Planeación de Contingencias	37
Implementación	40
CAPÍTULO 3	41
Introducción	42
Valores Institucionales	43
Misión y Visión Propuestos	43-44
Análisis y Matriz FODA	48
Estrategias	49
Planes Operativos	54
Acciones Estratégicas	148
Plan de Contingencias	169
CAPÍTULO 4	171
Comprobación de Hipótesis	172
Conclusiones	172
Recomendaciones	174
Bibliografía	176
Anexos	177

2. INDICE DE CUADROS	PÁGS.
Cuadro N°1 “Músicos incluidos en el Museo de la Música”	11
Cuadro N°2 “Componentes del Proyecto Cultural Pío Jaramillo Alvarado”	42
Matriz FODA	48
Resumen Indicadores Críticos de Éxito según línea de acción	53
Tabla Resumen POA 2010	68
Presupuesto POA 2010	71
Tabla Resumen POA 2011	87
Presupuesto POA 2011	90
Tabla Resumen POA 2012	105
Presupuesto POA 2012	108
Tabla Resumen POA 2013	124
Presupuesto POA 2013	127
Tabla Resumen POA 2014	143
Presupuesto POA 2014	146
Matriz de Contingencias	170

CAPÍTULO 1

CONTEXTO

INSTITUCIONAL

1 CONTEXTO INSTITUCIONAL

1.1 INFORMACIÓN GENERAL¹

La Corporación Cultural “Pío Jaramillo Alvarado”, fue conformada el 23 de Junio del 2000, por las siguientes instituciones Universidad Nacional de Loja, Colegio “Bernardo Valdivieso” , Casa de la Cultura “Benjamín Carrión”- Núcleo de Loja, Orquesta Sinfónica de Loja, Conservatorio de Música “Salvador Bustamante Celi”, Fundación “Edgar Palacios”.

Su principal esfuerzo está orientado a la preservación de los bienes patrimoniales destinados al Centro Cultural Pío Jaramillo Alvarado, que incluye entre sus componentes el Museo de la Música en donde se intenta concentrar los legados musicales dejados por los compositores y cultores de la música lojana.

La Corporación Cultural “Pío Jaramillo Alvarado”, ha asumido desde su creación, la responsabilidad de trabajar en la difusión y conservación de las expresiones artísticas

La actividad cultural de la Corporación tiene como finalidad fortalecer los servicios culturales y educativos en beneficio de la niñez, la juventud y la comunidad en general.

El primer objetivo de la Corporación Cultural “Pío Jaramillo Alvarado” es la ejecución del denominado Proyecto Cultural “Pío Jaramillo Alvarado”, cuyo costo estimado es de 3'073.973,00 , el mismo que incluye entre sus componentes:

- Biblioteca Integrada
- Galería de Arte

¹ Folleto “Músico Lojanos”, Corporación Cultural Pío Jaramillo Alvarado, Junio 2008

- Centro de Difusión Artística
- Paraninfo Universitario
- Museo de Ciencias Naturales
- Museo de Música
- Teatro con vestíbulo y salida a la plaza
- Área de Danza
- Parqueadero Subterráneo
- Centro de Convenciones, Editorial y Área Administrativa
- Plaza de la Cultura
- Nuevo Coliseo del Colegio Bernardo Valdivieso

1.2 Reseña Histórica

Por iniciativa del Dr. César Jaramillo Carrión, Rector de la Unidad Educativa “Bernardo Valdivieso”, el 28 de diciembre de 1999 se reúnen en el Paraninfo “Eloy Alfaro”, el Dr. Reinaldo Valarezo, Rector de la UNL; el Dr. César Jaramillo, Rector de la Unidad Educativa “Bernardo Valdivieso”; el Sr. Edgar Palacios en representación de la Fundación “Edgar Palacios; la Lic. Lilia Ojeda Cabrera, Directora Ejecutiva de la Orquesta Sinfónica de Loja; y el Lic. Mario Jaramillo Andrade, Presidente de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, Núcleo de Loja.

Luego de las deliberaciones se acuerda constituir la Corporación Cultural “Pío Jaramillo Alvarado”, con la finalidad de : fortalecer los servicios culturales y educativos en beneficio de la comunidad en general, mediante la utilización adecuada de los bienes patrimoniales con los que participan la Universidad Nacional de Loja y el Colegio Experimental Bernardo Valdivieso; rescatar, preservar y difundir los elementos más significativos de la cultura lojana y regional; y desarrollar la estructura física denominada Plaza de la Cultura.

En esta primera sesión se designa al Dr. Reinaldo Valarezo García como Presidente de la Corporación, y al Dr. Jorge Barnuevo como secretario

El 10 de marzo del 2000 se logra el reconocimiento jurídico por parte del Ministerio de Educación y Cultura, mediante Acuerdo Ministerial Nro. 342.

Bajo la tutela de la Corporación “Pío Jaramillo Alvarado”, y con financiamiento del Banco del Estado, se procedió a realizar los estudios y diseños del Proyecto Cultural “Pío Jaramillo Alvarado”

El 23 de Junio del 2000 se integra la Unidad Ejecutora de la Corporación Cultural “Pío Jaramillo Alvarado, presidida por la Ing. Emperatriz Bailón Abad.

Los primeros trabajos se orientaron a la restauración del antiguo local del colegio Bernardo Valdivieso, los cuales se financiaron con el aporte del Fondo Semilla del Plan para la Paz y el Desarrollo del Ecuador y el Perú, en el año 2002.

En el año 2003 se realizó trabajos de restauración en el patio central de la Casona Universitaria. En este mismo año se comienza con la implementación del Museo de Música, el mismo que fue inaugurado el 6 de septiembre del 2004.

El Museo de Música constituye el primer componente implementado y se ubica en el Antiguo Colegio Bernardo Valdivieso, en donde se encuentra información y objetos pertenecientes a los grandes músicos y compositores lojanos.

En el transcurso de los años la Corporación “Pío Jaramillo Alvarado”, ha enfrentado problemas financieros, que han podido ser superados en parte gracias al apoyo del Municipio de Loja y el Consejo Provincial, y a la donación del 25% del Impuesto a la Renta al amparo de la Ley de Participación del Impuesto a la Renta al ser declarado el proyecto cultural de interés mayoritario de la comunidad.

En los últimos años se ha enfocado los escasos recursos en la construcción de la primera etapa del Vestíbulo del Teatro Bolívar y en el nuevo coliseo del Colegio Bernardo Valdivieso con un avance del 70% hasta finales del 2009.

A pesar de las múltiples dificultades y a los obstáculos a los que ha tenido que hacer frente la Corporación Cultural “Pío Jaramillo Alvarado”, avanza en la construcción del proyecto cultural y en la implementación de sus diferentes componente, bajo la acertada dirección de sus Autoridades las cuales con gran esfuerzo intentan cristalizar el sueño que nació en el año 2000 y que avanza indeteniblemente hasta su feliz terminó en un futuro próximo.

1.3 Base Legal

La Corporación se encuentra sujeta a varias leyes y reglamentos principalmente: Código Civil Libro I Título XXX, Reglamento para la Aprobación, Control y Extinción de Personas Jurídicas de Derecho Privado, con Finalidad Social y sin Fines de Lucro, que se constituyan al amparo de lo dispuesto en el titulo XXX del libro 1 del Código Civil, ley de régimen tributario interno, y otras. Así como también a las disposiciones contenidas en su estatuto.

De acuerdo a la normativa actual la corporación se encuentra baja la supervisión del Ministerio de Cultura.

1.4 Estructura Organizacional y Funcional

La dirección administrativa de la Corporación Cultural “Pío Jaramillo Alvarado”, se encuentra regida por los siguientes organismos:

- a) Asamblea General
- b) Directorio

- c) Presidencia
- d) Gerencia

En Anexo 1 se describe el organigrama estructural así como las funciones de cada uno de los integrantes de la Corporación, de acuerdo al cargo y función encomendada.

1.4.1 Asamblea General

La Asamblea General es el máximo organismo de la Corporación. Está integrado por los Miembros Fundadores y Activos, actualmente cuenta con siete miembros activos, con la reciente incorporación de I. Municipio de Loja en mayo del 2010. La Asamblea General se reúne ordinariamente cada seis meses y extraordinariamente cuando sea convocada por resolución del Directorio o a petición de por lo menos dos de sus miembros.

La Asamblea General está presidida por el Presidente de la Corporación, actuando como Secretario, sólo con voz informativa, el Gerente.

Entre atribuciones y deberes de la Asamblea General tenemos:

- a) Elegir a los integrantes del Directorio
- b) Aprobar los reglamentos internos de la Corporación.
- c) Aprobar el presupuesto de la Corporación y sus reformas.
- d) Aprobar el plan anual de trabajo de la Corporación.
- e) Conocer y aprobar el informe anual de actividades del Directorio
- f) Decidir sobre el ingreso de nuevos miembros.
- g) Resolver los asuntos que ponga en su conocimiento el Directorio.

1.4.2 Directorio

El Directorio está conformado por el Presidente, el Vicepresidente y un vocal, el Gerente actúa sólo con voz informativa.

El Directorio sesionará por lo menos una vez al mes y extraordinariamente cuando el Presidente o el propio Directorio lo estime conveniente.

Son atribuciones y deberes del Directorio:

- a) Elaborar el plan anual de trabajo.
- b) Presentar el informe anual de actividades a la Asamblea General.
- c) Designar el Gerente y al personal administrativo.
- d) Designar las comisiones y el personal de apoyo que se requiere para la formulación y ejecución de proyectos.
- e) Gestionar créditos, aportes y donaciones.
- f) Autorizar convenios o contratos con organizaciones nacionales e internacionales.
- g) Autorizar egresos económicos que superen la cifra fijada al Gerente.
- h) Las demás que consten en el Estatuto o las que determine la Asamblea General.

1.4.3 Presidente

El Presidente es el representante legal de la Corporación. Sus atribuciones y deberes son:

- a) Convocar y presidir las reuniones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea General y el Directorio.
- b) Coordinar e impulsar las actividades del plan de trabajo anual considerando las diferentes áreas en las que incursionará la Corporación.
- c) Manejar conjuntamente con el Gerente las cuentas bancarias y los recursos económicos y patrimoniales de la Corporación.
- d) Colaborar en las gestiones de ayuda técnica y financiera, nacional y extranjera, para el cumplimiento de las metas propuestas por la Corporación.

- e) Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, los reglamentos y las resoluciones de los organismos competentes de la Corporación.
- f) Ejercer las demás atribuciones que le asigne la Asamblea General y el Directorio.

1.4.4 Gerente

El Gerente es nombrado por el Directorio, dura en sus funciones dos años pudiendo ser reelegido indefinidamente.

Son atribuciones y deberes del Gerente:

- a) Suscribir convenios, acuerdos, contratos y otros documentos legales autorizados por el Directorio.
- b) Formular con el Directorio el plan de trabajo anual de la Corporación.
- c) Preparar el proyecto de informe anual de actividades para conocimiento y resolución del Directorio.
- d) Ejecutar las inversiones de fondos aprobadas por el Directorio.
- e) Autorizar los gastos hasta el monto fijado por el Directorio.
- f) Extender y registrar los nombramientos autorizados por el Directorio y suscribir los correspondientes contratos de trabajo con las personas naturales o jurídicas que requiera la Corporación. Aceptar renunciaciones de personal.
- g) Ejercer con voz informativa, las funciones de Secretario de la Asamblea General y del Directorio.
- h) Autorizar y avalar los cheques y otros documentos financieros conjuntamente con el Presidente.
- i) Los demás que le asignen los Estatutos, la Asamblea General y el Directorio.

1.4.5 Secretaria-Contadora

Nombrada por el Gerente previa autorización del Directorio, entre sus funciones tenemos:

- a) Receptar y despachar la correspondencia que ingresa a la corporación.
- b) Mantener un archivo adecuado y actualizado de todos los documentos que reposan en la institución.
- c) Coordinar las gestiones a realizar con las diferentes instituciones
- d) Responsable del manejo y custodia del fondo de caja chica.
- e) Encargada de llevar la contabilidad
- f) Cumplir con las funciones de pagadora de la institución.
- g) Presentar oportunamente la información requerida por la autoridad tributaria y asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

1.4.6 Administrador Museo

Nombrado por el Gerente previa autorización del Directorio, entre sus funciones tenemos:

- a) Responsable de la administración del museo de la Música
- b) Coordinar actividades y eventos que se desarrollen en las instalaciones del museo
- c) Fungir como jefe inmediato de todo el personal administrativo y misceláneo del museo

1.4.7 Residente de Obra

Nombrado por el Gerente previa autorización del Directorio, entre sus funciones tenemos:

- a) Supervisión de las obras civiles que ejecuta la corporación
- b) Control de los obreros contratados

1.5 Productos y Servicios Culturales

Dentro del proyecto cultural de la Corporación “Pío Jaramillo Alvarado”, se espera poder ofrecer algunos servicios y productos, que incluyen museos, galería de arte, biblioteca, centro de convenciones, y áreas físicas para danza y teatro.

Sin embargo dada las dificultades que ha tenido que enfrentar la Corporación, especialmente en cuanto a financiamiento se refiere, actualmente sólo se cuenta con el servicio del Museo de la Música y con cafetería que funciona en forma adyacente.

1.5.1 Museo de la Música

El Museo de la Música es el primer componente implementado del proyecto cultural, fue inaugurado el 6 de septiembre del 2004 y se ubica en el edificio antiguo del Colegio Bernardo Valdivieso.

El Museo cuenta con dos salas de exposición permanente, en donde se encuentran los legados de los principales músicos lojanos, los que incluyen partituras, instrumentos y demás objetos personales facilitados por los familiares de los músicos.

En esta primera parte el Museo presenta a los músicos lojanos de la generación 1873-1920, dado que fue este periodo uno de los de mayor expansión musical en la ciudad de Loja y el que sentó las base para su desarrollo posterior. En un futuro se piensa extender la exposición a músicos contemporáneos, mientras tanto se trabaja en su fortalecimiento.

CUADRO 1

MÚSICOS INCLUIDOS EN EL MUSEO DE LA MÚSICA		
Generación 1873-1920		
Músico	Nacimiento	Fallecimiento
Antonio de Jesús Hidalgo	1873-01-02	1953-12-10
Salvador Bustamante Celi	1876-03-01	1935-03-08
Francisco Rodas Bustamante	1893-09-19	1976-05-05
Manuel Torres Vega	1896-09-29	1981-11-04
Segundo Puertas Moreno	1897-11-30	1964-08-10
Miguel Antonio Cano Madrid	1902-06-11	1973-10-29
Lauro Guerrero Varillas	1904-1-23	1981-04-05
José María Bustamante Palacio	1908-12-30	1994-04-23
Manuel de Jesús Lozano	1908-12-30	1994-04-23
Víctor Antonio Moreno Iñiguez	1909-08-18	1970-04-01
Cristóbal Ojeda Dávila	1910-06-26	1932-08-31
Estanislao Pesántez Villamagua	1910	S.D.
Carlos Manuel Valarezo Figueroa	1911-08-14	1994-02-20
Daniel Armijos Carrasco	1912-07-27	1979-02-21
Carlos Miguel Vaca Alvarado	1912-08-25	1996
Sebastián Adolfo Paredes Salcedo	1913-02-02	2003-11-25
María Piedad Castillo	1914-12-09	2003-01-24
Luis Alfredo Samaniego	1917-01-22	1997-07-17
Marcos Antonio Ochoa Muñoz	1918-10-22	1986-05-21
David Pacheco	1920-12	2008-12-23

Fuente: Museo de la Música, Folleto “Músicos Lojanos, Generación 1873-1920”, Volumen 1.

1.5.2 Teatro Bolívar y Área de Danza

El Teatro Bolívar es una edificación de finales del siglo XIX y concluida a inicios del siglo XX, con un estilo clásico, fue construido con adobe y tapia, forma parte de las edificaciones más importantes del Centro Histórico de la ciudad de Loja. Este teatro se constituye en un referente en donde se ha desarrollado innumerables eventos académicos, culturales y artísticos, de hecho es tal vez el principal componente del plan cultural que lleva a cabo la corporación.

Dentro del proyecto Cultural “Pío Jaramillo Alvarado” se planteó la construcción de un vestíbulo, que mejore el acceso al Teatro, integrándolo a la Plaza de la Cultura, en éste vestíbulo tendrá dos niveles de construcción, en los cuáles se ubicarían dos salas de danza. En la actualidad dicha construcción tiene un avanzado progreso, con lo que dentro de muy poco tiempo se contará con este nuevo acceso del Teatro Bolívar.

1.5.3 Biblioteca Integrada “Pío Jaramillo Alvarado”

Este es otro de los servicios que la corporación tiene planeado implementar, dicha biblioteca se ubicaría en la Casona Universitaria, en este espacio se planea implementar no sólo la biblioteca sino también algunos otros servicios:

- a) Biblioteca Integrada, la cual incluye las Bibliotecas de la UNL, de la Casa de la Cultura Núcleo de Loja, y del Colegio “Bernardo Valdivieso”
- b) Galería de Arte
- c) Centro de Difusión artística
- d) Salón de conferencias

1.5.4 Plaza de la Cultura

Es un espacio que se ubicaría en donde actualmente se encuentra el coliseo del Colegio “Bernardo Valdivieso”, el cual primero debe ser reubicado, para dar paso a lo que se aspira se constituya en un espacio que concentre y permita el desarrollo del arte popular y de la calle en todas sus manifestaciones.

1.5.5 Parqueadero Subterráneo

Este parqueadero se ubicaría bajo la Plaza de la Cultura, tendría una capacidad para cien vehículos, constituyendo una ayuda para solucionar el problema del estacionamiento en el área central de la ciudad.

1.5.6 Centro de Convenciones

Es otro de los servicios que se incluyen dentro del proyecto cultural que maneja la corporación, ubicado junto a la Plaza de la Cultura en el sector sur, y con una capacidad para 500 personas, contará con salas de apoyo y de traducción simultánea, complementada con un área administrativa.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTACIÓN

TEÓRICA

2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Aspectos Generales²

La planificación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.³

Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control.

La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos.

Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización.

En contraste definimos planificación estratégica como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”.

La planificación estratégica es diferente de la planificación a largo plazo que simplemente extrapola las tendencias actuales. La planificación estratégica en cambio busca prever el futuro partiendo de la base, de que éste puede ser

² Googstein, Nolan, Pfeiffer, “Planeación Estratégica Aplicada”, Págs. 5-7

³ Armas Ronald, Fernández Eduardo, “Planificación”, www.monografias.com

creado o modificado por las decisiones presentes de la organización. Es decir es un proceso proactivo.

Para entender planificación estratégica se debe involucrar seis factores críticos. En primer lugar, la estrategia es un patrón coherente de decisiones, unificado e integrado, eso significa que su desarrollo es consistente, explícito y proactivo.

En segundo lugar, constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos.

En tercer lugar, es una definición del dominio competitivo de la compañía.

En cuarto lugar, representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.

En quinto lugar, se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a niveles corporativos, de negocios y funcional, de tal manera que la estructura se ajuste a la función.

En sexto lugar, constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser.

La planificación estratégica debe responder tres preguntas básicas para una organización. La primera ¿Hacia dónde va usted? Sin un sentido claro de la dirección, sin el enunciado de la misión, la claridad acerca del alcance de las operaciones y un conjunto de metas y objetivos específicos, una organización se encuentra a la deriva. La segunda pregunta es “¿Cuál es el entorno? Al responder este cuestionamiento, la empresa se ve forzada a observarse a sí misma en forma realista y objetiva, y también a su entorno externo, a sus competidores y a las amenazas y oportunidades que representan. Además, debe medir la brecha entre sus metas, sus objetivos y su capacidad para lograrlos.

La pregunta final que debe responder la planificación estratégica es “¿Cómo lograrlo?” Es decir, ¿cuáles son los modelos de negocios específicos que pueden posibilitar que la organización logre sus meta y cómo se deben distribuir sus recursos para hacer que funciones estos modelos?

2.2 Plan Estratégico

2.2.1 Definición⁴

Es la expresión de la planificación estratégica, un plan estratégico generalmente -aunque no siempre- es un documento en donde se desarrolla la visión y misión organizacional, se establecen objetivos de desempeño de corto y largo alcance y se diseña una estrategia para alcanzarlos. El plan estratégico se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, la eficiencia institucional e integración de la visión de largo plazo con el mediano y el corto plazo (planes operativos).

2.2.2 Beneficios de la elaboración y ejecución de un plan estratégico

La respuesta más sencilla e importante a la pregunta ¿Por qué hacer elaborar un plan estratégico? Es porque proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se debe emprender en un período razonable.

Todas las empresas deben de contar con un Plan Estratégico, sean grandes o pequeñas, ONG's e incluso cada persona debe de contar con uno ya que este

⁴ Thompson y Strickland, “Administración Estratégica”, 13ª Edición, Capítulo 1

plan define la dirección hacia donde lleva su vida. Cuando las empresas no tienen un planeamiento estratégico, cada miembro de la organización va por su lado sin saber las metas que se quieren alcanzar como organización.

La planeación estratégica y el plan estratégico como el resultado de esa planeación permite que los líderes de la organización liberen la energía de la empresa detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.

Además un plan estratégico es la guía para que:

- a) La organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos;
- b) Los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados;
- c) Pueda controlarse el logro de los objetivos organizacionales y fijar prioridades.
- d) Ayudar a tratar los problemas de cambios en el entorno externo.

Los resultados de un plan estratégico se hallan en su implementación, es en esta parte del proceso en donde se comienza a observar el impacto sistémico a largo plazo de la planeación estratégica aplicada.

La implementación final involucra la iniciación de diversos planes de acción diseñados a nivel de unidad, de funciones y de su integración en la línea superior de la organización.

En la fase de implementación, todos los grupos de interés necesitan saber que el plan estratégico se está implementando y deben estar de acuerdo en apoyar dicho proceso.

La implementación del plan estratégico involucra la iniciación concurrente de diversos planes tácticos u operativos en una variedad de niveles. Resulta imperativo manejar cambios con sumo cuidado en el nivel superior de la organización. Con el fin de lograrlo, se deben poner en práctica los cambios en el sistema de control gerencial, el sistema de información y la cultura organizacional, necesarios para monitorear y apoyar la implementación del plan estratégico.

El proceso de implementación del plan estratégico debe manejarlo la gerencia de la organización, es decir el equipo de planeación, es el responsable de formular el plan estratégico; y el equipo administrativo tiene la responsabilidad de su ejecución.

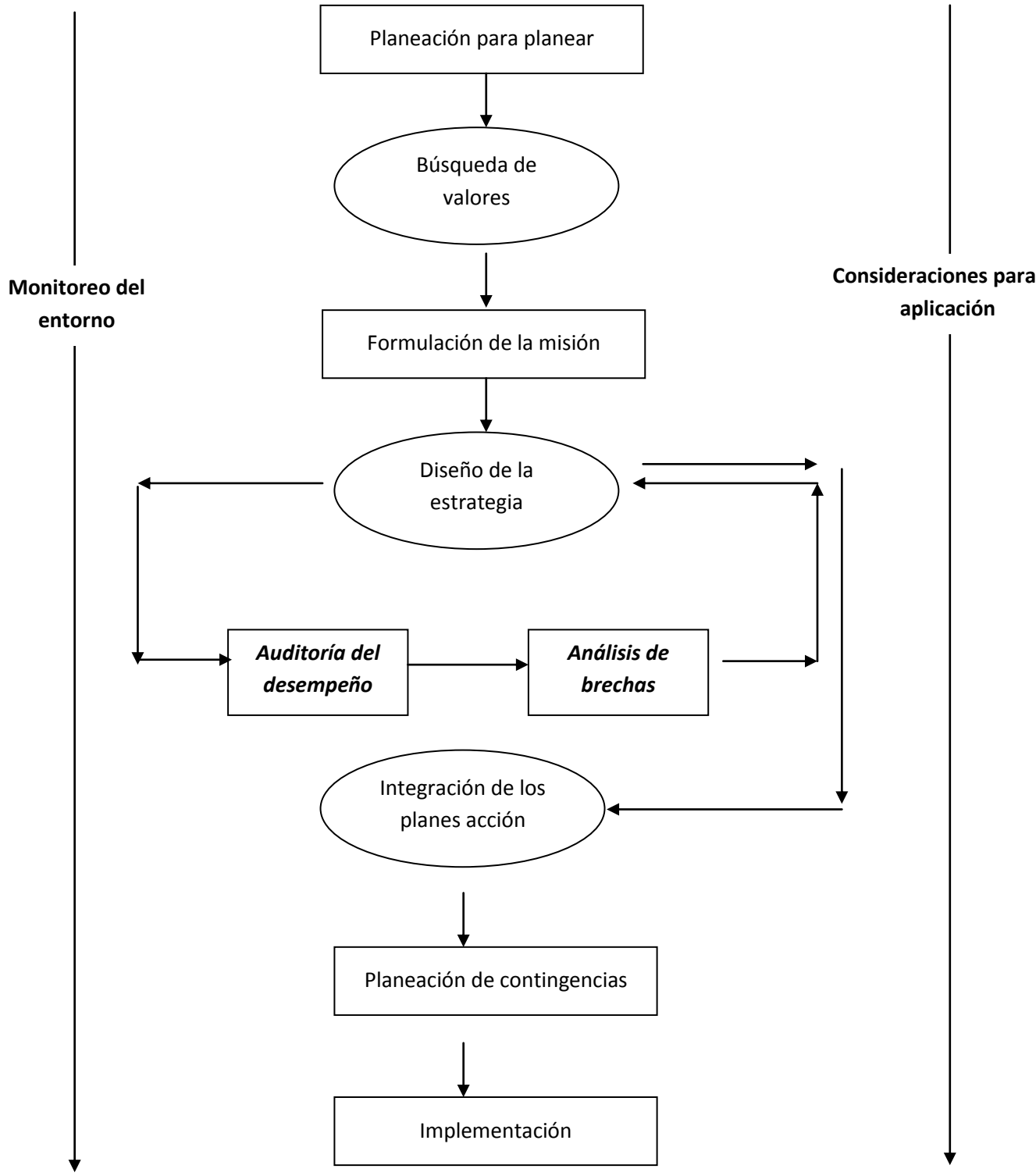
2.2.3 Proceso de elaboración de un plan estratégico

El modelo de planeación estratégica que planteo utilizar en este trabajo, se fundamenta en el modelo presentado por: Goodstain, Nolan y Peiffer , en su libro “Planeación Estratégica Aplicada”, este modelo difiere de otros en su continuo interés en las áreas de aplicación e implementación, no sólo después de completarlo, sino en cada paso a lo largo del proceso. Así mismo hace énfasis en la toma de decisiones dirigidas por los valores y su fuerte concentración en el proceso creativo de prever el futuro organizacional ideal.

El modelo tiene nueve fases secuenciales, dos de las cuales (auditoría de desempeño y análisis de brechas) son dos aspectos diferenciados de una sola fase; el modelo también incluye dos funciones continuas (monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación), involucradas en cada una de las fases consecutivas.

A continuación se presenta un esquema del modelo mencionado:

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA⁵



^{5 5} Googstein, Nolan, Pfeiffer, "Planeación Estratégica Aplicada", McGrawHill, 2005

2.2.3.1 PLANEACIÓN PARA PLANEAR

La planeación para planear es el término con que se designa al anteproyecto que se debe realizar antes de la iniciación formal del proceso de planeación estratégica. Los individuos responsables de tomar las decisiones clave determinarán si la organización está lista o no para comprometerse en la planeación estratégica formal.

En su conjunto, la intención de la fase de planeación para planear consiste en clarificar las expectativas de muchos grupos de interés acerca de la planeación estratégica y lograr su compromiso con el proceso.

2.2.3.1.1 Aprestamiento para la planeación estratégica

La planeación estratégica, si es efectiva, implica una inversión considerable de tiempo y energía por parte de la organización. El equipo de planeación dedicará gran parte de su tiempo al proceso real; otros individuos que no están involucrados en forma directa necesitarán informarse de manera regular sobre los que esté sucediendo; será necesario compilar y procesar datos, etc. Existen ocasiones en las que una organización no se encuentra lista para este nivel de actividad.

Evaluar el aprestamiento de la organización para la planeación estratégica es, por tanto, un primer paso muy importante en la planeación para planear, en el que se debe considerar un variedad de factores. Éstos incluyen la viabilidad fiscal de la empresa, la vitalidad de sus productos y servicios, su cultura, hasta qué punto es escasa la distribución de recursos, etc.

El consultor necesita de todas sus habilidades en evaluar y diagnosticar con el fin de tomar esta importante decisión inicial: ¿hasta qué punto se encuentra lista la compañía para el proceso de planeación estratégica aplicada? El factor

más importante para determinar este aprestamiento es el interés y compromiso del CEO⁶ con la planeación estratégica.

2.2.3.1.2 Identificación del equipo de planeación

Una vez que se asegura el compromiso total del CEO, la siguiente preocupación consiste en identificar el equipo de planeación más efectivo. La selección para el proceso de planeación se debe vender como una oportunidad de participar en el proceso de prever el futuro de la organización y no, como a menudo se presenta, una cadena aparentemente interminable de reuniones que le restan importancia a otras tareas, sin producir ningún impacto positivo en la forma como se toman las decisiones diarias.

Una de las responsabilidades del consultor es trabajar con el CEO y otros gerentes claves para identificar los miembros potenciales, dentro de la gerencia y fuera de esta, que participarán en el equipo de planeación. Es imperativo que a este proceso se le dé la atención y el respeto necesarios con el fin de identificar un buen equipo de trabajo.

2.2.3.1.3 Educación del equipo de planeación y la organización

Desde el comienzo del proceso de planeación estratégica aplicada, se hacen esfuerzos para lograr el involucramiento significativo de un número representativo de personas de la organización.

El valor de desarrollar un amplio y profundo interés y compromiso con el plan estratégico es inmensurable cuando se va a implementar el plan. Ese involucramiento no se debe tratar como una obligación –algo que las personas

⁶ En el transcurso de este capítulo se utiliza las siglas CEO para referirse al Director Ejecutivo de una organización, o a la persona de más alto rango encargada del proceso de planificación estratégica.

deben hacer- sino como una oportunidad. Las tareas que un individuo “debe” hacer rara vez se llevan a cabo con vigor y entusiasmo, y para el éxito de la planeación estratégica tiene demasiada importancia que se realicen con nada menos que un entusiasmo total.

2.2.3.1.4 Involucramiento de los demás grupos de interés

Por lo general, existen diversos grupos, que no son miembros formales de la organización pero que consideran que poseen una inversión en ella. Éstos se denominan *grupos de interés* y el único requisito para ser uno de ellos es el sentido de involucramiento –un criterio muy variable-. Entre los grupos de interés comunes a la empresa se incluyen: la junta directiva, los sindicatos, las entidades gubernamentales, la comunidad cercana, y en efecto, cualquier elemento que considere que recibirá el impacto de un cambio significativo en la organización.

Estos grupos pueden estar influenciados en términos de condición, recursos, relaciones, discreción o actividades, y el impacto que perciben ante un cambio en la organización rara vez es el mismo. Se debe determinar si cualquiera de estos grupos de interés clave puede sabotear el desarrollo e implantación del plan, inclusive si existe suficiente compromiso por parte del CEO.

Es importante identificar los grupos de interés de la organización e incluirlos, o por lo menos informarles y permitirles suministrar retroalimentación siempre que sea posible. Si no se puede involucrar de manera directa a un grupo de interés en el proceso, por lo menos hay que anticiparse a sus respuestas de modo que se puedan realizar los planes en forma apropiada.

2.2.3.2 MONITOREO DEL ENTORNO Y CONSIDERACIONES PARA SU APLICACIÓN

El modelo de planeación estratégica aplicada consiste en nueve pasos consecutivos más dos pasos continuos: el monitoreo del entorno y las consideraciones para su aplicación. Estos dos pasos son necesarios puesto que cada uno de los nueve consecutivos requieren llevar a cabo un monitoreo del entorno y determinada aplicación inmediata o pasos representados mediante acciones.

Por lo general, se necesita realizar un monitoreo del entorno para suministrar información a la compañía durante el trabajo diario y, en particular, para brindar esa información al equipo de planeación en cada paso consecutivo. Existe la necesidad de saber lo que ocurre dentro de la organización y en el entorno externo. Cada una de las fases consecutivas exige que la organización adopte ciertos pasos de acción; el equipo de planeación debe, por lo menos, proporcionar retroalimentación a la empresa acerca de las decisiones que se han tomado.

2.2.3.2.1 MONITOREO DEL ENTORNO

Todas las organizaciones tienen la necesidad vital de registrar lo que ocurre o lo que está por suceder en sus entornos. Aunque el cambio ha sido la única constante en el mundo, su tasa se está acelerando y las organizaciones que no se anticipan e intentan manejar estos crecientes y rápidos cambios afrontan futuros inestables. Sólo mediante el monitoreo del entorno de una organización, ésta puede registrar y comprender estos cambios.

La planeación estratégica exige que una empresa dedique tiempo para examinar con seriedad la forma como monitorea los entornos que ejercen impacto directo

en su futuro y de qué manera procesa la información obtenida. El modelo de planeación estratégica aplicada supone que el monitoreo del entorno es un proceso permanente.

En consecuencia el modelo muestra dicho monitoreo como un aspecto continuo del proceso de planeación. Los datos que se obtienen deben proporcionar información al equipo de planeación y a toda la empresa acerca de lo que está sucediendo, y alertar cuando exista la posibilidad de que ocurra algo que pueda afectar las operaciones normales de la empresa, su proceso de planeación y su futuro.

En el proceso de planeación se deben confrontar dos aspectos esenciales del monitoreo del entorno. El primero se relaciona con los tipos de información obtenida y la forma como se debe utilizar esta (hechos, hipótesis, intuiciones, suposiciones y otras), el segundo aspecto se relaciona con la efectividad del sistema de compilación, almacenamiento, procesamiento, integración y difusión de la información del entorno perteneciente a la organización.

Los tipos y formas particulares de información que necesite determinada organización dependerán, por supuesto, de ésta y de la naturaleza de sus entornos. La información debe identificar oportunidades y amenazas emergentes en el entorno externo. Luego, debe identificar sus fortalezas y debilidades para responder a estas oportunidades y amenazas. Además el proceso de monitoreo del entorno debe sacar a la luz una variedad de factores importantes, para la organización,

Entre ellos se podrían incluir las tendencias económicas cíclicas, el desarrollo de tecnologías novedosas que aún no se han probado, el surgimiento de competidores nuevos no examinados y la desaparición gradual de un conjunto de habilidades laborales decisivas en la fuerza laboral.

El proceso de monitoreo de entorno debe ser continuo, de manera que la información apropiada acerca de lo que está ocurriendo o esté por suceder en los diversos entornos siempre se halle disponible. Es importante que el monitoreo, la interpretación y la aplicación de los datos se conviertan en una forma de vida constante en la organización.

2.2.3.2 CONSIDERACIONES PARA SU APLICACIÓN

Una de las formas más importantes en el cual el modelo de planeación estratégica aplicada difiere de otros modelos es en su gran interés por un profundo involucramiento en el proceso. Para lograr ese involucramiento se deben seguir tres reglas:

1. El involucramiento en gran escala comenzar lo más pronto posible.
2. El involucramiento debe ser práctico y llegar hasta el máximo posible.
3. Debe haber tanta participación como sea posible en la toma de decisiones acerca del plan.

Obviamente, no todos los miembros de la organización se pueden o deben sentar a la mesa de planeación pero es necesario que cada uno se involucre de una manera u otra, tan rápido como sea posible.

Aunque la fase de implementación constituye el paso final del modelo de planeación estratégica aplicada, la aplicación o implementación debe tomar lugar de manera continua en todo el proceso de planeación estratégica.

Cada paso del proceso de planeación estratégica aplicada tiene sus propias consideraciones para la aplicación, y cada una de éstas se debe abordar durante esa fase y no posponerla hasta la implementación del plan.

2.2.3.3 BÚSQUEDA DE VALORES

Todas las decisiones de negocios se basan en valores; de hecho, todas las decisiones organizacionales tienen como fundamento los valores. Un aspecto singular del modelo de planeación estratégica aplicada es su énfasis en la búsqueda de valores, tomando en cuenta que los planes estratégicos que no tienen en cuenta los valores se encontrarán en problemas e incluso pueden fracasar.

La búsqueda de valores en la planeación estratégica aplicada involucra un examen profundo de los siguientes cinco elementos:

1. Los valores personales del equipo de planeación.
2. Los valores de la organización como un todo
3. La filosofía operativa de la organización
4. La cultura de la organización
5. Los grupos de interés de la organización

En este contexto utilizamos la definición de Rokeach (1973) acerca de que “un valor es la creencia perdurable en que una forma específica de conducta o condición final de existencia se prefiere personal o socialmente a un modo opuesto o invertido de conducta o condición final de existencia, un sistema de valores es una organización perdurable de convicciones concernientes a modos preferibles de conducta o condiciones finales de existencia paralelo a un continuum de relativa importancia”.

Los sistemas de valores determinan las normas (es decir, los estándares de acción) en las empresas. A menudo, para una organización es mucho más fácil identificar sus normas que los valores subyacentes que las dirigen y soportan.

2.2.3.3.1 Valores personales

El primer paso para llevar a cabo la búsqueda de valores es un examen de los valores personales que caracterizan a los miembros del equipo de planeación. Puesto que existen valores tanto en los niveles individual como organizacional, es necesario que haya claridad con respecto al nivel al cual se efectúa la evaluación. El primer aspecto de la búsqueda debe tener lugar a nivel individual. Resulta particularmente importante que las personas clave encargadas de tomar las decisiones en una compañía tengan claridad acerca de sus valores personales y reconozcan las diferencias existentes entre ellas.

Existen varias razones para iniciar la búsqueda de valores a nivel personal. Una de ellas es que las diferencias en los valores personales entre miembros del equipo de planeación tendrán impacto en el curso de la planeación estratégica.

Una segunda razón es que estos valores personales constituyen la base para los valores de la empresa. Con el paso del tiempo, los valores personales compartidos sirven para fortalecer los valores organizacionales en la vida de la organización.

Cuando exista claridad en cuanto a los valores personales de los miembros que conforman el equipo de planeación y un acuerdo acerca de cómo se puede manejar las diferencias entre ellos, se podrá continuar el proceso de planeación estratégica.

2.2.3.3.2 Valores organizacionales

Una vez que se ha superado las diferencias de valores individuales del equipo de planeación se deben considerar los valores deseados de toda la organización.

Es decir, dados los valores personales de los miembros que conforman el equipo de planeación, ¿qué valores desean que esta organización adopte y utilice en su toma de decisiones?

Por lo general, en este punto el equipo plantea inquietudes como rentabilidad versus crecimiento, ser un buen ciudadano corporativo y que se les vea como una organización de valor agregado o un buen lugar para trabajar.

En esta parte de la búsqueda de valores, el aspecto importante por abordar es qué valores desea el equipo de planeación para hacer que la organización opere en el futuro.

2.2.3.3 Filosofía operativa

Por lo general los valores de una compañía se organizan y codifican en una filosofía de operaciones, en la cual se explica de qué manera la empresa enfoca su trabajo, cómo maneja sus asuntos internos y de qué forma se relaciona con su entorno externo, incluidos sus consumidores o clientes.

Inclusive las compañías que no poseen filosofías operativas explícitas y redactadas tienen principios filosóficos implícitos. Los miembros de este tipo de empresas pueden responder con facilidad preguntas acerca de su filosofía operativa en acción: cómo se efectúa el trabajo, de qué manera se maneja el conflicto, cuánto servicio al cliente se proporciona, qué tan rápido se cancelan las facturas.

Resulta frecuente que la filosofía de operaciones de una organización incluya una serie de presunciones acerca de la forma cómo funcionan los procesos y la manera como se toman las decisiones. Por ejemplo en el sector sin ánimo de lucro, las presunciones típicas son: “Si no gastamos todo el presupuesto de este año, recortarán el del próximo” y “Usted tiene que seguir si quiere progresar”. Una parte importante del proceso de planeación estratégica consiste en

identificar las presunciones que hace la organización acerca de su entorno, sus mercados, sus operaciones y cómo funciona o deben funcionar los procesos a fin de examinar su validez.

2.2.3.3.4 Cultura organizacional

La cultura organizacional se genera mediante el conjunto de las presunciones de una organización acerca de cómo funciona el mundo, los valores individuales de sus miembros, los de la organización como un todo y su filosofía de operaciones. La cultura de una organización une a sus miembros y proporciona sentido y propósito a su vida laboral cotidiana.

2.2.3.3.5 Análisis de los grupos de interés

El paso final de la búsqueda de valores es el análisis de los grupos de interés. Por grupo de intereses se entiende a aquellos individuos, grupos y organizaciones que recibirán el impacto del plan estratégico o que posiblemente se interesen en él y en el proceso de planeación de la organización. Incluye a todos los que consideran, de manera correcta o incorrecta, que tienen un interés en el futuro de la empresa y no exclusivamente a quienes el equipo de planeación considera con un derecho razonable o legítimo sobre dicho interés.

2.2.3.4 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

El siguiente paso dentro del proceso de planeación estratégica aplicada es el desarrollo de la misión, es decir, un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la organización, el (los) propósito(s) o la(s) función(es)

que desea satisfacer, su base principal de consumidores y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito.

El propósito fundamental de contar con la declaración de la misión consisten en dar claridad de enfoque a los miembros de la organización, hacerles comprender de qué manera se relaciona lo que hacen con un propósito mayor. La misión debe ser congruente con los valores organizacionales deseados que desarrolló el equipo de planeación.

Al formular su declaración de la misión, una organización debe responder cuatro preguntas fundamentales:

1. ¿Qué función(es) desempeña la organización?
2. ¿Para quién desempeña esa función la organización?
3. ¿Cómo le va a la organización en el cumplimiento de esta función?
4. ¿Por qué existe esta organización?

2.2.3.5 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

El diseño de la estrategia del negocio es el proceso mediante el cual la organización define de manera más específica el éxito, en el contexto del negocio en que desea participar, cómo se medirá ese éxito, qué se debe hacer para lograrlo y qué tipo de cultura organizacional se necesita con el fin de alcanzarlo, mientras continúa existiendo una relación directa entre el mencionado diseño y la nueva declaración de la misión. En resumen, el diseño de la estrategia del negocio produce una versión concreta y cuantificada del futuro deseado de la organización.

El diseño de la estrategia del negocio constituye la última oportunidad para que el equipo de planeación desarrolle o reestructure su visión del futuro ideal, antes de pasar a considerar los aspectos prácticos de explicar cómo llegar a dicho futuro.

Los modelos de la estrategia del negocio que se desarrollen deben provenir y ajustarse con la misión general creada en la fase anterior del proceso de planeación.

2.2.3.5.1 Elementos del diseño de la estrategia del negocio

El proceso de diseño de la estrategia del negocio implica establecer claramente los objetivos medibles de la organización. Los resultados de dicho proceso son cuatro elementos importantes:

1. Identificar las principales líneas de negocios (LDN) o actividades estratégicas que la organización desarrollará para cumplir su misión.
2. Establecer indicadores críticos de éxito (ICE) que permitirán a la organización hacer seguimiento al proceso en cada LDN que trate de seguir.
3. Identificar las acciones estratégicas mediante las cuáles la empresa logrará su visión de la condición futura ideal. Estas acciones consisten en iniciativas organizacionales que no son ni LDN ni ICE para evaluar las LDN, no obstante, las acciones estratégicas suelen ejercer impacto en las LDN y, con frecuencia, son rastreables mediante los ICE. Entre ejemplo de dichas acciones se incluyen el desarrollo de un proceso de gerencia de calidad total o la creación de un departamento de recursos humanos.
4. Determinar la cultura necesaria para apoyar el logro de las LDN, los ICE y las acciones estratégicas.

2.2.3.6 AUDITORÍA DEL DESEMPEÑO

Las preguntas planteadas para la etapa de auditoría del desempeño son fáciles de formular pero difíciles de responder. Después de prever su futuro y articular

el perfil estratégico, las LDN, las estrategias y la cultura necesarias para llegar a ese futuro, el equipo de planeación debe evaluar dónde se encuentra la organización actualmente con respecto a cada uno de estos aspectos.

La auditoría de desempeño implica hacer un examen riguroso del estado actual de la empresa, el éxito presente de sus LDN (o su carencia), la validez de sus sistemas de seguimiento para los indicadores críticos de éxito (ICE), y su cultura subyacente y la forma como ayuda y obstaculiza la efectividad organizacional.

El propósito de la auditoría del desempeño consiste en establecer el benchmark de la capacidad con respecto al cual las metas generadas en los procesos anteriores pueden ser evaluadas.

El objetivo de la auditoría del desempeño consiste en proporcionar los datos para llevar a cabo el análisis de brechas, es decir, determinar el punto en el cual el modelo de la estrategia negocios es realista y funcional.

2.2.3.6.1 DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas)

La fase de auditoría del desempeño constituye un esfuerzo concertado para identificar “qué es” y dónde se encuentra la organización en la actualidad. Ello implica un estudio profundo y simultáneo tanto de sus fortalezas y debilidades internas como de aquellos factores externos significativos que pueden impactar su futuro en forma positiva o negativa.

Las siglas DOFA se utilizan para referirse a cuatro factores. Las debilidades y fortalezas representan los elementos internos y las oportunidades y amenazas constituyen los elementos externos.

Fortalezas y debilidades internas

El análisis interno es el proceso de examinar las debilidades y fortalezas internas de la empresa, primer y tercer elemento del análisis DOFA. El propósito de este esfuerzo consiste en identificar las debilidades que es necesario manejar o evitar cuando se formula el plan, así mismo, las fortalezas que se pueden aprovechar para lograr el futuro deseado.

Oportunidades y amenazas externas

La fase de auditoría del desempeño también debe incluir información acerca de las fuerzas externas que puedan ejercer impacto en las metas de la organización. Estas fuerzas externas son las oportunidades y las amenazas del análisis DOFA. El equipo de planeación debe estudiar a competidores, proveedores, mercados y clientes, tendencias económicas, condiciones del mercado laboral y regulaciones gubernamentales, en todos los niveles que puedan influir en la organización en forma positiva o negativa.

De esta manera, el segundo aspecto importante en la fase de auditoría del desempeño es un examen del mundo externo de la organización. Los individuos encargados de la planeación estratégica aplicada deben dedicar toda la energía posible al examen de fuerzas en el entorno externo.

2.2.3.7 ANÁLISIS DE BRECHAS

Después de efectuar la auditoría del desempeño, se hace necesario identificar las brechas entre el desempeño actual de la organización y el desempeño que se espera, con el fin de llevar a cabo en forma exitosa su modelo de la estrategia de negocios.

El análisis de brechas constituye una evaluación de la realidad, es decir una comparación de la información generada durante la auditoría del desempeño con cualquier otra que se requiera para ejecutar el plan estratégico de la organización.

El análisis de brechas es el paso verdaderamente decisivo en el proceso de planeación estratégica aplicada, cuando se haya evaluado la probabilidad de implementar con éxito el plan. Dicho análisis representa un proceso activo para examinar la magnitud del salto que se debe dar desde la situación actual hasta la deseada: un estimativo de qué tan grande es la “brecha”. El análisis responde la pregunta de si las habilidades y recursos disponibles son suficientes para cerrarla, para lograr el futuro deseado dentro del período propuesto.

Si la brecha entre la condición actual y la deseada parece demasiado grande para cerrarla, entonces se hace imprescindible redefinir el futuro deseado, con un reenfoco en aquellos aspectos del modelo de la estrategia de negocios que son realizables, o se deben desarrollar soluciones creativas para cerrar ese vacío.

En esencia, existen dos enfoques generales para reducir las brechas en el modelo de la estrategia de negocios de una organización: uno consiste en modificar o reducir las metas, solución transaccional; el otro consiste en reducir los obstáculos identificados como responsables de la brecha, solución transformacional.

2.2.3.8 INTEGRACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

Después de desarrollar y dar inicio a la implementación de las estrategias para el cierre de las brechas, reveladas en la fase de análisis de brechas, es necesario abordar dos aspectos importantes.

En primera instancia, cada una de las distintas unidades constituyentes de la organización necesita desarrollar planes detallados en términos operativos o tácticos con base en el plan general de la organización. Cada uno de estos planes debe reflejar la estrategia general e incluir presupuestos, planes de marketing y cronogramas. En segundo lugar, después de desarrollarlos por separado estos planes se deben integrar como un todo.

2.2.3.8.1 Planes operativos verticales

El plan de negocios para cada LDN debe constituir un escenario claro y fácil de comprender acerca de cómo se desplazará la organización del punto A al punto B. Aunque los planes variarán enormemente, dependiendo de la LDN, deben estar presentes los siguientes elementos:

1. Una descripción clara del producto o servicio que se va a ofrecer.
2. El mercado objetivo deseado.
3. Los recursos necesarios para desarrollar, producir y distribuir este producto o servicio.
4. Un análisis financiero detallado, realista, en el cual se incluyan las proyecciones de ingresos y los costos fijos variables. La asignación de gastos generales se debe dejar para la fase de integración y no pretende hacerlo en la coyuntura.
5. Un cronograma para el proceso completo, desde el inicio hasta la condición de operación completa.

2.2.3.8.2 Planes de acción funcionales horizontales

Además de los planes de acción vertical que implican las LDN, es necesario desarrollar e integrar planes de acción para las funciones usuales de la organización. Por lo general, este paso se presenta después de que se han desarrollado los planes de acción vertical para las LDN.

En el nivel funcional, los planes de acción por lo regular deben incluir planes financieros, de ventas y marketing, de recursos humanos y de capital, etc.

Cada plan que desarrolle un grupo funcional o unidad de negocio en la compañía también lo deben comprender y apoyar los demás grupos funcionales de ésta.

Cada plan constituyente se debe verificar en relación con la búsqueda de valores organizacionales y la declaración de la misión, a fin de determinar si las acciones y direcciones propuestas son consistentes con lo que la organización manifestó que deseaba ser.

2.2.3.9 PLANEACIÓN DE CONTINGENCIAS

Los planes de contingencia representan la preparación para realizar una acción específica cuando se presenta un hecho en el cual no se realizó planeación durante el proceso formal. La planeación de contingencias implica el desarrollo de una(s) acción(es) específica(s) cuando se presenta situaciones con probabilidad, pero sólo aquellas que no tengan consecuencias importantes para la organización.

En la planeación de contingencias se deben considerar cinco conceptos clave: la matriz de planeación de contingencias, el indicador de estatus organizacional, los índices macroeconómicos, los índices de expansión de negocio y los indicadores compuestos de la variación del presupuesto.

2.2.3.9.1 Matriz de planeación de contingencias

Como el análisis DOFA, la planeación de contingencia se puede dividir en dos categorías importantes: fortalezas y debilidades internas, y oportunidades y amenazas externas. La mayoría de las organizaciones están más acopladas a la planeación de contingencias internas que a la de contingencias externas. Pueden tener planes de sucesión, contra incendios y otros desastres, pero muy pocas cuentan con planes para nuevas tecnologías, cambios repentinos en las tasas de interés y otros. De manera similar, cuando se consideran contingencias, se enfatiza demasiado en las vulnerabilidades y se desestima las oportunidades.

Matriz de planeación de contingencias

		<u>ENFOQUE</u>	
		Interno	Externo
<u>ÉNFASIS</u>	Vulnerabilidad	Cuadrante 1	Cuadrante 2
	Oportunidad	Cuadrante 3	Cuadrante 4

En la figura se ilustran los aspectos de enfoque y los de énfasis que se deben considerar en la planeación de contingencias. Si las cuatro celdas se abordan por igual durante la fase de planeación de contingencias, se puede estar seguro que se evitarán puntos débiles mutuos.

El plan básico de la planeación estratégica aplicada construye un modelo organizacional con base en la serie de resultados que tengan la mayor probabilidad de ocurrir. En consecuencia, si el mundo se comporta como el

equipo considera que lo hará, la planeación resulta óptima. No obstante, la planeación de contingencias va más allá: examina las veces que el mundo se comporta en forma diferente de la que se esperaba en el plan estratégico. Dada la relativa baja precisión de la mayoría de las presunciones basadas en el plan, la organización llega a un punto en el cual la planeación de contingencias reemplaza el plan base. Un punto activador o crítico es un conjunto de circunstancias observables que indican que el plan base no procede como se anticipó y que se debe poner en acción el plan de contingencias. Resulta necesario predefinir los puntos críticos con sumo cuidado a fin de determinar en qué momento no son válidas las presunciones del plan base y cuándo se requiere otras nuevas. Se deben establecer los planes de contingencias para cada uno de los cuadrantes de la matriz de planeación de contingencias.

Las contingencias que corresponden al cuadrante 1 deben incluir el desarrollo de estrategias preventivas ante la pérdida de personal clave, la reducción de la capacidad productiva o de las instalaciones de almacenamiento, y problemas similares. En el cuadrante 2 se deben incluir planes alternativos para asegurar recursos importantes, la llegada de competidores no anticipados, y otros similares.

El cuadrante 3 implica considerar la nueva aplicación de un producto existente, el desarrollo inesperado de un producto existente, el desarrollo inesperado de producto novedoso, el desarrollo de nuevos y significativos procesos para la reducción de costos, etc. El cuadrante 4 debe involucrar la consideración de adquisiciones y fusiones potenciales, la disponibilidad repentina de materias primas y otros recursos, etc.

Cuando se identifica un elemento como contingencia, se hace imprescindible: a) generar y monitorear datos de manera oportuna y b) establecer puntos activadores o críticos específicos.

2.2.3.10IMPLEMENTACIÓN

La planeación estratégica en y por sí misma, constituye una búsqueda académica de poca utilización directa. Sus resultados se hallan en su aplicación, en la ejecución y en la implementación del plan estratégico.

El propósito de la planeación estratégica consiste en desarrollar un mejor mapa guía que oriente a la organización, y el proceso de planeación fracasará a menos que este mapa sirva para guiar la toma de decisiones organizacionales.

En este punto es importante resaltar la dirección estratégica, la cual se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito. La dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico explícito que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo; este proceso es coherente con los valores, las creencias y la cultura de la personas que cuentan con la competencia requerida para ejecutarlo.

La implementación final del plan estratégico involucra la iniciación de diversos planes de acción diseñados a nivel de unidad y de funciones y su integración en la línea superior de la organización. Resulta imperativo manejar estos cambios con sumo cuidado en el nivel superior de la organización. Con el fin de lograrlo, se deben poner en práctica los cambios en el sistema de control gerencial, el sistema de información y la cultura organizacional, necesarios para monitorear y apoyar la implementación del plan estratégico.

CAPÍTULO 3
PLAN ESTRATÉGICO
CCPJ 2009-2014

3 DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CORPORACIÓN CULTURAL “PÍO JARAMILLO ALVARADO”

3.1 INTRODUCCIÓN⁷

La Corporación Cultural “Pío Jaramillo Alvarado”, ha asumido desde su creación, la responsabilidad de trabajar en la difusión y conservación de las expresiones artísticas que son parte de la historia de la ciudad y provincia de Loja.

Su principal esfuerzo está orientado a la preservación de los bienes patrimoniales destinados al Centro Cultural Pío Jaramillo Alvarado, que incluye entre sus componentes el Museo de la Música en donde se intenta concentrar los legados musicales dejados por los compositores y cultores de la música lojana.

El primer objetivo de la Corporación Cultural “Pío Jaramillo Alvarado” es la ejecución del denominado Proyecto Cultural “Pío Jaramillo Alvarado”, cuyo costo estimado es de tres millones setenta y tres mil novecientos setenta y tres dólares. En el cuadro número 2 se detallan sus componentes

CUADRO 2

Componentes Proyecto Cultural “ Pío Jaramillo Alvarado”	
	PRESUPUESTO
AREA A RESTAURAR	
Biblioteca Integrada	299.323,00
Museo de Ciencias Naturales	155.100,00
Museo de la Música	159.200,00
ÁREA A CONSTRUIR	
Vestíbulo del teatro y áreas de danza	150.000,00
Parqueadero Subterráneo	1.104.500,00
Plaza de la Cultura	225.850,00
Edificio de Convenciones	860.000,00
Coliseo del Colegio Bernardo Valdivieso	120.000,00
TOTAL	3.073.973,00

Fuente: Corporación Cultural Pío Jaramillo Alvarado

⁷ Folleto “Músico Lojanos”, Corporación Cultural Pío Jaramillo Alvarado, Junio 2008

A pesar de las múltiples dificultades y a los obstáculos a los que ha tenido que hacer frente la Corporación Cultural “Pío Jaramillo Alvarado”, avanza en la construcción del proyecto cultural y en la implementación de sus diferentes componente, bajo la acertada dirección de sus Autoridades las cuales con gran esfuerzo intentan cristalizar el sueño que nació en el año 2000 y que avanza indeteniblemente hasta su feliz terminó en un futuro próximo.

3.2 VALORES INSTITUCIONALES

La Corporación Cultural “Pío Jaramillo Alvarado”, es una organización en la que los valores significan elementos esenciales que forjan su identidad y le otorgan singularidad, desde una visión múltiple que incluye el área cultural en su esencia misma hasta los valores más característicos de sus integrantes.

- Puntualidad
- Respeto institucional
- Honradez
- Objetividad
- Compromiso
- Compañerismo
- Solidaridad

3.3 MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONALES PROPUESTOS

3.3.1 Misión

Conservación, recuperación y difusión del patrimonio cultural lojano en sus distintas manifestaciones, dirigiendo estos esfuerzos en forma universal hacia todos los segmentos de la sociedad, a través del desarrollo de actividades de

conservación y difusión, con el compromiso decidido de fomentar el conocimiento de las diversas expresiones de la cultura lojana en las presentes y futuras generaciones.

3.3.2 Visión

Ser la institución baluarte de la difusión y conservación de la cultura lojana, con capacidad técnica, organizacional y económica, para ejecutar de forma efectiva su misión.

3.4 OBJETIVOS

3.4.1.1 OBJETIVO PRINCIPAL

Buscar a través del Plan Estratégico el cumplimiento de los doce componentes que conforman el Proyecto Cultural Pío Jaramillo Alvarado en el periodo establecido.

3.4.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Desarrollar acciones para la consolidación y construcción de la infraestructura física del Proyecto Cultural “Pío Jaramillo Alvarado”, que permitan el financiamiento adecuado para los procesos de restauración de los edificios considerados patrimonio y la construcción de los nuevos espacios considerados en el proyecto.
- Trabajar para que la Corporación “Pío Jaramillo Alvarado” se constituya en un centro modelo de apoyo a la labor cultural de la sociedad, para lograr la preservación y difusión del patrimonio histórico y artístico-cultural de Loja, que reafirme la identidad del pueblo lojano y se

convierta en un atractivo turístico, contribuyendo con el desarrollo local y la integración binacional Ecuador-Perú.

- Implementar en su totalidad el Museo de la Música, en el que se verán concentradas las expresiones musicales de los lojanos, con la finalidad de rescatar, difundir y promocionar el patrimonio musical de Loja.
- Unificar la producción literaria lojana existente en las bibliotecas de las instituciones que son parte de la Corporación, conjuntamente con el legado de Pío Jaramillo Alvarado, generando un gran centro de consulta e información que se complementará con la creación de un centro de archivos-históricos que asegure su preservación.
- Implementar el Museo de Ciencias Naturales, para la enseñanza y conocimiento de la riqueza natural del sur del país, la difusión de las investigaciones científicas locales y nacionales, y la exhibición de la biodiversidad lojana.
- Brindar apoyo permanente a los y las cultoras del arte musical, con enfoque hacia el concepto de actividad cultural productiva.
- Apoyar la realización de actividades culturales dentro y fuera de Loja y del país y establecer espacios de acción en todos los campos de las artes, que fortalezcan la labor cultural sin limitaciones de género, raza o edad.
- Identificar y poner en marcha dentro del accionar de la Corporación estrategias dentro del marco administrativo y cultural para asegurar la sostenibilidad de la misma.

3.5 ANÁLISIS Y MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Las actividades de la Corporación cubren espacios culturales específicos, basadas en la investigación y desarrollándolas con calidad. 2. No existe en la región sur un proyecto de similares características al que maneja la Corporación Cultural Pío Jaramillo Alvarado. 3. El proyecto ha sido declarado de interés mayoritario lo que permite tener acceso al financiamiento a través de la donación del impuesto a la renta a favor de la Corporación Cultural” Pío Jaramillo Alvarado”. 4. Ha existido continuidad en la administración lo que ha facilitado el desarrollo de las actividades. 5. Ubicación privilegiada de la infraestructura física y la complementariedad de los servicios que ofrece la corporación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de una adecuada estructura funcional y administrativa 2. La Corporación no cuenta con un presupuesto permanente, al no existir fuentes de financiamiento. 3. Los directivos no han tenido un involucramiento en las tareas de la institución. 4. La Corporación no ha logrado concretar ni siquiera el 50% de la obra física planificada, en casi diez años de existencia. 5. Las instituciones participantes no han desarrollado mayor interés en el adelanto de la Corporación.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vinculación del Municipio de Loja y del Consejo Provincial a la Corporación, como Miembros de la misma. 2. Apoyo financiero de parte del Gobierno Central a través del Ministerio de Cultura 3. Uso de las TIC's, para difundir las actividades que realiza la institución. 4. El aumento en el interés de la ciudadanía en general por el rescate de los bienes patrimoniales, vinculado al interés en fomentar el turismo. 5. Motivación de parte de la ciudadanía en ayudar al proyecto cultural, facilitando información, legados y otros objetos necesarios para la implementación de algunos servicios de la corporación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incertidumbre sobre el marco legal, especialmente sobre leyes vinculadas al aspecto cultural, que actualmente se encuentra en discusión en la Asamblea Nacional. 2. Eliminación de alguna de las instituciones que conforman la Corporación, producto de reformas de carácter legal. 3. Pérdida del interés por parte de instituciones y de la ciudadanía en general en el proyecto cultural de la corporación. 4. Relaciones conflictivas entre las instituciones locales 5. Desarrollo de otros proyectos culturales, lo que podría ocasionar una competencia por recursos.

1. MATRIZ FODA

<p style="text-align: center;">INTERNAS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> Las actividades de la corporación cubren espacios culturales específicos, que le permiten una singularidad especial en sus actividades. No existe en la región sur un proyecto de similares características al que maneja la Corporación Cultural Pío Jaramillo Alvarado. El proyecto ha sido declarado de interés mayoritario lo que permite tener acceso al financiamiento a través de la donación del impuesto a la renta a favor de la Corporación Cultural” Pío Jaramillo Alvarado”. Ha existido continuidad en la administración lo que ha facilitado el desarrollo de las actividades. Ubicación privilegiada de la infraestructura física y la complementariedad de los servicios que ofrece la corporación. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> Ausencia de una adecuada estructura funcional y administrativa La Corporación no cuenta con un presupuesto permanente, al no existir fuentes de financiamiento. Los directivos no han tenido un involucramiento en las tareas de la institución. La Corporación no ha logrado concretar ni siquiera el 50% de la obra física planificada, en casi diez años de existencia. Las instituciones participantes no han desarrollado mayor interés en el adelanto de la Corporación.
<p style="text-align: center;">EXTERNAS</p> <p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> Vinculación del Municipio de Loja y del Consejo Provincial a la Corporación Cultural “Pío Jaramillo Alvarado” como miembros de la misma. Apoyo financiero de parte del Gobierno Central a través Ministerio de Cultura Uso de las tecnologías de la información y comunicación, que permitan un mayor conocimiento de las actividades que realiza la institución. El aumento en el interés de la ciudadanía en general en el rescate de los bienes patrimoniales, vinculado al interés en fomentar el turismo. Motivación de parte de la ciudadanía en ayudar al proyecto cultural, facilitando información, legados y otros objetos necesarios para la implementación de algunos servicios de la corporación. 	<p style="text-align: center;">MAX-MAX</p> <ol style="list-style-type: none"> Desarrollar actividades de tipo cultural con el apoyo del Municipio y Consejo Provincial. Gestionar el apoyo financiero del gobierno central, resaltando las características únicas del proyecto que maneja la corporación. Creación de un sitio web de la corporación, e implementación de campañas de relaciones públicas que motiven la donación del IR al proyecto cultural. Capitalizar la experiencia adquirida por la unidad ejecutora del proyecto, en el desarrollo de actividades de conservación del patrimonio histórico. Implementación de los museos previstos, beneficiando de la buena actitud de la ciudadanía 	<p style="text-align: center;">MIN-MAX</p> <ol style="list-style-type: none"> Reformar la estructura organizacional y administrativa de forma que permita una mayor presencia del Directorio de la institución y de sus miembros en la administración de la Corporación. Negociar la asignación de una partida presupuestaria para la Corporación Cultural por parte del gobierno central. Desarrollar una plataforma virtual que facilite información sobre las actividades que desarrolla la organización y se convierta en un medio donde puedan interactuar los directivos y los demás colaboradores de la institución Realizar campañas de recolección de fondos en instituciones públicas, privadas y a la ciudadanía en general. Involucrar a las instituciones participantes las actividades de recolección y recuperación del legado cultural de Loja
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> Incertidumbre sobre el marco legal, especialmente sobre leyes vinculadas al aspecto cultural, que actualmente se encuentra en discusión en la Asamblea Nacional. Eliminación de alguna de las instituciones que conforman la Corporación, producto de reformas de carácter legal. Pérdida del interés por parte de instituciones y de la ciudadanía en general en el proyecto cultural de la corporación. Relaciones conflictivas entre las instituciones locales Desarrollo de otros proyectos culturales, lo que podría ocasionar una competencia por recursos. 	<p style="text-align: center;">MAX-MIN</p> <ol style="list-style-type: none"> Participar en forma conjunta con otra instituciones culturales en el debate y socialización de las leyes que tengan que ver con el área cultural y que afectan a la institución Buscar la participación de nuevas instituciones interesadas en el proyecto. Realizar una campaña publicitaria que muestre los resultados de la inversión del Impuesto a la renta donado y que incentive a la donación del mismo. Buscar compromisos puntuales con las instituciones locales, aprovechando la experiencia de la administración actual. Terminar lo antes posible la construcción del área física. 	<p style="text-align: center;">MIN-MIN</p> <ol style="list-style-type: none"> Generar recursos propios a través del cobro de algunos servicios de la corporación, búsqueda de financiamiento a nivel internacional. Reingeniería organizacional y administrativa tomando en cuenta al marco legal vigente. Integrar en forma más activa a los directivos, especialmente en las actividades de difusión y en la gestión del financiamiento. Negociar con las instituciones locales apoyos concretos para terminación de la obra física, en base a interés mutuos, dejando de lado los conflictos personales. Invitar a la mayoría de las instituciones involucradas en el área cultural a integrarse al esfuerzo que lleva adelante la corporación y evitar así la competencia por recursos.

3.6 ESTRATEGIAS

Dentro de las estrategias, se ha identificado dos líneas de operación: la primera orientada al área cultural propiamente dicha y la segunda enfocada en el área de la construcción, necesaria para lograr la terminación de las obras físicas que comprenden el proyecto cultural “Pío Jaramillo Alvarado”, además de ciertas acciones estratégicas necesarias para la consolidación organizacional y administrativa de la Corporación.

LÍNEA DE OPERACIÓN 1: SERVICIOS CULTURALES

ESTRATEGIA: Desarrollo de los servicios, mediante la consolidación de cada uno de los componentes planificados.

Indicador Crítico de Éxito:

$$\frac{\text{Número real de visitantes}}{\text{Número planeado de visitantes}}$$

Periodo de aplicación: Anual

SUB-LÍNEA: Museo de la Música

ESTRATEGIA: Concentración en el mejoramiento de los servicios existentes e implementación de la totalidad del museo.

Indicador Crítico de Éxito:

$$\frac{\text{Número real de visitantes}}{\text{Número planeado de visitantes}}$$

Periodo de aplicación: Semestral

SUB-LÍNEA: Teatro “Bolívar”

ESTRATEGIA: Concentración en el mejoramiento del servicio existente mediante la restauración física de la infraestructura.

Indicadores Críticos de Éxito:

$$\frac{\textit{Actividades realizadas durante ejecución restauración}}{\textit{Actividades planeadas – restauración}}$$

$$\frac{\textit{Número de asientos ocupados}}{\textit{Total de asientos}}$$

Periodo de aplicación: Para cada evento

SUB -LÍNEA: Museo de Ciencias Naturales

ESTRATEGIA: Asignar el presupuesto necesario para la implementación del Museo de Ciencias Naturales

Indicador Crítico de Éxito:

$$\frac{\textit{Presupuesto Ejecutado}}{\textit{Presupuesto Asignado}}$$

Periodo de aplicación: Anual

SUB -LÍNEA: Biblioteca Integrada

ESTRATEGIA: Promocionar a la biblioteca como el más grande centro de consulta de la ciudad.

Indicador Crítico de Éxito:

$$\frac{\text{Número real de visitantes}}{\text{Número planeado de visitantes}}$$

Periodo de aplicación: Semestral

LÍNEA DE OPERACIÓN: CONSTRUCCIONES Y OBRAS CIVILES

ESTRATEGIA: Concentración en la terminación de cada una de las fases planificadas

Indicador Crítico de Éxito:

$$\frac{\text{Avance real obra}}{\text{Avance planeado de la obra}}$$

SUB-LÍNEA: Nuevo Coliseo del Colegio Bernardo Valdivieso

ESTRATEGIA: Mantener la prioridad en la financiación de este componente, y asegurarse de que todo el personal cumpla con sus labores.

Indicador Crítico de Éxito:

$$\frac{\text{Avance real obra}}{\text{Avance planeado de la obra}}$$

SUB-LÍNEA: Ampliación del Teatro "Bolívar"

ESTRATEGIA: Búsqueda de financiación por parte del Municipio de Loja a través del FONSAL

Indicador Crítico de Éxito:

$$\frac{\textit{Avance real obra}}{\textit{Avance planeado de la obra}}$$

SUB -LÍNEA: Demolición del Coliseo del Colegio Bernardo Valdivieso

ESTRATEGIA: Asignación del personal y financiamiento necesarios.

Indicador Crítico de Éxito:

$$\frac{\textit{Avance real obra}}{\textit{Avance planeado de la obra}}$$

SUB -LÍNEA: Construcción del Parqueadero Subterráneo

ESTRATEGIA: Asignación de tareas a la personal ajustándose al plan establecido.

Indicadores Críticos de Éxito:

$$\frac{\textit{Avance real obra}}{\textit{Avance planeado de la obra}}$$

$$\frac{\textit{Presupuesto ejecutado}}{\textit{Presupuesto asignado}}$$

CUADRO Nº 3

RESUMEN INDICADORES CRÍTICOS DE ÉXITO SEGÚN LÍNEA DE ACCIÓN

Línea de acción	Indicador crítico de éxito	Objetivo 2009-2014
Servicios Culturales	Crecimiento Número de Visitantes	60%
Construcciones y obras civiles	Porcentaje de Avance de las Obras Físicas	100%

3.7 PLANES OPERATIVOS

3.7.1 PLAN OPERATIVO 2010

Dentro de las acciones que se llevarán a cabo en el año 2010 para alcanzar la misión y visión institucional tenemos:

1) REDISEÑO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACIÓN CULTURAL PÍO JARAMILLO ALVARADO.

ESTRATEGIA:

Implementación del nuevo orgánico funcional (Ver Acciones estratégicas) propuesto en el Plan Estratégico 2009-2014.

ACTIVIDADES:

Con el apoyo de la Asamblea y Gerencia, se tomarán las siguientes decisiones:

- a) Revisión de la estructura orgánica y funcional actual, para establecer sus deficiencias.
- b) Considerar la propuesta del nuevo orgánico funcional contemplado en el Plan Estratégico 2009-2014, como base para desarrollar la nueva organización administrativa y financiera.
- c) Analizar la forma en la cual se establecerá el nuevo orgánico funcional y su financiamiento.
- d) Evaluación del desempeño del talento humano de la institución y su situación dentro del nuevo orgánico funcional.
- e) Revisión del Estatuto de la Entidad para reformarlo en los puntos que sean necesarios para la implementación del nuevo orgánico funcional.

- f) Designar el presupuesto y al responsable de la implementación del nuevo orgánico funcional.

POLÍTICA:

El talento humano que actualmente labora en la institución se convertirá en la base sobre la cual se desarrollara nuevo orgánico funcional, tomando en cuenta su experiencia y aporte a la Corporación durante estos años.

COSTO:

Esta actividad tendrá un costo referencial de \$1200.

RESPONSABLE:

La responsabilidad de la implementación del nuevo orgánico funcional es de la Gerencia en la persona de la Ing. Emperatriz Bailón y de un delegado designado por la Asamblea General.

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

La implementación del nuevo orgánico funcional se realizara en dos meses aproximadamente.

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\text{Tiempo utilizado para la implementación}}{\text{Tiempo programado para la implementación}}$$

2) NEGOCIACIONES CON EL GOBIERNO CENTRAL (MINISTERIO DE CULTURA) PARA BUSCAR LA POSIBILIDAD DE LOGRAR ALGÚN TIPO DE AYUDA FINANCIERA.

ESTRATEGIA:

Conformación de una Comisión de Alto nivel, integrada por el Presidente del Directorio, y dos miembros del mismo cuerpo colegiado.

ACTIVIDADES:

- a) Reunión del Directorio para analizar la conformación de la Comisión de Negociación con el Ministerio de Cultura.
- b) Designación de los Miembros de la Comisión Negociadora encabezada por el Presidente del Directorio, y dos miembros del directorio.
- c) Asignación del presupuesto necesario.
- d) Elaboración de la propuesta que se presentará al Ministerio de Cultura.
- e) Petición formal al Ministerio de Cultura del inicio de las negociaciones
- f) Aprobación de un cronograma conjunto de negociaciones.
- g) Reuniones periódicas de la Comisión con el Directorio para el análisis del avance de la negociación.

POLÍTICA:

Las negociaciones deben resaltar el carácter cultural de las actividades de la Corporación y la proyección de las mismas dentro del Proyecto cultural nacional que maneja el Ministerio de Cultura.

COSTO:

Esta actividad tendrá un costo referencial de \$2000.

RESPONSABLE:

La responsabilidad de las negociaciones recae en el Presidente del Directorio que es la persona que encabezará la Comisión Negociadora

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Las negociaciones se desarrollaran dentro de un período de seis meses.

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\text{Monto Asignado}}{\text{Financiamiento Deseado}}$$

3) CREACIÓN DEL SITIO WEB DE LA CORPORACIÓN

ESTRATEGIA:

Contratación de una empresa especializada en creación de sitios web, a través de un concurso público, en el que participen por lo menos tres oferentes.

ACTIVIDADES:

- a) Presentación por parte de Gerencia de la propuesta al Directorio.
- b) Autorización del Directorio para la iniciación del proceso contratación de la empresa que se encargara de la creación del sitio web de la institución.
- c) Asignación del presupuesto necesario
- d) Reunión con los representantes de la empresa contratada para analizar los puntos importantes que debe incluir el sitio web, y el proceso de creación del mismo.
- e) Reuniones semanales con los representantes de la empresa para controlar y evaluar el avance y conformidad con lo contratado por la Institución.
- f) Presentación del sitio web a los medios de comunicación y a la comunidad en general.

POLÍTICA:

El sitio web de la institución es una de las principales herramientas de difusión de las actividades de la Corporación, y presenta contenidos digitalizados del patrimonio cultural que almacena la institución.

COSTO:

El costo referencial de esta actividad es de \$3000

RESPONSABLE:

Gerente. Ing. Emperatriz Bailón.

TIEMPO DE EJECUCIÓN

Dos meses

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\text{T tiempo utilizado en la implementación}}{\text{T tiempo programado para la implementación}}$$

4) ACCIONES DE RELACIONES PÚBLICAS PARA INCENTIVAR LA DONACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA.

ESTRATEGIA:

Acciones publicitaria agresivas en los medios de comunicación.

ACTIVIDADES:

- a) Reunión de coordinación, Gerente, Jefe Departamento Financiero y Relacionar Público.
- b) Asignación del presupuesto para la publicidad.
- c) Diseño del plan de medios de acuerdo al presupuesto asignado y a los objetivos planteados
- d) Contratación de los espacios necesarios en los medios de comunicación de acuerdo al plan de medios diseñado.
- e) Reunión de evaluación de las acciones publicitarias emprendidas.

POLÍTICA:

La publicidad debe mostrar el uso eficiente de los recursos donados y a su aporte a la cristalización del proyecto cultural que lleva a cabo la Corporación.

COSTO:

El costo referencial de esta actividad es de \$2173,78 (ver anexo 2)

RESPONSABLE:

Es responsable de esta actividad es el Relacionador Público de la Institución

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Tres meses

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\text{Monto recaudado por donación de IR}}{\text{Presupuesto Invertido en las Acciones Publicitarias.}}$$

5) CAMPAÑA DE RECOLECCIÓN DE FONDOS- DONACIÓN DEL 25% DEL IMPUESTO A LA RENTA

ESTRATEGIA:

Visitas a instituciones públicas y privadas de la localidad

ACTIVIDADES:

- a) Reunión del Directorio para coordinar el proceso de recolección de fondos y establecer el monto meta a recaudar.
- b) Conformación de una comisión de tres directivos y el Jefe Financiero encargados de las visitas a las instituciones.

- c) Elaboración de un listado de las instituciones a visitar (ver anexo 3)
- d) Establecer un cronograma de visitas a las instituciones
- e) Visitas a las instituciones de acuerdo al cronograma
- f) Reuniones semanales para establecer resultados.
- g) Reunión de evaluación final de la campaña de recolección de fondos.
- h) Informe de la Comisión designada sobre los resultados de la campaña de recolección de fondos
- i) Reunión del Directorio, para analizar informe de la comisión designada y determinación del destino de los fondos recaudados.

POLÍTICA:

Dar a conocer la posibilidad de donar el 25% del Impuesto a la Renta para desarrollar el proyecto cultural de la Corporación, y certificar el buen uso de los dineros donados.

COSTO:

El costo referencial de esta actividad es de \$500

RESPONSABLE:

Directivo designado por Directorio de la Corporación.

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Dos meses

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\text{Monto recaudado por donación de IR}}{\text{Monto planificado recaudar}}$$

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\# \text{ instituciones visitadas}}{\# \text{ instituciones planificado visitar}}$$

6) INVITACIÓN AL MUNICIPIO DE LOJA Y AL CONSEJO PROVINCIAL PARA QUE SE INTEGREN COMO MIEMBROS DE CCPJ

ESTRATEGIA:

Visita de una comisión de alto nivel al Municipio de Loja y al Consejo Provincial de Loja

ACTIVIDADES:

- a) Reunión del Directorio para analizar la propuesta de integración del Municipio y Consejo Provincial a la Corporación.
- b) Designación de una comisión integrada por el Presidente del Directorio, la Gerente, y el representante del Colegio Bernardo Valdivieso para iniciar los diálogos con las instituciones citadas.
- c) Diseño del proceso de negociación a cargo de la Comisión designada.
- d) Inicio de los diálogos con las instituciones.
- e) Establecimiento de un cronograma conjunto de las negociaciones
- f) Modificación de los estatutos de la Corporación para integrar a los nuevos miembros

POLITICA:

Resaltar la importancia de la participación del Municipio y del Consejo Provincial en la Corporación, como un aporte a la difusión y conservación de la cultura lojana.

COSTO:

El costo referencial de esta actividad es de \$170

RESPONSABLE:

Presidente del Directorio

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Tres meses

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\# \text{ Miembros de la Corporación}}{\# \text{ Miembros Planeados de la Corporación}}$$

7) NEGOCIAR CON LA UNL LA ENTREGA TOTAL DE LA CASONA UNIVERSITARIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS COMPONENTES PLANIFICADO EN DICHO INMUEBLE.

ESTRATEGIA:

Conformación de una comisión integrada por el Presidente del Directorio, el Gerente y un delegado del Directorio para dialogar con el rector de la UNL

ACTIVIDADES:

- a) Reunión del Directorio de la institución para designar a los miembros que conformaran la comisión encabezada por el presidente de la CCPJA que dialogara con el Rector de la UNL, y para autorizar a la misma a iniciar los diálogos
- b) Asignación del presupuesto necesario, y elaboración del cronograma de trabajo.
- c) Elaboración de una propuesta por parte de la comisión encargada.
- d) Reuniones con el Rector de la UNL
- e) Informe semanal de la comisión encargada sobre avance de las negociaciones al Directorio.
- f) Informe final sobre las negociaciones.
- g) Reunión de Directorio para evaluar el informe final de la Comisión Negociadora.

POLÍTICA:

Resaltar que la entrega de la Casona Universitaria a la Corporación fue un compromiso formal de la UNL, efectivizando la entrega total de dicho inmueble tal cual fue acordado por las mismas autoridades de la Universidad.

COSTO:

Esta actividad tendrá un costo referencial de \$200

RESPONSABLE:

Presidente del Directorio

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

3 meses

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\text{T tiempo utilizado en negociaciones}}{\text{T tiempo planeado para negociaciones}}$$

- 8) CONFORMACIÓN DE UN PANEL CULTURAL, CON TODAS LAS INSTITUCIONES CULTURALES DE LOJA PARA PARTICIPAR EN LOS DEBATES SOBRE LA LEY DE CULTURA Y OTRAS QUE LES AFECTEN EN LA ASAMBLEA NACIONAL.**

ESTRATEGIA:

Invitar a las instituciones culturales de Loja a participar en éste Panel.

ACTIVIDADES:

- a) Reunión del Directorio para coordinar la conformación del Panel Cultural, y designación a la Gerente para que se encargue de los contactos con las instituciones culturales de la localidad.
- b) Elaboración de un proyecto de constitución del Panel Cultural
- c) Convocatoria a una reunión inicial a las instituciones invitadas a participarles la propuesta de conformación de un Panel Cultural.
- d) Designación de representantes al Panel por parte de las instituciones involucradas.
- e) Informe de Gerencia sobre el resultado de reunión con las instituciones interesadas en la conformación del Panel Cultural.

POLÍTICA:

Resaltar la unión de las instituciones culturales como la mejor forma de participar de manera activa en la redacción de la Ley de Cultura y otras que les afecten .

COSTO:

Esta actividad tiene un costo referencial de \$400

RESPONSABLE:

Gerente. Ing. Emperatriz Bailón

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Un mes.

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\# \text{ Instituciones Participantes en Panel Cultura}}{\# \text{ Instituciones Participantes en Panel Cultura Planeado}}$$

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\# \text{ Participaciones en debates Ley Cultura}}{\# \text{ Detates Ley Cultura}}$$

9) FESTIVAL DE LA CULTURA MUSICAL LOJANA

ESTRATEGIA:

Organizar el evento en conjunto con el municipio de Loja, Consejo Provincial, Conservatorio de Música y Ministerio de Cultura.

ACTIVIDADES:

- a) Elaboración del proyecto de Festival de la Cultura Lojana a cargo de Gerencia
- b) Presentación del proyecto al Directorio, para su aprobación.
- c) Reunión de de la Gerente con los representantes del Municipio, del Consejo Provincial, Conservatorio de Música y Ministerio de Cultura, para hacerles conocer la Propuesta del festival de Cultural y su participación en el mismo.
- d) Elaboración del programa de actividades del Festival de la Cultura (Ver Anexo 4)

- e) Asignación de presupuesto, designación del grupo de trabajo, y determinación de sus funciones.
- f) Asignación de tareas al personal involucrado, adecuación de los lugares destinados al Festival de la Cultura Lojana.
- g) Reunión de evaluación de los resultados de la ejecución del Festival de la Cultura Lojana.

POLÍTICA:

Resaltar la unión de las instituciones lojanas en el rescate y promoción de la cultura lojana a través del desarrollo de eventos culturales de carácter masivo.

COSTO:

El costo referencial de esta actividad es de \$5404,48

RESPONSABLE:

Gerente. Ing. Emperatriz Bailón.

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Una semana (Duración del Festival)

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\# \text{ Asistentes}}{\# \text{ Asistentes Planeado}}$$

10) ACCIONES DE RELACIONES PÚBLICAS, PARA DAR A CONOCER LOS SERVICIOS DE LA CORPORACIÓN.

ESTRATEGIA:

Acciones publicitarias agresivas en los medios de comunicación

ACTIVIDADES:

- a) Reunión de coordinación Gerente, Relacionador Público de la institución y Director Financiero
- b) Elaboración del plan de medios, presupuesto y cronograma de trabajo, por parte de la Dirección de Relaciones Públicas.
- c) Aprobación del plan de medios y presupuesto por parte de Gerencia.
- d) Elaboración de los mensajes publicitarios.
- e) Contratación de los medios en los que se emitirán los spots publicitarios.
- f) Reunión de evaluación de resultados Gerente y Director de Relaciones Públicas.

POLITICA:

Difundir las actividades y servicios de la Corporación, de forma objetiva y periódica, buscando el posicionamiento de la imagen de la institución.

COSTO:

Esta actividad tendrá un costo referencial de \$8476,50 dólares. (Ver detalle presupuesto y Anexo 2)

RESPONSABLE:

Relacionador público de la institución.

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Tres meses.

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\# \text{ spots emitidos}}{\# \text{ spots planeados emitir}}$$

PLAN OPERATIVO 2010									
ACTIVIDADES	Estrategia	Responsable	Lugar	Tiempo de ejecución	⁸ Presupuesto	Resultado	Indicador de gestión	Medición	Observación
Rediseño Administrativo y Organizacional de la Corporación Cultural Pío Jaramillo Alvarado	Implementación del nuevo orgánico funcional propuesto en el plan estratégico 2009-2014	• Gerente y Jefes de Departamentales	• Sede Corporación	2 Meses	1200	Funcionamiento total de la nueva estructura organizacional	$\frac{\text{Tiempo utilizado para la implementación}}{\text{Tiempo programado para la implementación}}$		
Negociaciones con el Gobierno central (Ministerio de Cultura) para buscar la posibilidad de lograr algún tipo de ayuda financiera	Conformación de una comisión de alto nivel	• Presidente del Directorio	Quito	6 Meses	2000	Asignación de \$30000 para la CCPJ	$\frac{\text{Monto asignado}}{\text{Financiamiento deseado}}$		
Creación del sitio web de la Corporación	Contratación de una empresa especializada en creación en sitios web	• Gerente	• Sede CCPJ	2 meses	3000	Sitio web en funcionamiento	$\frac{\text{Tiempo utilizado en la implementación}}{\text{Tiempo programado para la implementación}}$		
Acciones de relaciones públicas, para incentivar donación del Impuesto a la Renta	Acciones publicitarias agresivas en los medios de comunicación	• Relacionar Público de la Institución	• Medios de comunicación	3 Meses	2173,7	\$50000 dólares recaudados por donación IR	$\frac{\text{Monto recaudado por donación IR}}{\text{Presupuesto Invertido en Relaciones Públicas}}$		
Campaña de recolección de fondos, para donación del 25% del Impuesto a la Renta	Visitas a instituciones públicas y privadas	• Comisión de directivos	• Instituciones públicas y privadas de la ciudad	2 meses	500	Por lo menos 15 instituciones aportan fondos	$\frac{\# \text{ instituciones visitadas}}{\# \text{ instituciones planificado por visitar}}$		

⁸ Los valores incluidos en presupuesto para cada actividad son referenciales, los valores asignados a las actividades de construcción son los estimados por la Corporación Cultural Pío Jaramillo Alvarado.

PLAN OPERATIVO 2010									
ACTIVIDADES	Estrategia	Responsable	Lugar	Tiempo de ejecución	Presupuesto	Resultado	Indicador de gestión	Medición	Observación
							$\frac{\text{Monto recaudado}}{\text{Monto planificado}}$		
Invitación al Municipio de Loja y al Consejo Provincial para que se integren como miembros de la CCPJ	Visita de una comisión de alto nivel a las instituciones citadas	<ul style="list-style-type: none"> Presidente del Directorio CCPJ 	<ul style="list-style-type: none"> Municipio de Loja Consejo Provincial 	3 Meses	170	Municipio de Loja y Consejo Provincial forman parte de la CCPJ	$\frac{\# \text{ Miembros Corporación}}{\# \text{ Miembros planeados Corporación}}$		
Negociar con la UNL la entrega total de la Casona Universitaria para la implementación de los componentes planificados en dicho inmueble	Conformación de una comisión para dialogar con el rector de la UNL	<ul style="list-style-type: none"> Presidente del Directorio 	<ul style="list-style-type: none"> UNL 	3 Meses	200	Casona Universitaria bajo control total de la Corporación	$\frac{\text{Tiempo utilizado en negociaciones}}{\text{Tiempo planeado para negociaciones}}$		
Conformación de un Panel Cultural, con todas las instituciones culturales de Loja para participar en los debates sobre la Ley de Cultura y otras que las afecten en la Asamblea Nacional.	Invitar a las instituciones culturales de Loja a participar en éste Panel.	<ul style="list-style-type: none"> Presidente CCPJA Gerente 	<ul style="list-style-type: none"> Sede CCPJA 	1 mes	400	Participación activa de la Corporación en la elaboración de la Ley de Cultura	$\frac{\# \text{ Instituciones Participantes en Panel Cultura}}{\# \text{ Instituciones Participantes en Panel Cultura Planeado}}$ $\frac{\# \text{ Participaciones en debates Ley Cultura}}{\# \text{ Detates Ley Cultura}}$		

PLAN OPERATIVO 2010

ACTIVIDADES	Estrategia	Responsable	Lugar	Tiempo de ejecución	Presupuesto	Resultado	Indicador de gestión	Medición	Observación
Festival de la Cultura Musical Loja	Organizar el evento en conjunto con el municipio de Loja, Consejo Provincial, Conservatorio de Música y Ministerio de Cultura.	<ul style="list-style-type: none"> Gerente 	<ul style="list-style-type: none"> Museo de la Música 	1 semana	5404,4	5000 Asistentes al Festival 2000 Folletos informativos entregados	$\frac{\# \text{ Folletos entregados}}{\# \text{ folletos programados a entregartos}} \times \# \text{ Asistentes}$ $\# \text{ Asistentes Planeado}$		
Acciones de relaciones públicas, para dar a conocer los servicios de la Corporación	Acciones publicitarias agresivas en los medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Relacionar Público de la Institución 	<ul style="list-style-type: none"> Medios de comunicación 	3 Meses	8476,5	4000 Folletos entregados 3 comerciales realizados	$\frac{\# \text{ Folletos entregados}}{\# \text{ folletos planeados a entregar}}$ $\frac{\# \text{ spots emitidos}}{\# \text{ spots planeados emitir}}$		

PRESUPUESTO PLAN OPERATIVO 2010

	Actividad	Rubro		Valor Total de la Actividad
		Valor Individual	Valor Total	
A	Rediseño Administrativo y Organizacional de la Corporación Cultural Pío Jaramillo Alvarado			1200,00
A1	Contratación de Consultor	1100	1100	
A2	Imprevistos	100	100	
B	Negociaciones con el Gobierno central (Ministerio de Cultura) para buscar la posibilidad de lograr algún tipo de ayuda financiera			2000,00
B1	Pasajes aéreos Loja-Quito (ida y retorno, base de tarifa Y5-2 viajes)	202,36	1214,16	
B2	Viáticos, subsistencia	100	600	
B3	Movilización e imprevistos		185,84	
C	Creación del sitio web de la Corporación			3000,00
C1	Contratación de empresa especializada		2000	
C2	Registro de dominio (mantenimiento anual)	20	100	
C3	Hosting (alojamiento del sitio web-10000 Megas)	170	850	
C4	Imprevistos	50	50	
D	Acciones de relaciones públicas, para incentivar donación del Impuesto a la Renta			2173,78
D1	Contratación de medios de comunicación (ver detalle Anexo 2)		2173,78	
E	Campaña de recolección de fondos, para donación del 25% del Impuesto a la Renta			500,00
E1	Elaboración de formulario de donación y trípticos informativos	0,5	250	
E2	Movilización		150	
E3	Imprevistos		100	
			PASAN	8873,78

	Actividad	Rubro		Valor Total de la Actividad
		Valor Individual	Valor Total	
VIENEN				8873,78
F	Invitación al Municipio de Loja y al Consejo Provincial para que se integren como miembros de la CCPJ			170,00
F1	Material de oficina, movilización		120	
F2	Imprevistos		50	
G	Negociar con la UNL la entrega total de la Casona Universitaria para la implementación de los componentes planificados en dicho inmueble			200,00
G1	Material de oficina, movilización		80	
G2	Gastos legales, y notariales		100	
G3	Imprevistos		20	
H	Conformación de un Panel Cultural, con todas las instituciones culturales de Loja para participar en los debates sobre la Ley de Cultura y otras que las afecten en la A. Nacional			400,00
H1	Elaboración de invitaciones, material de oficina		50	
H2	Movilización, logística		300	
H3	Imprevistos		50	
I	Festival de la Cultura Musical Lojana			5404,48
I1	Material informativo	0,5	1000	
I2	Logística -escenario, sonido, luces-		2000	
I3	Publicidad en Televisión	37,37	747,4	
I4	Publicidad en radio	3	150	
I5	Movilización, viáticos artistas invitados	302,36	907,08	
I6	Imprevistos		600	
PASAN				15048,26

	Actividad	Rubro		Valor Total de la Actividad
		Valor Individual	Valor Total	
			VIENEN	15048,26
J	Acciones de relaciones públicas, para dar a conocer los servicios de la Corporación			8476,50
J1	Elaboración de 4000 folletos informativos	0,5	2000	
J2	Elaboración de 3 spots publicitarios	500	1500	
J3	Costos de Televisión y radio (ver anexo 2)		4976,50	
			TOTAL	23524,76

3.7.2 PLAN OPERATIVO 2011

1) CAMPAÑA DE RECOLECCIÓN DE FONDOS, DONACIÓN 25% DEL IMPUESTO A LA RENTA

ESTRATEGIA:

Visitas a instituciones públicas y privadas de la localidad (ver Anexo 3)

ACTIVIDADES:

- a) Reunión del Directorio para coordinar el proceso de recolección de fondos y establecer el monto meta a recaudar.
- b) Conformación de una comisión de tres directivos y el Jefe Financiero encargados de las visitas a las instituciones.
- c) Establecer un listado y cronograma de visitas a instituciones
- d) Visitas a las instituciones de acuerdo al cronograma
- e) Reuniones semanales para establecer resultados.
- f) Reunión de evaluación final de la campaña de recolección de fondos.
- g) Informe de la Comisión designada sobre los resultados de la campaña de recolección de fondos
- h) Reunión del Directorio, para analizar informe de la comisión designada y determinación del destino de los fondos recaudados.

POLÍTICA:

Dar a conocer la posibilidad de donar el 25% del Impuesto a la Renta para desarrollar el proyecto cultural de la Corporación, y certificar el buen uso de los dineros donados.

COSTO:

El costo referencial de esta actividad es de \$550

RESPONSABLE:

Directivo designado por Directorio de la Corporación.

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Dos meses

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\text{Monto recaudado por donación de IR}}{\text{Monto planificado recaudar}}$$

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\# \text{ instituciones visitadas}}{\# \text{ instituciones planificado visitar}}$$

2) IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN COMPUTARIZADO

ESTRATEGIA:

Contratación de una empresa desarrolladora de software

ACTIVIDADES:

- 1) Autorización del Directorio a Gerencia para la realización de la contratación de la empresa que trabajará en el desarrollo e implementación del sistema informático.
- 2) Inicio del proceso de selección y contratación de la empresa que realizar la implementación de sistema de información.
- 3) Reunión de coordinación de los Directores de Área con la Gerente para determinar los aspectos que deberían incluirse en el sistema de información computarizado.

- 4) Reunión con los representantes de la empresa designada para implementar el sistema de información con el fin de exponer los aspectos que la Corporación considera necesarios en el sistema, así como también para acordar el cronograma de trabajo.
- 5) Reuniones semanales de Gerencia con los representantes de la empresa para determinar el avance de los trabajos de implementación y la conformidad con lo contratado.
- 6) Entrega recepción del sistema por parte de la empresa contratada a la Gerente de la Corporación.
- 7) Reunión informativo para el personal de la Corporación en la que se mostrara las características del sistema y su forma de utilización.
- 8) Reunión del Directorio para conocer el informe final de Gerencia sobre la implementación del sistema computarizado de la institución.

POLITICA:

Impulsar el uso las tecnologías de la comunicación e información TIC's, en todos los campos de actuación de la Corporación.

COSTO:

El costo referencial de esta actividad es de \$4500

RESPONSABLE:

Gerente. Ing. Emperatriz Bailón.

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Ocho Meses

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\text{Tiempo utilizado para la implementación}}{\text{Tiempo programado para la implementación}}$$

3) AMPLIACIÓN DEL TEATRO BOLÍVAR (CONSTRUCCIÓN-VESTÍBULO)

ESTRATEGIA:

Búsqueda del financiamiento del a través de la donación del Impuesto a la Renta

ACTIVIDADES:

- 1) Diagnostico del estado actual de la obra por parte del Director de Obras Civiles y Construcciones
- 2) Reunión del Gerente, Director Financiero y de Obras Civiles y Construcciones, para coordinar la asignación de recursos financieros y humanos para la ejecución de la ampliación del Teatro Bolívar.
- 3) Elaboración del Presupuesto y Cronograma de trabajo por parte del Director de Obras Civiles y Construcciones
- 4) Aprobación por parte del Directorio del Presupuesto y Cronograma de trabajo
- 5) Designación del personal que trabajara en la obra civil.
- 6) Reuniones y visitas periódicas para evaluar el avance de la obra, Gerente y Director de Obras Civiles y Construcciones.

POLITICA:

Asignar todos los recursos humanos y financieros posibles a la culminación de la obra física del Proyecto Cultural de la Corporación.

COSTO:

El costo referencial de la obra es de \$150000 dólares.

RESPONSABLE:

Director de Obras Civiles y Construcciones.

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Seis Meses

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\% \text{ avance construcción}}{\% \text{ Planeado de construcción}}$$

4) UNIFICACIÓN Y COORDINACIÓN BAJO LA DIRECCIÓN DE LA CORPORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES CULTURALES DESARROLLADAS POR LAS INSTITUCIONES INTEGRANTES DE LA MISMA.

ESTRATEGIA:

Reunión de trabajo con los directivos de las instituciones participantes

ACTIVIDADES:

- 1) Convocatoria a reunión de trabajo por parte del Presidente del Directorio a los representantes de las instituciones integrantes de la Corporación, y aceptación de las instituciones de un compromiso de coordinar las actividades con la Corporación.

- 2) Designación de un Responsable de la Coordinación de los eventos culturales de todas las instituciones bajo el paraguas único de la Corporación Cultural Pío Jaramillo Alvarado.
- 3) Establecimiento de un plazo para la coordinación de los eventos culturales.
- 4) Reuniones periódicas para evaluar el avance de este punto.
- 5) Reunión de evaluación final de la aplicación del compromiso de coordinación de los eventos culturales.

POLITICA:

Buscar el posicionamiento de la imagen de la Corporación Cultural Pío Jaramillo Alvarado en cada uno de los eventos desarrollados por las instituciones miembros de la misma

COSTO:

El costo referencial de la actividad es de \$350

RESPONSABLE:

Presidente de Directorio

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Un mes

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\# \text{Actividades Coordinadas}}{\# \text{Actividades Realizadas}}$$

5) NEGOCIAR CON LA UNL LA ENTREGA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TEATRO BOLÍVAR

ESTRATEGIA:

Conformación de una comisión para dialogar con el rector de la UNL

ACTIVIDADES:

- a) Reunión del Directorio para designa de entre sus miembros a la comisión que dialogara con el rector de la UNL.
- b) Reunión de la comisión para establecer un plan y un cronograma de trabajo.
- c) Visita al rector de la UNL para plantearle la petición de la entrega de la administración del teatro Bolívar.
- d) Establecimiento de un cronograma conjunto de negociaciones entra la CCPJA y la UNL.
- e) Reuniones periódicas con el Directorio para evaluar el avance de las negociaciones.
- f) Informe final de la comisión negociadora sobre el acuerdo llegado con la UNL.

POLITICA:

Las instituciones miembros de la Corporación deben cumplir sus compromisos, para que la institución pueda cumplir sus objetivos de forma eficaz y eficiente.

COSTO:

Esta actividad tendrá un costo referencial de \$500

RESPONSABLE:

Presidente del Directorio

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Tres meses

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\text{Tiempo utilizado en negociaciones}}{\text{Tiempo planeado para negociaciones}}$$

6) FINALIZACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN DEL NUEVO COLISEO DEL COLEGIO BERNARDO VALDIVIESO.

ESTRATEGIA:

Asignar los recursos financieros y materiales necesarios

ACTIVIDADES:

- a) Diagnostico y presentación de informe del estado actual de la obra por parte del Director de Obras Civiles y Construcciones
- b) Reunión de coordinación Gerente, Director Financiero y Director de Obras Civiles y Construcciones.
- c) Elaboración del presupuesto y cronograma de trabajo.
- d) Autorización del presupuesto y cronograma por parte del Directorio
- e) Asignación de los recursos financieros por parte de la Dirección Financiera.
- f) Designación del personal por parte del Director de Obras Civiles y Construcciones.
- g) Visitas periódicas de evaluación por parte de la Gerente

- h) Informes semanales de avance de obra por parte del Director de Obras Civiles y Construcciones.
- i) Informe final de entrega de obra por parte del Director de Obras Civiles y Construcciones.
- j) Informe de Gerencia sobre terminación de obra al Directorio.

POLITICA:

Destinar todos los recursos disponibles a la terminación de las obras físicas que comprenden el Proyecto Cultural de la Corporación, de manera progresiva hasta su terminación total.

COSTO:

Esta actividad tiene un costo referencial de \$120000 dólares

RESPONSABLE:

Director de Obras Civiles y Construcciones.

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Seis meses

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\% \text{ avance construcción}}{\% \text{ Planeado de construcción}}$$

7) CONSTRUCCIÓN DE LA PRIMERA ETAPA DEL CENTRO DE CONVENCIONES

ESTRATEGIA:

Asignar recursos financieros y conformar equipo de trabajo

ACTIVIDADES:

- 1) Reunión del Directorio para analizar la situación del Antiguo Coliseo del Colegio Bernardo Valdivieso, y la iniciación de su demolición una vez concluido el nuevo Coliseo del colegio.
- 2) Reunión con las Autoridades del Colegio Bernardo Valdivieso para que autoricen el inicio de los trabajos de demolición, tal como fue el compromiso una vez entregado el nuevo coliseo a la institución citada.
- 3) Reunión de Coordinación Gerente, Director Financiero Y Director de Obras Civiles y Construcciones.
- 4) Elaboración del presupuesto y cronograma de trabajo por parte de la Dirección de Obras Civiles y Construcciones.
- 5) Aprobación del presupuesto y cronograma de trabajo por parte del Directorio.
- 6) Asignación de los recursos materiales y económicos autorizados por el Directorio.
- 7) Organización de la platilla de trabajadores, determinación de funciones y responsabilidades.
- 8) Reuniones periódicas de supervisión Gerente y Director de Obras Civiles y Construcciones.
- 9) Informe semanal del Director de Obras Civiles y Construcciones sobre el avance de la construcción y su conformidad con lo programado.
- 10) Elaboración por parte del Director de Obras Civiles y Construcciones del informe final de entrega de obra.
- 11) Presenta por parte de la Gerente del informe final sobre la terminación de la obra al Directorio.

POLITICA:

Buscar el cumplimiento de los compromisos adquiridos por las instituciones miembros.

COSTO:

El costo referencial de esta actividad es de \$286666,66 dólares.

RESPONSABLE:

Director de Obras Civiles y Construcciones.

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Cinco Meses

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\% \text{ avance real de la obra}}{\% \text{ Planeado de avance de obra}}$$

8) FESTIVAL DE LA CULTURA MUSICAL LOJANA

ESTRATEGIA:

Organizar el evento en conjunto con el municipio de Loja, Consejo Provincial, Conservatorio de Música y Ministerio de Cultura.

ACTIVIDADES:

- a) Reunión de de la Gerente con los representantes del Municipio, del Consejo Provincial, Conservatorio de Música y Ministerio de Cultura, para hacerles conocer la Propuesta del festival de Cultural y su participación en el mismo.
- b) Asignación de presupuesto, designación del grupo de trabajo, y determinación de sus funciones.

- c) Asignación de tareas al personal involucrado, adecuación de los lugares destinados al Festival de la Cultura Lojana.
- d) Reunión de evaluación de los resultados de la ejecución del Festival de la Cultura Lojana.

POLÍTICA:

Resaltar la unión de las instituciones lojanas en el rescate y promoción de la cultura lojana a través del desarrollo de eventos culturales de carácter masivo.

COSTO:

El costo referencial de esta actividad es de \$6154,48

RESPONSABLE:

Gerente. Ing. Emperatriz Bailón.

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Una semana (Duración del Festival)

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\# \text{ Asistentes}}{\# \text{ Asistentes Planeado}}$$

9) ACCIONES DE RELACIONES PÚBLICAS, PARA DAR A CONOCER LOS SERVICIOS DE LA CORPORACIÓN.

ESTRATEGIA:

Acciones publicitarias agresivas en los medios de comunicación

ACTIVIDADES:

- a) Reunión de coordinación Gerente, Relacionador Público de la institución y Director Financiero
- b) Elaboración del plan de medios, presupuesto y cronograma de trabajo, por parte de la Dirección de Relaciones Públicas.
- c) Aprobación del plan de medios y presupuesto por parte de Gerencia.
- d) Elaboración de los mensajes publicitarios.
- e) Contratación de los medios en los que se emitirán los spots publicitarios.
- f) Reunión de evaluación de resultados Gerente y Director de Relaciones Públicas.

POLITICA:

Difundir las actividades y servicios de la Corporación, de forma objetiva y periódica, buscando el posicionamiento de la imagen de la institución.

COSTO:

Esta actividad tendrá un costo referencial de \$8476,50 dólares. (Ver detalle presupuesto y Anexo 2)

RESPONSABLE:

Relacionador público de la institución.

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Tres meses.

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\# \text{ spots emitidos}}{\# \text{ spots planeados emitir}}$$

PLAN OPERATIVO 2011

ACTIVIDADES	Estrategia	Responsable	Lugar	Tiempo de ejecución	Presupuesto	Resultado	Indicador de gestión	Medición	Observación
Campañas de recolección de fondos, para donación del 25% del Impuesto a la Renta	Visitas a instituciones públicas y privadas	<ul style="list-style-type: none"> Comisión de directivos 	<ul style="list-style-type: none"> Instituciones públicas y privadas de la ciudad 	2 meses	550	Por lo menos 20 instituciones aportan fondos	$\frac{\# \text{ instituciones visitadas}}{\# \text{ instituciones planificado por visitar}}$ $\frac{\text{Monto recaudado}}{\text{Monto planificado}}$		
Implementación de un sistema de información computarizado	Contratación de una empresa desarrolladora de software	<ul style="list-style-type: none"> Gerente 	<ul style="list-style-type: none"> Sede CCPJ 	3 meses	4500	Sistema de Información computarizado o instalado y funcionando	$\frac{\text{Tiempo utilizado para la implementación}}{\text{Tiempo programado para la implementación}}$		
Ampliación del Teatro Bolívar (Construcción de Vestíbulo)	Asignación del personal encargado de la obra	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de Obra 	<ul style="list-style-type: none"> Teatro Bolívar 	6 meses	15000 0	Nuevo vestíbulo del Teatro Bolívar Terminado	$\frac{\% \text{ avance construcción}}{\% \text{ Planeado de construcción}}$		

PLAN OPERATIVO 2011									
ACTIVIDADES	Estrategia	Responsable	Lugar	Tiempo de ejecución	Presupuesto	Resultado	Indicador de gestión	Medición	Observación
Unificación y Coordinación bajo la dirección de la Corporación de las actividades culturales desarrolladas por las instituciones integrantes de la misma.	Reunión de trabajo con los directivos de las instituciones participantes	• Presidente	• Sede de la CCPJ	1 mes	350	Todas las actividades se realizan bajo la coordinación de la Corporación	$\frac{\# \text{Actividades Coordinadas}}{\# \text{Actividades Realizadas}}$		
Negociar con la UNL la entrega de la administración del Teatro Bolívar	Conformación de una comisión para dialogar con el rector de la UNL	• Presidente Directorio	• UNL	3 Meses	500	Administración del teatro Bolívar en manos de la CCPJA	$\frac{\text{Tiempo utilizado en negociaciones}}{\text{Tiempo planeado para negociaciones}}$		
Finalización de la Construcción del Nuevo Coliseo del Colegio Bernardo Valdivieso	Asignar los recursos financieros y materiales necesarios	• Gerente • Jefe de Obra	• Colegio Bernardo Valdivieso	6 Meses	120000	Nuevo Coliseo del Colegio Bernardo Valdivieso terminado	$\frac{\% \text{avance construcción}}{\% \text{Planeado de construcción}}$		
Construcción Primera etapa Centro de Convenciones	Asignar recursos financieros y conformar equipo de trabajo	• Gerente • Jefe de obra	• Coliseo del Colegio Bernardo Valdivieso	5 meses	258666,66	Antiguo Coliseo del Colegio Bernardo Valdivieso demolido	$\frac{\% \text{avance real de la obra}}{\% \text{Planeado de avance de obra}}$		

PLAN OPERATIVO 2011									
ACTIVIDADES	Estrategia	Responsable	Lugar	Tiempo de ejecución	Presupuesto	Resultado	Indicador de gestión	Medición	Observación
Festival de la Cultura Musical Lojana	Organizar el evento en conjunto con el municipio de Loja, Consejo Provincial, Conservatorio de Música y Ministerio de Cultura.	<ul style="list-style-type: none"> Gerente 	<ul style="list-style-type: none"> Museo de la Música 	1 semana	6154,48	6000 Asistentes al Festival 2500 Folletos informativos entregados	<ul style="list-style-type: none"> # Folletos entregados # folletos programados a entregartos # Asistentes # Asistentes Planeados 		
Acciones de relaciones públicas, para dar a conocer los servicios de la Corporación	Acciones publicitarias agresivas en los medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Relacionar Público de la Institución 	<ul style="list-style-type: none"> Medios de comunicación 	3 Meses	8476,5	4000 Folletos entregados 3 comerciales realizados	<ul style="list-style-type: none"> # Folletos entregados # folletos planeados a entregar # spots emitidos # spots planeados emitir 		

PRESUPUESTO PLAN OPERATIVO 2011

	Actividad	Rubro		Valor Total de la Actividad
		Valor Individual	Valor Total	
A	Campañas de recolección de fondos, para donación del 25% del Impuesto a la Renta			550,00
A1	Elaboración de formulario de donación y trípticos informativos	0,6	300	
A2	Movilización		150	
A3	Imprevistos		100	
B	Implementación de un sistema de información computarizado			4500,00
B1	Contratación de empresa especializada	2000	2000	
B2	Adquisición de equipos de computación	800	2400	
B3	Imprevistos		100	
C	Ampliación del Teatro Bolívar (Construcción de Vestíbulo y áreas de danza)			150000,00
C1	Presupuesto obra (Dato proporcionado por la CCPJA)		150000	
D	Unificación y Coordinación bajo la dirección de la Corporación de las actividades culturales desarrolladas por las instituciones integrantes de la misma.			350,00
D1	Material de oficina, invitaciones y logística		300	
D2	Imprevistos		50	
PASAN				155400,00

	Actividad	Rubro		Valor Total de la Actividad
		Valor Individual	Valor Total	
			VIENEN	155400,00
E	Negociar con la UNL la entrega de la administración del Teatro Bolívar			500,00
E1	Movilización		50	
E2	Gastos legales, y notariales		400	
E3	Imprevistos		50	
F	Finalización de la Construcción del Nuevo Coliseo del Colegio Bernardo Valdivieso			120000,00
F1	Presupuesto obra (Dato proporcionado por la CCPJA)		120000	
G	Construcción primera etapa Centro de Convenciones			286666,66
G1	Presupuesto obra (Dato proporcionado por la CCPJA- dividido para tres fases)		286666,66	
H	Festival de la Cultura Musical Lojana			6154,48
H1	Material informativo	0,5	1250	
H2	Logística -escenario, sonido, luces-		2500	
H3	Publicidad en Televisión	37,37	747,4	
H4	Publicidad en radio	3	150	
H5	Movilización, viáticos artistas invitados	302,36	907,08	
H6	Imprevistos		600	
G	Acciones de relaciones públicas, para dar a conocer los servicios de la Corporación			8476,50
			PASAN	577197.64

	Actividad	Rubro		Valor Total de la Actividad
		Valor Individual	Valor Total	
VIENEN				
G1	Elaboración de 4000 folletos informativos	0,5	2000	
G2	Elaboración de 3 spots publicitarios	500	1500	
G3	Costos de Televisión y radio (ver anexo 2)		4976,50	
TOTAL				577197,64

3.7.3 PLAN OPERATIVO 2012

1) CAMPAÑAS DE RECOLECCIÓN DE FONDOS, DONACIÓN DEL 25% DEL IMPUESTO A LA RENTA

ESTRATEGIA:

Visitas a instituciones públicas y privadas

ACTIVIDADES:

- a) Reunión del Directorio para coordinar el proceso de recolección de fondos y establecer el monto meta a recaudar.
- b) Conformación de una comisión de tres directivos y el Jefe Financiero encargados de las visitas a las instituciones.
- c) Establecer un cronograma de visitas a las instituciones
- d) Visitas a las instituciones de acuerdo al cronograma
- e) Reuniones semanales para establecer resultados.
- f) Reunión de evaluación final de la campaña de recolección de fondos.
- g) Informe de la Comisión designada sobre los resultados de la campaña de recolección de fondos
- h) Reunión del Directorio, para analizar informe de la comisión designada y determinación del destino de los fondos recaudados.

POLÍTICA:

Dar a conocer la posibilidad de donar el 25% del Impuesto a la Renta para desarrollar el proyecto cultural de la Corporación, y certificar el buen uso de los dineros donados.

COSTO:

Esta actividad tendrá un costo referencial de \$650 dólares.

RESPONSABLE:

Directivo designado por Directorio de la Corporación.

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Tres meses

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\text{Monto recaudado}}{\text{Monto planificado}}$$

2) ELABORACIÓN DEL PROYECTO DE ORDENANZA PARA CREAR UNA TASA CULTURAL QUE BENEFICIE A LA CORPORACIÓN

ESTRATEGIA:

Conformación de un grupo de trabajo encargado de la elaboración de dicho proyecto de ordenanza

ACTIVIDADES:

- a) Reunión de trabajo Gerente, Asesor Jurídico y Director Financiero, para esbozar la propuesta de ordenanza que se presentara al Directorio para su consideración, y autorización para su presentación al Cabildo.
- b) Establecimiento de un cronograma de trabajo, para la elaboración de la ordenanza.

- c) Presentación de la propuesta al Directorio para que analice el proyecto elaborado y autorice la búsqueda del apoyo de los Concejales del cantón necesarios para su presentación y posterior aprobación.
- d) Dialogo con los Concejales y Alcalde para sondear la posibilidad de su apoyo a la iniciativa.
- e) Entre al Directorio del proyecto de Ordenanza para que inicie los trámites necesarios para su presentación al Cabildo.

POLÍTICA:

Buscar el apoyo de las instituciones públicas y privadas, en el financiamiento de las actividades la Corporación, resaltando que los objetivos y metas de la institución buscan elevar el nivel cultural de toda la sociedad lojana.

COSTO:

Esta actividad tendrá un costo referencial de \$500 dólares

RESPONSABLE:

Gerente, Ing. Emperatriz Bailón.

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Dos meses

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\text{Tiempo utilizado en la elaboración proyecto}}{\text{Tiempo programado elaboración proyecto}}$$

3) PRESENTACIÓN AL MUNICIPIO DE LOJA DEL PROYECTO DE ORDENANZA PARA CREAR UNA TASA CULTURAL, QUE BENEFICIE A LA CORPORACIÓN

ESTRATEGIA:

Socialización del proyecto con los concejales y el Alcalde

ACTIVIDADES:

- a) Reunión del Directorio para designar una comisión de tres miembros presidida por el Presidente del Directorio, y la Gerente, y el asesor legal, encargada de reunirse con el Alcalde y los señores Concejales del cantón.
- b) Establecimiento de un cronograma de visitas a los Concejales del cantón y al seños Alcalde.
- c) Buscar que el Alcalde presente la propuesta al Cabildo de forma directa para su análisis.
- d) Realizar las gestiones necesarias para que la comisión designada por el Directorio sea escuchada por el Cabildo.
- e) Monitorear el proceso de debate y aprobación de la ordenanza.
- f) Informes periódicos al Directorio de la comisión designada sobre avance del proceso de aprobación de la ordenanza.

POLÍTICA:

Mostrar al público en general que las actividades de la Corporación difunden y protegen la cultura lojana, que por lo tanto se debe apoyar financieramente a la institución, para que está a su vez pueda convertirse en un espacio para la difusión y crecimiento de la cultura de Loja.

COSTO:

El costo referencial de esta actividad es de \$600 dólares

RESPONSABLE:

Presidente del Directorio

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Ocho Meses

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\text{Tiempo utilizado aprobación Ordenanza}}{\text{Tiempo programado aprobación de ordenanza}}$$

4) FESTIVAL DE LA CULTURA MUSICAL LOJANA

ESTRATEGIA:

Organizar el evento en conjunto con el municipio de Loja, Consejo Provincial, Conservatorio de Música y Ministerio de Cultura.

ACTIVIDADES:

- a) Reunión de la Gerente con los representantes del Municipio, del Consejo Provincial, Conservatorio de Música y Ministerio de Cultura, para hacerles conocer la Propuesta del festival de Cultural y su participación en el mismo.
- b) Asignación de presupuesto, designación del grupo de trabajo, y determinación de sus funciones.
- c) Asignación de tareas al personal involucrado, adecuación de los lugares destinados al Festival de la Cultura Lojana.

d) Reunión de evaluación de los resultados de la ejecución del Festival de la Cultura Loja.

POLÍTICA:

Resaltar la unión de las instituciones lojanas en el rescate y promoción de la cultura lojana a través del desarrollo de eventos culturales de carácter masivo.

COSTO:

El costo referencial de esta actividad es de \$6904,48

RESPONSABLE:

Gerente. Ing. Emperatriz Bailón.

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

_Una semana (Duración del Festival)

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\# \text{ Asistentes}}{\# \text{ Asistentes Planeado}}$$

5) IMPLEMENTACIÓN DE LA BIBLIOTECA INTEGRADA

ESTRATEGIA:

Reunión con los encargados de las Bibliotecas participantes para acordar los mecanismos de entrega de los textos

ACTIVIDADES:

- a) Reunión de Gerente, y Director de Obras Civiles y Construcciones para analizar la adecuación del local destinado para la Biblioteca Integrada.
- b) Elaboración de un presupuesto para la implementación de la Biblioteca Integrada.
- c) Reunión del Directorio para que autorice la asignación de los recursos y aprueba el presupuesto presentado.
- d) Adecuación del local en donde se ubicara la biblioteca a cargo de la Dirección de Obras Civiles y Construcciones.
- e) Reunión de Coordinación de la Gerente con los representantes de las Bibliotecas participantes.
- f) Reunión con Gerente, Asesor legal y representantes de las bibliotecas para discutir el establecimiento de los mecanismos necesarios que garantizaran la entrega de los libros, y el análisis de la forma en la que estos serán entregados a la Corporación. (Aspecto legal)
- g) Establecimiento de un cronograma de entrega de los textos de las bibliotecas participantes.
- h) Iniciar el proceso de selección del encargado de la Biblioteca Integrada, y los procesos de contratación necesarios.
- i) Levantamiento de un inventario de los libros entregados, firma de actas de entrega recepción entre la Corporación y las Bibliotecas participantes.
- j) Acto de inauguración de la Biblioteca Integrada.

POLÍTICA:

Destinar todos los recursos necesarios a la implementación de cada uno de los componentes del Proyecto Cultural Pío Jaramillo Alvarado, de acuerdo al cronograma establecido previamente.

COSTO:

Esta actividad tendrá un costo referencial de \$301323 dólares.

RESPONSABLE:

Gerente, Ing. Emperatriz Bailón.

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Ocho meses

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\% \text{ Avance implementación}}{\% \text{ Avance programado Implementación}}$$

6) CONSTRUCCIÓN DE LA SEGUNDA ETAPA DEL CENTRO DE CONVENCIONES

ESTRATEGIA:

Asignar recursos financieros y conformar equipo de trabajo

ACTIVIDADES:

- 1) Diagnostico e informe del estado de la obra por parte del Director de Obras Civiles y Construcciones.
- 2) Reunión de Coordinación Gerente, Director Financiero Y Director de Obras Civiles y Construcciones.
- 3) Elaboración del presupuesto y cronograma de trabajo por parte de la Dirección de Obras Civiles y Construcciones.
- 4) Aprobación del presupuesto y cronograma de trabajo por parte del Directorio.

- 5) Asignación de los recursos materiales y económicos autorizados por el Directorio.
- 6) Organización de la platilla de trabajadores, determinación de funciones y responsabilidades.
- 7) Reuniones periódicas de supervisión Gerente y Director de Obras Civiles y Construcciones.
- 8) Informe semanal del Director de Obras Civiles y Construcciones sobre el avance de la construcción y su conformidad con lo programado.
- 9) Elaboración por parte del Director de Obras Civiles y Construcciones del informe final de entrega de obra.
- 10) Presenta por parte de la Gerente del informe final sobre la terminación de la obra al Directorio.

POLITICA:

Buscar el cumplimiento de los compromisos adquiridos por las instituciones miembros.

COSTO:

El costo referencial de esta actividad es de \$286666,66 dólares.

RESPONSABLE:

Director de Obras Civiles y Construcciones.

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Cinco Meses

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\% \text{ avance real de la obra}}{\% \text{ Planeado de avance construcción}}$$

7) IMPLEMENTACIÓN DE LA GALERÍA DE ARTE

ESTRATEGIA:

Conformación de equipo de trabajo, y petición de colaboración a artistas de la localidad.

ACTIVIDADES:

- a) Reunión de Gerente, Director de Obras Civiles y Construcciones y Director Financiero, para establecer los el proceso para implementar la Galería de Arte.
- b) Elaboración del presupuesto y cronograma de trabajo.
- c) Reunión del Directorio para que autorice y apruebe el presupuesto y cronograma presentados para la implementación de la Galería de Arte.
- d) Adecuación del local que ocupara la Galería de Arte a cargo de la Dirección de Obras Civiles y Construcciones.
- e) Invitación a artistas lojanos a una reunión para socializar el proyecto y pedir su apoyo para la exposición inaugural, y la donación de obras
- f) Colocación de las obras donadas,.
- g) Reunión de Gerente y Director de Relaciones Públicas para analizar las acciones publicitarias necesarias para dar a conocer este nuevo servicio de la Corporación.
- h) Acto de inauguración. de la Galería de Arte.

POLÍTICA:

Destinar todos los recursos necesarios a la implementación de cada uno de los componentes del Proyecto Cultural Pío Jaramillo Alvarado, de acuerdo al cronograma establecido previamente.

COSTO:

Esta actividad tendrá un costo referencial de \$4000 dólares

RESPONSABLE:

Gerente, Ing. Emperatriz Bailón.

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Cuatro meses

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\% \text{ Avance implementación}}{\% \text{ Avance programado Implementación}}$$

8) ACCIONES DE RELACIONES PÚBLICAS, PARA DAR A CONOCER LOS SERVICIOS DE LA CORPORACIÓN.

ESTRATEGIA:

Acciones publicitarias agresivas en los medios de comunicación

ACTIVIDADES:

- a) Reunión de coordinación Gerente, Relacionador Público de la institución y Director Financiero
- b) Elaboración del plan de medios, presupuesto y cronograma de trabajo, por parte de la Dirección de Relaciones Públicas.
- c) Aprobación del plan de medios y presupuesto por parte de Gerencia.
- d) Elaboración de los mensajes publicitarios.
- e) Contratación de los medios en los que se emitirán los spots publicitarios.
- f) Reunión de evaluación de resultados Gerente y Director de Relaciones Públicas.

POLITICA:

Difundir las actividades y servicios de la Corporación, de forma objetiva y periódica, buscando el posicionamiento de la imagen de la institución.

COSTO:

Esta actividad tendrá un costo referencial de \$8476,50 dólares. (Ver detalle presupuesto y Anexo 2)

RESPONSABLE:

Relacionador público de la institución.

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Tres meses.

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\# \text{ spots emitidos}}{\# \text{ spots planeados emitir}}$$

PLAN OPERATIVO 2012

ACTIVIDADES	Estrategia	Responsable	Lugar	Tiempo de ejecución	Presupuesto	Resultado	Indicador de gestión	Medición	Observación
Campañas de recolección de fondos, donación 25% del Impuesto a la renta	Visitas a instituciones públicas y privadas	<ul style="list-style-type: none"> Comisión de directivos 	<ul style="list-style-type: none"> Instituciones públicas y privadas de la ciudad 	3 meses	650	Por lo menos 15 instituciones aportan fondos	$\frac{\# \text{ instituciones visitadas}}{\# \text{ instituciones planificado por visitar}}$ $\frac{\text{Monto recaudado}}{\text{Monto planificado}}$		
Elaboración del proyecto de ordenanza para crear una tasa cultural que beneficie a la Corporación	Conformación de un grupo de trabajo encargado de la elaboración de dicho proyecto de ordenanza	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Jefe de Grupo de Trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Sede CCPJA 	2 Meses	500	Proyecto de Ordenanza Tasa Cultura terminado	$\frac{\text{Tiempo utilizado en la elaboración proyecto}}{\text{Tiempo programado elaboración proyecto}}$		
Presentación al Municipio de Loja del proyecto de ordenanza para crear una tasa cultural, que beneficie a la Corporación	Socialización del proyecto con los concejales y el Alcalde	<ul style="list-style-type: none"> Presidente Directorio Jefe de Grupo de Trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Municipio de Loja 	8 Meses	600	Ordenanza aprobada			

PLAN OPERATIVO 2012									
ACTIVIDADES	Estrategia	Responsable	Lugar	Tiempo de ejecución	Presupuesto	Resultado	Indicador de gestión	Medición	Observación
							$\frac{\text{Tiempo utilizado}}{\text{aprobación Ordenanza}} \div \frac{\text{Tiempo programado}}{\text{aprobación de ordenanza}}$ Reuniones de socialización realizadas Reuniones de socialización programadas		
Festival de la Cultura Musical Loja	Organizar el evento en conjunto con el municipio de Loja, Consejo Provincial, Conservatorio de Música y Ministerio de Cultura.	<ul style="list-style-type: none"> Gerente 	<ul style="list-style-type: none"> Museo de la Música Casona Universitaria 	1 semana	6904,48	7000 Asistentes al Festival 4000 Folletos informativos entregados	$\frac{\# \text{ Folletos entregados}}{\# \text{ folletos programados a entregartos}}$ $\frac{\# \text{ Asistentes}}{\# \text{ Asistentes Planeado}}$		
Implementación de la Biblioteca Integrada	Reunión con los encargados de las Bibliotecas participantes para acordar los mecanismos de entrega	<ul style="list-style-type: none"> Gerente 	<ul style="list-style-type: none"> Casona Universitaria 	8 meses	301323	Biblioteca Integrada Funcionado	$\frac{\% \text{ Avance implementación}}{\% \text{ Avance programado Implementación}}$		

PLAN OPERATIVO 2012									
ACTIVIDADES	Estrategia	Responsable	Lugar	Tiempo de ejecución	Presupuesto	Resultado	Indicador de gestión	Medición	Observación
	de los textos								
Construcción Segunda etapa Centro de Convenciones	Asignar recursos financieros y conformar equipo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Jefe de obra 	<ul style="list-style-type: none"> Coliseo del Colegio Bernardo Valdivieso 	5 meses	286666,66	Segunda etapa terminada	$\frac{\% \text{ avance real de la obra}}{\% \text{ Planeado}}$ avance de obra		
Implementación de la Galería de Arte	Conformación de equipo de trabajo, y petición de colaboración a artistas de la localidad.	<ul style="list-style-type: none"> Gerente 	<ul style="list-style-type: none"> Casona Universitaria 	4 meses	4000	Galería de de Arte Funcionando	$\frac{\% \text{ Avance implementación}}{\% \text{ Avance programado}}$ Implementación		
Acciones de relaciones públicas, para dar a conocer los servicios de la Corporación	Acciones publicitarias agresivas en los medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Relacionar Público de la Institución 	<ul style="list-style-type: none"> Medios de comunicación 	3 Meses	8476,5	4000 Folletos entregados 3 comerciales realizados	$\frac{\# \text{ Folletos entregados}}{\# \text{ folletos planeados}}$ a entregar $\frac{\# \text{ spots emitidos}}{\# \text{ spots planeados}}$ emitir		

PRESUPUESTO PLAN OPERATIVO 2012

	Actividad	Rubro		Valor Total de la Actividad
		Valor Individual	Valor Total	
A	Campañas de recolección de fondos, donación 25% del Impuesto a la renta			650,00
A1	Elaboración de formulario de donación y trípticos informativos	0,7	350	
A2	Movilización		200	
A3	Imprevistos		100	
B	Elaboración del proyecto de ordenanza para crear una tasa cultural que beneficie a la Corporación			500,00
B1	Material de oficina		50	
B2	Movilización y logística		50	
B3	Contratación de Asesoramiento		350	
B4	Imprevistos		50	
C	Presentación al Municipio de Loja del proyecto de ordenanza para crear una tasa cultural, que beneficie a la Corporación			600,00
C1	Impresión de ejemplares del proyecto		100	
C2	Movilización y logística		50	
C3	Evento de entrega del proyecto de ordenanza al municipio		400	
PASAN				1750,00

	Actividad	Rubro		Valor Total de la Actividad
		Valor Individual	Valor Total	
			VIENEN	1750,00
C4	Imprevistos		50	
D	Festival de la Cultura Musical Loja			6904,48
D1	Material informativo	0,5	2000	
D2	Logística -escenario, sonido, luces-		2500	
D3	Publicidad en Televisión	37,37	747,4	
D4	Publicidad en radio	3	150	
D5	Movilización, viáticos artistas invitados	302,36	907,08	
D6	Imprevistos		600	
E	Implementación de la Biblioteca Integrada			301323,00
E1	Presupuesto de restauración		299323	
E2	Imprevistos		2000	
F	Construcción Segunda etapa Centro de Convenciones			286666,66
F1	Presupuesto obra (Dato proporcionado por la CCPJA-dividido para tres fases)		286666,66	
G	Implementación de la Galería de Arte			4000,00
G1	Adecuación del espacio físico		2000	
G2	Adquisición de mobiliario		1500	
G3	Acto de inauguración e imprevistos		500	
			PASAN	600.0644,14

	Actividad	Rubro		Valor Total de la Actividad
		Valor Individual	Valor Total	
			VIENEN	600.644,14
H	Acciones de relaciones públicas, para dar a conocer los servicios de la Corporación			8476,50
H1	Elaboración de 4000 folletos informativos	0,5	2000	
H2	Elaboración de 3 spots publicitarios	500	1500	
H3	Costos de Televisión y radio (ver anexo 2)		4976,50	
			TOTAL	609.120,64

3.7.4 PLAN OPERATIVO 2013

1) IMPLEMENTACIÓN DEL CENTRO DE DIFUSIÓN ARTÍSTICA

ESTRATEGIA:

Conformación grupo de Trabajo

ACTIVIDADES:

- a) Reunión de trabajo Gerente, Director de Obras Civiles y Construcciones y Director Financiero, Director de Relaciones Públicas.
- b) Elaboración de un presupuesto y cronograma de trabajo
- c) Reunión del Directorio para aprobar el presupuesto y cronograma de trabajo.
- d) Adecuación del local en donde funcionara el Centro de Difusión Artística.
- e) Reunión de la Gerente con los artistas de la localidad para analizar su participación dentro del Centro de Difusión Artística.
- f) Acto de inauguración del Centro de Difusión Artística.

POLITICA:

Destinar todos los recursos necesarios a la implementación de cada uno de los componentes del Proyecto Cultural Pío Jaramillo Alvarado, de acuerdo al cronograma establecido previamente.

COSTO:

El costo referencial de esta actividad es de \$10000 dólares

RESPONSABLE:

Gerente, Ing. Emperatriz Bailón

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Tres meses

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\% \text{ Avance implementación}}{\% \text{ Avance programado Implementación}}$$

2) CAMPAÑA DE RECOLECCIÓN DE FONDOS, DONACIÓN DEL 25% DEL IMPUESTO A LA RENTA.

ESTRATEGIA:

Visitas a instituciones públicas y privadas

ACTIVIDADES:

- a) Reunión del Directorio para coordinar el proceso de recolección de fondos y establecer el monto meta a recaudar.
- b) Conformación de una comisión de tres directivos y el Jefe Financiero encargados de las visitas a las instituciones.
- c) Establecer un cronograma de visitas a las instituciones
- d) Visitas a las instituciones de acuerdo al cronograma
- e) Reuniones semanales para establecer resultados.
- f) Reunión de evaluación final de la campaña de recolección de fondos.
- g) Informe de la Comisión designada sobre los resultados de la campaña de recolección de fondos
- h) Reunión del Directorio, para analizar informe de la comisión designada y determinación del destino de los fondos recaudados.

POLÍTICA:

Dar a conocer la posibilidad de donar el 25% del Impuesto a la Renta para desarrollar el proyecto cultural de la Corporación, y certificar el buen uso de los dineros donados.

COSTO:

Esta actividad tendrá un costo referencial de \$700 dólares.

RESPONSABLE:

Directivo designado por Directorio de la Corporación.

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Tres meses

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\text{Monto recaudado}}{\text{Monto planificado}}$$

3) IMPLEMENTACIÓN DEL SALÓN DE CONFERENCIAS.

ESTRATEGIA:

Conformación grupo de Trabajo

ACTIVIDADES:

- a) Reunión de coordinación Gerente, Director Financiero y Director de Obras Civiles y Construcciones.

- b) Elaboración de presupuesto y cronograma de trabajo.
- c) Reunión del Directorio para aprobar presupuesto y cronograma de trabajo.
- d) Adecuación del local destinado al Salón de Conferencia.
- e) Adquisición del equipamiento necesario para el salón de conferencias.
- f) Visitas de supervisión periódicas por parte de Gerente y Director de Obras Civiles y Construcciones.
- g) Acto de inauguración del Salón de Conferencias.

POLITICA:

Destinar todos los recursos necesarios a la implementación de cada uno de los componentes del Proyecto Cultural Pío Jaramillo Alvarado, de acuerdo al cronograma establecido previamente.

COSTO:

Esta actividad tendrá un costo referencial de \$7000 dólares

RESPONSABLE:

Gerente, Ing. Emperatriz Bailón.

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Cuatro meses

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\% \text{ Avance implementación}}{\% \text{ Avance programado Implementación}}$$

4) ACCIONES DE RELACIONES PÚBLICAS, PARA DAR A CONOCER LOS SERVICIOS DE LA CORPORACIÓN.

ESTRATEGIA:

Acciones publicitarias agresivas en los medios de comunicación

ACTIVIDADES:

- g) Reunión de coordinación Gerente, Relacionador Público de la institución y Director Financiero
- h) Elaboración del plan de medios, presupuesto y cronograma de trabajo, por parte de la Dirección de Relaciones Públicas.
- i) Aprobación del plan de medios y presupuesto por parte de Gerencia.
- j) Elaboración de los mensajes publicitarios.
- k) Contratación de los medios en los que se emitirán los spots publicitarios.
- l) Reunión de evaluación de resultados Gerente y Director de Relaciones Públicas.

POLITICA:

Difundir las actividades y servicios de la Corporación, de forma objetiva y periódica, buscando el posicionamiento de la imagen de la institución.

COSTO:

Esta actividad tendrá un costo referencial de \$8476,50 dólares. (Ver detalle presupuesto y Anexo 2)

RESPONSABLE:

Relacionador público de la institución.

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Tres meses.

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\# \text{ spots emitidos}}{\# \text{ spots planeados emitir}}$$

5) FESTIVAL DE LA CULTURA MUSICAL LOJANA

ESTRATEGIA:

Organizar el evento en conjunto con el municipio de Loja, Consejo Provincial, Conservatorio de Música y Ministerio de Cultura.

ACTIVIDADES:

- a) Reunión de de la Gerente con los representantes del Municipio, del Consejo Provincial, Conservatorio de Música y Ministerio de Cultura, para hacerles conocer la Propuesta del festival de Cultural y su participación en el mismo.
- b) Asignación de presupuesto, designación del grupo de trabajo, y determinación de sus funciones.
- c) Asignación de tareas al personal involucrado, adecuación de los lugares destinados al Festival de la Cultura Lojana.
- d) Reunión de evaluación de los resultados de la ejecución del Festival de la Cultura Lojana.

POLÍTICA:

Resaltar la unión de las instituciones lojanas en el rescate y promoción de la cultura lojana a través del desarrollo de eventos culturales de carácter masivo.

COSTO:

El costo referencial de esta actividad es de \$7404,48

RESPONSABLE:

Gerente. Ing. Emperatriz Bailón.

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

_Una semana (Duración del Festival)

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\# \text{ Asistentes}}{\# \text{ Asistentes Planeado}}$$

6) GENERACIÓN DE RECURSOS PROPIOS

ESTRATEGIA:

Organizar el cobro de los servicios que presta la CCPJA

ACTIVIDADES:

- a) Elaboración de la propuesta de cobro (Ver Anexo 5) de los servicios de la institución por parte de la Gerente y el Director de Museos y Director Financiero.
- b) Presentación de la propuesta al Directorio para su análisis y aprobación.
- c) Preparación de la logística necesaria para realizar el cobro de los servicios.
- d) Apertura de una cuenta bancaria específica para los ingresos por autogestión.
- e) Campañas de información a los usuarios de los servicios de la institución.

- f) Reuniones de evaluación mensuales para analizar el impacto del cobro tanto en la asistencia como en la parte financiera.

POLITICA:

La institución debe crear mecanismos que le permitan tener ingresos propios, que ayuden al mantenimiento de los diferentes componentes del proyecto cultural.

COSTO:

Esta actividad tendrá un costo referencial de \$4000 dólares.

RESPONSABLE:

Gerente, Ing. Emperatriz Bailón.

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Tres meses.

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\% \text{ Ingresos por servicios}}{\text{Total de Ingresos}}$$

7) ALIANZA ESTRATÉGICA CON EL INSTITUTO DE PATRIMONIO CULTURAL, CON EL FIN DE COORDINAR LA RECOLECCIÓN Y RECUPERACIÓN DEL PATRIMONIO HISTÓRICO DE LOJA.

ESTRATEGIA:

Conformar un grupo de trabajo mixto, para efectivizar la alianza

ACTIVIDADES:

- a) Reunión del Directorio para aprobar el inicio de las negociaciones de la alianza estratégica con el Instituto de Patrimonio Cultural.

- b) Designación de una comisión conformada por el Presidente del Directorio, Gerente, Asesor Jurídico y un miembro del Directorio, para que negocien con el INPC.
- c) Invitación al INPC para negociar la alianza estratégica.
- d) Reunión con los delegados del INPC, para determinar los objetivos que pretende la alianza estratégica y elaborar el cronograma de negociaciones.
- e) Reuniones de negociación con los delegados del INPC de acuerdo al cronograma establecido.
- f) Asignación de un fondo especial, dedicado al financiamiento de las actividades conjuntas.
- g) Informe periódicos de la comisión encargada al Directorio sobre el avance de las negociaciones.
- h) Firma del acuerdo de alianza estratégica entre las máximas autoridades de ambas instituciones.

POLITICA:

Buscar unir esfuerzos con otras instituciones que realicen actividades en el campo cultural para alcanzar de forma más eficiente y eficaz los objetivos de preservación y difusión de la cultura lojana.

COSTO:

El costo referencia de esta actividad es de \$4100 dólares

RESPONSABLE:

Presidente del Directorio.

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Ocho meses

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\# \text{ Acciones coordinadas}}{\# \text{ Acciones coordinadas planeadas}}$$

8) CONSTRUCCIÓN DE LA TERCERA ETAPA DEL CENTRO DE CONVENCIONES

ESTRATEGIA:

Asignar recursos financieros y conformar equipo de trabajo

ACTIVIDADES:

- a) Reunión de Coordinación Gerente, Director Financiero Y Director de Obras Civiles y Construcciones.
- b) Elaboración del presupuesto y cronograma de trabajo por parte de la Dirección de Obras Civiles y Construcciones.
- c) Aprobación del presupuesto y cronograma de trabajo por parte del Directorio.
- d) Asignación de los recursos materiales y económicos autorizados por el Directorio.
- e) Organización de la platilla de trabajadores, determinación de funciones y responsabilidades.
- f) Reuniones periódicas de supervisión Gerente y Director de Obras Civiles y Construcciones.
- g) Informe semanal del Director de Obras Civiles y Construcciones sobre el avance de la construcción y su conformidad con lo programado.
- h) Elaboración por parte del Director de Obras Civiles y Construcciones del informe final de entrega de obra.

- i) Presenta por parte de la Gerente del informe final sobre la terminación de la obra al Directorio.

POLITICA:

Buscar el cumplimiento de los compromisos adquiridos por las instituciones miembros.

COSTO:

El costo referencial de esta actividad es de \$286666,66 dólares.

RESPONSABLE:

Director de Obras Civiles y Construcciones.

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Cinco Meses

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\% \text{ avance real obra}}{\% \text{ Planeado de avance obra}}$$

9) NEGOCIAR EL APORTE ECONÓMICO DEL MUNICIPIO DE LOJA PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PARQUEADERO SUBTERRÁNEO.

ESTRATEGIA:

Conformación de una comisión para dialogar con el Municipio integrada por el Presidente del Directorio, el Gerente y un delegado del Directorio.

ACTIVIDADES:

- a) Reunión del Directorio para conformar la comisión que dialogar con el Municipio.
- b) Elaboración de la propuesta a presentar al Municipio (Comisión Negociadora)
- c) Visita al Alcalde de la ciudad para presentarle la propuesta, e iniciar los diálogos.
- d) Elaboración conjunta con el Municipio del cronograma de negociación y de los principios base sobre los cuales se negociara.
- e) Reuniones de negociación de acuerdo al cronograma
- f) Informes de la comisión al Directorio sobre el avance de las negociaciones.
- g) Firma del compromiso y asignación del monto acordado en las negociaciones por parte del Municipio.
- h) Informe final de la comisión negociadora al Directorio, sobre los resultados de los diálogos con el Municipio.

POLITICA:

Las negociaciones que lleve a cabo la Corporación deben basarse en el principio ganar-ganar, desarrollando dentro de los límites de la integridad, legalidad y transparencia.

COSTO:

Esta actividad tendrá un costo referencial de \$200 dólares.

RESPONSABLE:

Presidente del Directorio, quien preside la comisión negociadora.

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Seis meses

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\text{Aporte del Municipio}}{\text{Costo total del parqueadero}}$$

PLAN OPERATIVO 2013									
ACTIVIDADES	Estrategia	Responsable	Lugar	Tiempo de ejecución	Presupuesto	Resultado	Indicador de gestión	Medición	Observación
Implementación del Centro de Difusión Artística	Conformación grupo de Trabajo	• Gerente	• Casona Universitaria	3 Meses	10000	Centro de Difusión Artística funcionando	$\frac{\% \text{ Avance implementación}}{\% \text{ Avance programado Implementación}}$		
Campañas de recolección de fondos, donación 25% del Impuesto a la renta	Visitas a instituciones públicas y privadas	• Comisión de directivos	• Instituciones públicas y privadas de la ciudad	3 meses	2500	Por lo menos 20 instituciones aportan fondos	$\frac{\# \text{ instituciones visitadas}}{\# \text{ instituciones planificadas por visitar}}$ $\frac{\text{Monto recaudado}}{\text{Monto planificado}}$		
Implementación del Salón de Conferencias	Conformación grupo de Trabajo	• Gerente	• Casona Universitaria	4 Meses	7000	Salón de conferencias funcionando	$\frac{\% \text{ Avance implementación}}{\% \text{ Avance programado Implementación}}$		
Acciones de relaciones públicas, para dar a conocer los servicios de la Corporación	Acciones publicitarias agresivas en los medios de comunicación	• Relacionar Público de la Institución	• Medios de comunicación	3 Meses	8476,5	4000 Folletos entregados 3 comerciales realizados	$\frac{\# \text{ Folletos entregados}}{\# \text{ folletos planeados a entregar}}$		

PLAN OPERATIVO 2013									
ACTIVIDADES	Estrategia	Responsable	Lugar	Tiempo de ejecución	Presupuesto	Resultado	Indicador de gestión	Medición	Observación
							$\frac{\# \text{ spots emitidos}}{\# \text{ spots planeados}}$ emitir		
Festival de la Cultura Musical Loja	Organizar el evento en conjunto con el municipio de Loja, Consejo Provincial, Conservatorio de Música y Ministerio de Cultura.	<ul style="list-style-type: none"> Gerente 	<ul style="list-style-type: none"> Museo de la Música Casona Universitaria 	1 semana	7404,48	8000 Asistentes al Festival 5000 Folletos informativos entregados	$\frac{\# \text{ Folletos entregados}}{\# \text{ folletos programados}}$ a entregartos $\frac{\# \text{ Asistentes}}{\# \text{ Asistentes Planeado}}$		
Generación de recursos propios	Organizar el cobro de los servicios que presta la CCPJA	<ul style="list-style-type: none"> Jefe Financiero 	<ul style="list-style-type: none"> Sede CCPJA 	3 Meses	4000	El 25% de los ingresos provienen del cobro de los servicios prestados.	$\frac{\% \text{Ingresos por servicios}}{\text{Total de Ingresos}}$		
Alianza estratégica con el Instituto de Patrimonio Cultural, con el fin de coordinar la recolección y recuperación del patrimonio histórico de Loja	Conformar un grupo de trabajo mixto, para efectivizar la alianza	<ul style="list-style-type: none"> Gerente 	<ul style="list-style-type: none"> Loja 	8 Meses	4100	20 acciones coordinadas de recolección y	$\frac{\# \text{ Acciones cordinadas}}{\# \text{ Acciones coordinadas planeadas}}$		

PLAN OPERATIVO 2013									
ACTIVIDADES	Estrategia	Responsable	Lugar	Tiempo de ejecución	Presupuesto	Resultado	Indicador de gestión	Medición	Observación
						recuperación del patrimonio histórico			
Construcción Tercera etapa Centro de Convenciones	Asignar recursos financieros y conformar equipo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Jefe de obra 	<ul style="list-style-type: none"> Coliseo del Colegio Bernardo Valdivieso 	5 meses	286666,66	Tercera etapa terminada	$\frac{\% \text{ avance real de obra}}{\% \text{ Planeado avance de obra}}$		
Negociar el aporte económico del Municipio de Loja para la construcción del parqueadero subterráneo	Conformación de una comisión para dialogar con el Municipio	<ul style="list-style-type: none"> Presidente Directorio 	<ul style="list-style-type: none"> Municipio de Loja 	6 Meses	\$200	70% del costos del parqueadero será cubierto por el municipio	$\frac{\text{Aporte del Municipio}}{\text{Costo total del parqueadero}}$		

PRESUPUESTO PLAN OPERATIVO 2013

	Actividad	Rubro		Valor Total de la Actividad
		Valor Individual	Valor Total	
A	Implementación del Centro de Difusión Artística			10000,00
A1	Adecuación del espacio físico		6000	
A2	Adquisición de mobiliario		3000	
A3	Acto de inauguración e Imprevistos		1000	
B	Campañas de recolección de fondos, donación 25% del Impuesto a la renta			700,00
B1	Elaboración de formulario de donación y trípticos informativos	0,8	400	
B2	Movilización		200	
B3	Imprevistos		100	
C	Implementación del Salón de Conferencias			7000,00
C1	Adecuación del espacio físico		3500	
C2	Adquisición Mobiliario		3000	
C3	Acto de inauguración e Imprevistos		500	
D	Acciones de relaciones públicas, para dar a conocer los servicios de la Corporación			8476,50
D1	Elaboración de 4000 folletos informativos	0,5	2000	
D2	Elaboración de 3 spots publicitarios	500	1500	
D3	Costos de Televisión y radio (ver anexo 2)		4976,50	
E	Festival de la Cultura Musical Lojana			7404,48
E1	Material informativo	0,5	2500	

	Actividad	Rubro		Valor Total de la Actividad
		Valor Individual	Valor Total	
E2	Logística -escenario, sonido, luces-		2500	
E3	Publicidad en Televisión	37,37	747,4	
E4	Publicidad en radio	3	150	
E5	Movilización, viáticos artistas invitados	302,36	907,08	
E6	Imprevistos		600	
F	Generación de recursos propios			4000,00
F1	Elaboración del sistema de cobro para los servicios		2500	
F2	Elaboración de folletos informativos	0,5	1000	
F3	Imprevistos		500	
G	Alianza estratégica con el Instituto de Patrimonio Cultural, con el fin de coordinar la recolección y recuperación del patrimonio histórico de Loja			4100,00
G1	Material de oficina, movilización		100	
G2	Fondo especial para el desarrollo de actividades conjuntas		3500	
G3	Imprevistos		500	
H	Construcción Tercera etapa Centro de Convenciones			286666,66
H1	Presupuesto obra (Dato proporcionado por la CCPJA-dividido para tres fases)		286666,66	
I	Negociar el aporte económico del Municipio de Loja para la construcción del parqueadero subterráneo			200,00
I1	Material de oficina, movilización		100	
I2	Imprevistos		100	
			TOTAL	328.547,64

3.7.5 PLAN OPERATIVO 2014

1) CAMPAÑA DE RECOLECCIÓN DE FONDOS, DONACIÓN DEL 25% DEL IMPUESTO A LA RENTA.

ESTRATEGIA:

Visitas a instituciones públicas y privadas

ACTIVIDADES:

- a) Reunión del Directorio para coordinar el proceso de recolección de fondos y establecer el monto meta a recaudar.
- b) Conformación de una comisión de tres directivos y el Jefe Financiero encargados de las visitas a las instituciones.
- c) Establecer un cronograma de visitas a las instituciones
- d) Visitas a las instituciones de acuerdo al cronograma
- e) Reuniones semanales para establecer resultados.
- f) Reunión de evaluación final de la campaña de recolección de fondos.
- g) Informe de la Comisión designada sobre los resultados de la campaña de recolección de fondos
- h) Reunión del Directorio, para analizar informe de la comisión designada y determinación del destino de los fondos recaudados.

POLÍTICA:

Dar a conocer la posibilidad de donar el 25% del Impuesto a la Renta para desarrollar el proyecto cultural de la Corporación, y certificar el buen uso de los dineros donados.

COSTO:

Esta actividad tendrá un costo referencial de \$800 dólares.

RESPONSABLE:

Directivo designado por Directorio de la Corporación.

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Tres meses

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\text{Monto recaudado}}{\text{Monto planificado}}$$

2) FESTIVAL DE LA CULTURA MUSICAL LOJANA

ESTRATEGIA:

Organizar el evento en conjunto con el municipio de Loja, Consejo Provincial, Conservatorio de Música y Ministerio de Cultura.

ACTIVIDADES:

- a) Reunión de de la Gerente con los representantes del Municipio, del Consejo Provincial, Conservatorio de Música y Ministerio de Cultura, para hacerles conocer la Propuesta del festival de Cultural y su participación en el mismo.
- b) Asignación de presupuesto, designación del grupo de trabajo, y determinación de sus funciones.
- c) Asignación de tareas al personal involucrado, adecuación de los lugares destinados al Festival de la Cultura Lojana.

d) Reunión de evaluación de los resultados de la ejecución del Festival de la Cultura Lojana.

POLÍTICA:

Resaltar la unión de las instituciones lojanas en el rescate y promoción de la cultura lojana a través del desarrollo de eventos culturales de carácter masivo.

COSTO:

El costo referencial de esta actividad es de \$12301,80

RESPONSABLE:

Gerente. Ing. Emperatriz Bailón.

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

_Dos semanas (Duración del Festival)

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\# \text{ Asistentes}}{\# \text{ Asistentes Planeado}}$$

3) PRIMERA FASE- CONSTRUCCIÓN DEL PARQUEADERO SUBTERRÁNEO.

ESTRATEGIA:

Designar el equipo de trabajo, y los recursos financieros

ACTIVIDADES:

- a) Reunión de coordinación Gerente, Director de Obras Civiles y Construcciones y Director Financiero.
- b) Elaboración del presupuesto y cronograma de trabajo.
- c) Presentación del presupuesto y cronograma al Directorio para su aprobación.
- d) Designación del equipo de trabajo a cargo de la Dirección de Obras Civiles y Construcciones.
- e) Elaboración de planillas mensuales Director de Obras Civiles y Construcciones.
- f) Autorización de pago de las planillas Dirección Financiero.
- g) Reuniones semanales Gerente y Director de Obras Civiles y Construcciones para analizar avance de obra.
- h) Visitas periódicas de supervisión por parte de de la Gerente al lugar en donde se desarrollan las obras.
- i) Informes mensuales de avance de la obra al Directorio.
- j) Informe final entrega de obra por parte del Director de Obras Civiles y Construcciones.
- k) Presentación del informe final entrega de obra al Directorio.

POLITICA:

Destinar todos los recursos necesarios a la implementación de cada uno de los componentes del Proyecto Cultural Pío Jaramillo Alvarado, de acuerdo al cronograma establecido previamente.

COSTO:

El costo referencial de esta obra es de \$441800,4 dólares

RESPONSABLE:

Director de Obras Civiles y Construcciones.

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Cinco meses.

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\% \text{ Avance implementación}}{\% \text{ Avance programado Implementación}}$$

4) CAMPAÑA DE PUBLICIDAD DE LOS MUSEOS DE LA INSTITUCIÓN.

ESTRATEGIA:

Diseñar una campaña publicitaria novedosa

ACTIVIDADES:

- a) Reunión Gerente y Relacionador Público de la institución para analizar la posibilidad de diseñar una campaña publicitaria para los museos de la Corporación.
- b) Elaboración del la campaña publicitaria por parte de la Dirección de Relaciones Públicas.
- c) Presentación del proyecto publicitario a Gerencia para su análisis.
- d) Presentación del proyecto al Directorio para la aprobación del presupuesto necesario.
- e) Asignación de los recursos financieros necesarios por parte de la Dirección Financiera.
- f) Contratación de los medios en los cuales se desarrollara la campaña publicitaria.

g) Reunión de evaluación del impacto de la campaña en el número de visitantes a los museos de la institución.

POLITICA:

Difundir las actividades y servicios de la Corporación, de forma objetiva y periódica, buscando el posicionamiento de la imagen de la institución.

COSTO:

El costo referencial de esta actividad es de \$3812,80 dólares

RESPONSABLE:

Relacionador Público de la institución.

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Cuatro meses

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\text{Número de visitantes}}{\text{Número de visitantes antes de la campaña}}$$

5) EXPOSICIÓN PICTÓRICA DE MAESTROS LOJANOS

ESTRATEGIA:

Invitación a pintores y artistas de la localidad.

ACTIVIDADES:

- a) Elaboración del presupuesto y cronograma de trabajo por parte de Gerencia
- b) Invitación a una reunión por parte del Presidente del Directorio a artistas de la localidad para pedirles su colaboración en la exposición.
- c) Adecuación del lugar en donde se desarrollara la exposición
- d) Visitas a los medios de comunicación por parte del Relacionador Público para dar a conocer el evento.
- e) Invitación a escuelas y colegios de la localidad para que visiten la exposición.
- f) Acto de inauguración de la exposición.

POLITICA:

La Corporación buscara desarrollar eventos en los que se pueda difundir la obra de todo tipo de creadores de cultura, cumpliendo de esta forma uno de los fines y metas que constituyeren el motivo de su creación.

COSTO:

Esta actividad tendrá un costo referencial de \$2010 dólares

RESPONSABLE:

Gerente, Ing. Emperatriz Bailón.

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Tres Meses

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\text{Número de asistentes}}{\text{Número asistentes esperado}}$$

6) SEGUNDA FASE-CONSTRUCCIÓN DEL PARQUEADERO SUBTERRÁNEO.

ESTRATEGIA:

Designar el equipo de trabajo, y los recursos financieros

ACTIVIDADES:

- a) Reunión de coordinación Gerente, Director de Obras Civiles y Construcciones y Director Financiero.
- b) Elaboración del presupuesto y cronograma de trabajo.
- c) Presentación del presupuesto y cronograma al Directorio para su aprobación.
- d) Designación del equipo de trabajo a cargo de la Dirección de Obras Civiles y Construcciones.
- e) Elaboración de planillas mensuales Director de Obras Civiles y Construcciones.
- f) Autorización de pago de las planillas Dirección Financiero.
- g) Reuniones semanales Gerente y Director de Obras Civiles y Construcciones para analizar avance de obra.
- h) Visitas periódicas de supervisión por parte de de la Gerente al lugar en donde se desarrollan las obras.
- i) Informes mensuales de avance de la obra al Directorio.

- j) Informe final entrega de obra por parte del Director de Obras Civiles y Construcciones.
- k) Presentación del informe final entrega de obra al Directorio.

POLITICA:

Destinar todos los recursos necesarios a la implementación de cada uno de los componentes del Proyecto Cultural Pío Jaramillo Alvarado, de acuerdo al cronograma establecido previamente.

COSTO:

El costo referencial de esta actividad es de \$441800,4 dólares

RESPONSABLE:

Director de Obras Civiles y Construcciones.

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Cinco Meses.

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\% \text{ Avance implementación}}{\% \text{ Avance programado Implementación}}$$

7) FESTIVAL DE TEATRO NACIONAL

ESTRATEGIA:

Invitación a grupos de teatro de todo el país

ACTIVIDADES:

- a) Reunión de trabajo Presidente del Directorio, Gerente, Director Financiero, Relacionador Público, Director de Obras Civiles y Construcciones.
- b) Elaboración del proyecto, presupuesto y cronograma de trabajo.
- c) Presentación de la propuesta al Directorio para su aprobación
- d) Designación de responsabilidades a cada uno de los Directores involucrados.
- e) Invitación a los grupos de teatro de todo el país.
- f) Reunión con instituciones de la localidad para pedir colaboración y auspicios para el desarrollo del Festival de Teatro.
- g) Coordinación de los lugares a donde se hospedarán los grupos invitados.
- h) Coordinación de las fechas de presentación de los grupos invitados
- i) Adecuación del lugar en donde se desarrollara el festival.
- j) Contratación de publicidad en los medios de comunicación
- k) Acto de inauguración del Festival.

POLITICA:

La Corporación buscara desarrollar eventos en los que se pueda difundir la obra de todo tipo de creadores de cultura, cumpliendo de esta forma uno de los fines y metas que constituyeren el motivo de su creación.

COSTO:

El costo referencial de esta actividad es de \$29492,20

RESPONSABLE:

Presidente del Directorio y Gerente.

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Una Semana (duración del Festival)

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\text{Número de grupos de teatro}}{\text{Número de grupos de teatro esperado}}$$

8) TERCERA FASE-CONSTRUCCIÓN DEL PARQUEADERO SUBTERRÁNEO.

ESTRATEGIA:

Designar el equipo de trabajo, y los recursos financieros

ACTIVIDAD:

- a) Reunión de coordinación Gerente, Director de Obras Civiles y Construcciones y Director Financiero.
- b) Elaboración del presupuesto y cronograma de trabajo.
- c) Presentación del presupuesto y cronograma al Directorio para su aprobación.
- d) Designación del equipo de trabajo a cargo de la Dirección de Obras Civiles y Construcciones.
- e) Elaboración de planillas mensuales Director de Obras Civiles y Construcciones.
- f) Autorización de pago de las planillas Dirección Financiero.

- g) Reuniones semanales Gerente y Director de Obras Civiles y Construcciones para analizar avance de obra.
- h) Visitas periódicas de supervisión por parte de de la Gerente al lugar en donde se desarrollan las obras.
- i) Informes mensuales de avance de la obra al Directorio.
- j) Informe final entrega de obra por parte del Director de Obras Civiles y Construcciones.
- k) Presentación del informe final entrega de obra al Directorio.

POLITICA:

Destinar todos los recursos necesarios a la implementación de cada uno de los componentes del Proyecto Cultural Pío Jaramillo Alvarado, de acuerdo al cronograma establecido previamente.

COSTO:

El costo referencial de esta actividad es de \$220900,2 dólares

RESPONSABLE:

Director de Obras Civiles y Construcciones.

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Dos Meses.

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\% \text{ Avance implementación}}{\% \text{ Avance programado Implementación}}$$

9) GESTIONAR RECURSOS FINANCIEROS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA PLAZA DE LA CULTURA

ESTRATEGIA:

Negociar con el Ministerio de Cultura y otras instituciones, apoyo financiero para la obra

ACTIVIDADES:

- a) Reunión del Directorio para designar una comisión negociadora integrada por Presidente Directorio, Gerente y Director Financiero.
- b) Reunión de la comisión negociadora para establecer los lineamientos generales de la negociación, los objetivos y las instituciones a visitar.
- c) Elaboración de un cronograma de visitas a instituciones públicas y privadas.
- d) Visita a las instituciones según el cronograma establecido
- e) Reuniones periódicas con Directorio para analizar el avance en las negociaciones con las instituciones.
- f) Informe final sobre los resultados de las negociaciones con las instituciones visitadas.
- g) Reunión de evaluación de los resultados de las gestiones realizadas.

POLITICA:

Las negociaciones que lleve a cabo la Corporación deben basarse en el principio ganar-ganar, desarrollando dentro de los límites de la integridad, legalidad y transparencia.

COSTO:

Esta actividad tendrá un costo referencial de \$1700 dólares

RESPONSABLE:

Presidente del Directorio quien preside la comisión negociadora.

TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Seis meses.

INDICADOR:

$$\text{Indicador de Gestión} = \frac{\text{Aporte Instituciones}}{\text{Coste Total Plaza de la Cultura}}$$

PLAN OPERATIVO 2014									
ACTIVIDADES	Estrategia	Responsable	Lugar	Tiempo de ejecución	Presupuesto	Resultado	Indicador de gestión	Medición	Observación
Campaña de recolección de fondos, donación 25% del Impuesto a la renta	Visitas a instituciones públicas y privadas	<ul style="list-style-type: none"> Comisión de directivos 	<ul style="list-style-type: none"> Instituciones públicas y privadas de la ciudad 	3 meses	800	Por lo menos 30 instituciones aportan fondos	$\frac{\# \text{ institución visitadas}}{\# \text{ institución planificada por visitar}}$ $\frac{\text{Monto recaudado}}{\text{Monto planificado}}$		
Festival de la Cultura Musical Lojana	Organizar el evento en conjunto con el Municipio de Loja, Consejo Provincial, Conservatorio de Música y Ministerio de Cultura.	<ul style="list-style-type: none"> Gerente 	<ul style="list-style-type: none"> Museo de la Música Casona Universitaria 	2 semanas	12301,8	9000 Asistentes al Festival 6000 Folletos informativos entregados	$\frac{\# \text{ Folletos entregados}}{\# \text{ folletos programados a entregar}}$ $\frac{\# \text{ Asistentes}}{\# \text{ Asistentes Planeado}}$		

PLAN OPERATIVO 2014									
ACTIVIDADES	Estrategia	Responsable	Lugar	Tiempo de ejecución	Presupuesto	Resultado	Indicador de gestión	Medición	Observación
Primera fase-construcción del parqueadero Subterráneo	Designar el equipo de trabajo, y los recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Jefe de Obra 	<ul style="list-style-type: none"> Terreno de la Corporación 	5 Meses	441800,4	Primera fase de la construcción terminada	$\frac{\% \text{ Avance implementación}}{\% \text{ Avance programado Implementación}}$		
Campaña de Publicidad-Museos	Diseñar una campaña publicitaria novedosa	Relacionador Público	<ul style="list-style-type: none"> Medios de Comunicación 	4 meses	3812,8	Aumento en 40% del número de visitantes con respecto al número anterior a la campaña	$\frac{\text{Número de visitantes}}{\text{Numero de visitantes antes de la campaña}}$		
Exposición Pictórica de Maestros Lojanos	Invitación a pintores y artistas de la localidad.	<ul style="list-style-type: none"> Gerente 	<ul style="list-style-type: none"> Galería de Arte 	3 Meses	2010	2000 Personas visitan la exposición	$\frac{\text{Número de asistentes}}{\text{Numero asistentes esperado}}$		
Segunda fase-construcción del parqueadero Subterráneo	Designar el equipo de trabajo, y los recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Jefe de Obra 	<ul style="list-style-type: none"> Terreno de la Corporación 	5 Meses	441800,4	Segunda fase de la construcción terminada	$\frac{\% \text{ Avance implementación}}{\% \text{ Avance programado Implementación}}$		

PLAN OPERATIVO 2014									
ACTIVIDADES	Estrategia	Responsable	Lugar	Tiempo de ejecución	Presupuesto	Resultado	Indicador de gestión	Medición	Observación
Festival de Teatro Nacional	Invitación a grupos de teatro de todo el país	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente Directorio • Gerente 	<ul style="list-style-type: none"> • Teatro Bolívar 	1 Semana	29492,2	8 Grupos de Teatro participan del festival	$\frac{\text{Número de grupos de teatro}}{\text{Número de grupos de teatro esperado}}$		
Tercera fase-construcción del parqueadero Subterráneo	Designar el equipo de trabajo, y los recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Jefe de Obra 	<ul style="list-style-type: none"> • Terreno de la Corporación 	2 Meses	220900,2	Tercer fase de la construcción terminada	$\frac{\% \text{ Avance implementación}}{\% \text{ Avance programado Implementación}}$		
Gestionar recursos financieros para la construcción de la Plaza de la Cultura	Negociar con el Ministerio de Cultura y otras instituciones, apoyo financiero para la obra	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente Directorio 	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones Aportantes 	6 Meses	1700	Obtener el 70% de financiamiento para la construcción de la Plaza de la Cultura	$\frac{\text{Aporte Instituciones}}{\text{Coste Total Plaza de la Cultu}}$		

PRESUPUESTO PLAN OPERATIVO 2014

	Actividad	Rubro		Valor Total de la Actividad
		Valor Individual	Valor Total	
A	Campaña de recolección de fondos, donación 25% del Impuesto a la renta			800,00
A1	Elaboración de formulario de donación y trípticos informativos	0,8	400	
A2	Movilización		300	
A3	Imprevistos		100	
B	Festival de la Cultura Musical Loja			12301,88
B1	Material informativo	0,5	3000	
B2	Logística -escenario, sonido, luces-		6000	
B3	Publicidad en Televisión	37,37	1494,8	
B4	Publicidad en radio	3	300	
B5	Movilización, viáticos artistas invitados	302,36	907,08	
B6	Imprevistos		600	
C	Primera fase-construcción del parqueadero Subterráneo			441800,40
C1	Presupuesto obra (Dato proporcionado por la CCPJA, dividido en tres fases)		441800,4	
D	Campaña de Publicidad-Museos			3812,80
D1	Publicidad en radios (ver detalle anexo 2)		1612,8	
D2	Elaboración de 4000 folletos informativos	0,5	2000	
D3	Imprevistos		200	

	Actividad	Rubro		Valor Total de la Actividad
		Valor Individual	Valor Total	
E	Exposición Pictórica de Maestros Lojanos			2010,00
E1	Adecuación del espacio físico		500	
E2	Elaboración de 1000 folletos informativos	0,5	500	
E3	Estimulo económico para participantes	120	960	
E4	Imprevistos		50	
F	Segunda fase-construcción del parqueadero Subterráneo			441800,40
F1	Presupuesto de obra		441800,4	
G	Festival de Teatro Nacional			29442,20
G1	Adecuación del espacio físico		3000	
G2	Movilización (aproximadamente 60 personas)	80	4800	
G3	Alimentación, hospedaje (se considera tres días)	255	15300	
G4	Publicidad en televisión -60 spots emitidos -	37,37	2242,2	
G5	3000 folletos informativos	0,7	2100	
G6	Imprevistos		2000	
H	Tercera fase-construcción del parqueadero Subterráneo			220900,20
H1	Presupuesto de obra		220900,2	
I	Gestionar recursos financieros para la construcción de la Plaza de la Cultura			1700,00
I1	Movilización		1500	
I2	Material de oficina e imprevistos		200	
			TOTAL	1.154.567,88

3.7.6 Acciones Estratégicas

Dentro de las acciones estratégicas necesarias para lograr una adecuada implementación del Plan Estratégico planteado tenemos:

- 1.** Creación de una nueva estructura organizacional y administrativa, en la que se incluya una mayor especialización organizacional y se asigne obligaciones y responsabilidades de forma clara, con adecuado control en la toma de decisiones.
- 2.** Utilización de las TIC's, en el desarrollo de las actividades de la corporación, principalmente establecer el sitio web de la institución y un archivo electrónico de la información tanto administrativa como de carácter cultural de la que dispone la institución.
- 3.** Buscar de manera activa la aprobación de una ordenanza municipal que cree una tasa cultural por la cual la Corporación obtenga ingresos permanentes.

3.7.6.1 Estructura Organizacional y Funcional Propuesta para la Corporación Cultural Pío Jaramillo Alvarado.

La Corporación Cultural “Pío Jaramillo Alvarado”, es una persona jurídica de derecho privado con finalidad social y sin fin de lucro, que tiene como misión la conservación, recuperación y difusión del patrimonio cultural lojano en sus distintas manifestaciones. Su administración está basada en las leyes pertinentes así como también en el estatuto vigente, así como también en los procedimientos establecidos por las instituciones participantes cuándo el evento lo amerite.

NIVELES DE ORGANIZACIÓN

La Corporación Cultural “Pío Jaramillo Alvarado” tendrá los siguientes niveles de decisión.

a) Nivel Directivo

Este nivel está integrado, por la Asamblea General, y el Directorio. Este nivel se encarga de elaborar las estrategias y políticas de la Corporación.

b) Nivel Ejecutivo

Este nivel está integrado por la Gerencia, que es el órgano encargado de dirigir la ejecución de las estrategias y políticas a través de la formulación de los planes operativos, en coordinación con los directores departamentales.

c) Nivel Administrativo

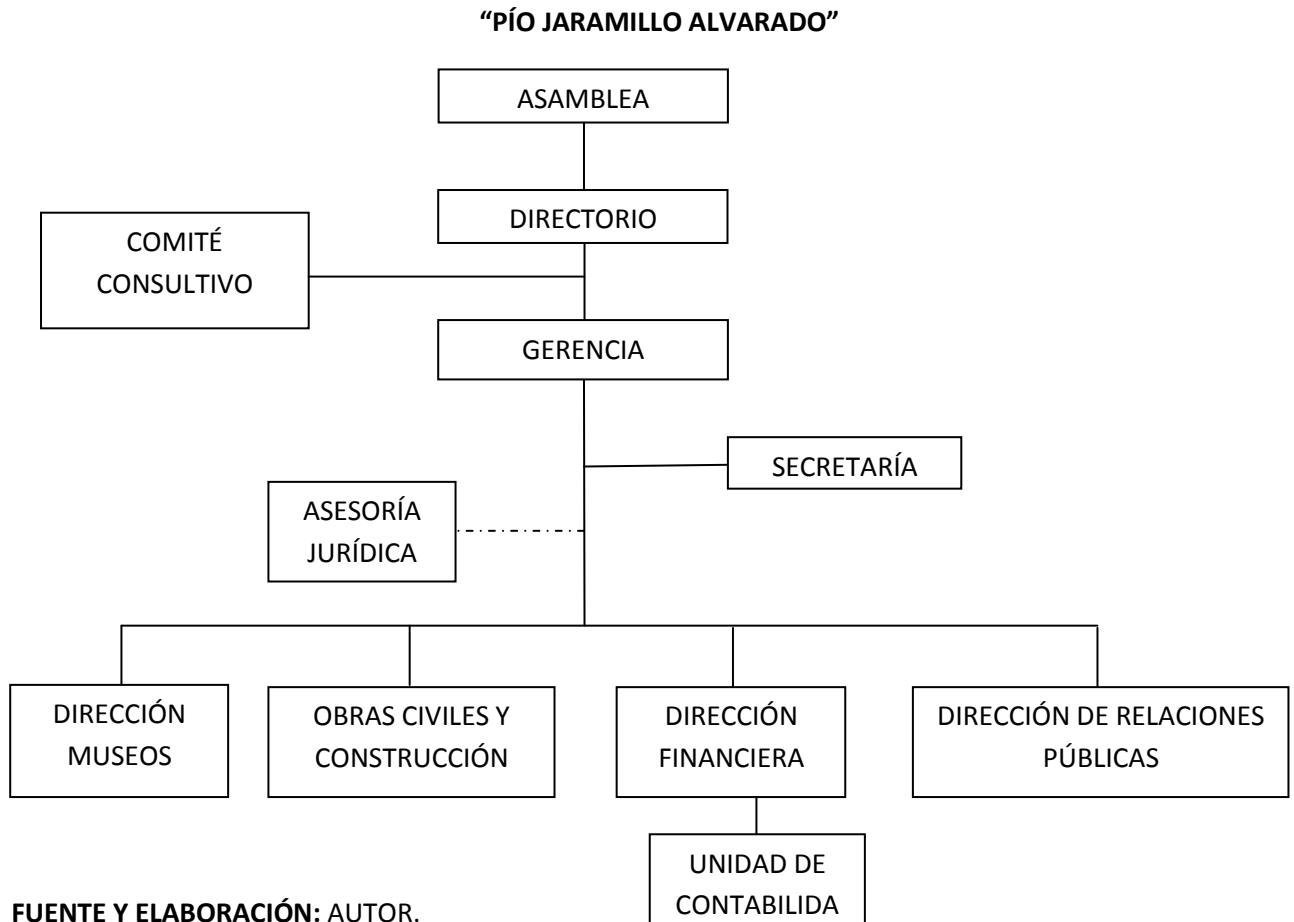
Este nivel se encarga de la directa ejecución de los planes trazados por la Gerencia en base de las estrategias y políticas dictadas por el nivel Directivo. Está conformado por las Direcciones de Museos, Financiera, Obras Civiles y Construcciones y Relaciones Públicas.

d) Nivel de Apoyo- Asesor

Este nivel se encarga de tareas de asesoría y apoyo en áreas específicas, en este nivel tenemos a la Asesoría Legal, Comité Consultivo.

Se incluye en este nivel a la Secretaría de la Corporación.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA LA CORPORACIÓN CULTURAL



3.7.8 Manual de Funciones propuesto para la Corporación Cultural “Pío Jaramillo Alvarado”

En atención a una de las acciones estratégicas necesarias para alcanzar los objetivos del plan estratégico a continuación se incluye el manual de funciones propuesto par al CCPJ.

ASAMBLEA GENERAL

Es el máximo organismo de la Corporación. Está integrado por Miembros Fundadores y Activos.

Funciones:

- Elegir a los integrantes del Directorio
- Aprobar los reglamentos internos de la Corporación.
- Aprobar el presupuesto de la Corporación, y sus reformas cuando impliquen modificaciones mayores al 10% del presupuesto.
- Decidir sobre el ingreso de nuevos miembros
- Aprobar las disposiciones sobre los límites, montos y tipos de contratos con lo que el Gerente podrá actuar.
- Definir y aprobar las políticas de la entidad.
- Resolver los asuntos que ponga en su conocimiento el Directorio
- Conocer el plan estratégico, el plan operativo y presupuesto de la Corporación
- Conocer y resolver sobre los estados financieros y los informes, del Directorio, y de Gerencia.
- Reformar parcial o totalmente el estatuto de la Corporación y someterlo a la aprobación del Ministerio respectivo, por intermedio del Presidente de la Asamblea General.
- Aprobar los montos de egresos que requiere autorización del Directorio y de la Asamblea General.

DIRECTORIO

Es el órgano directivo y administrativo de la Corporación. Estará integrado por un Presidente, Vicepresidente y un Vocal principal y un alterno, nombrados por la Asamblea General de acuerdo a los estatutos por un período de una año, con posibilidad de reelección. Actuará además el Gerente(a) como secretario(a) del Directorio.

Funciones:

- Aprobar el Plan Operativo Anual

- Presentar en forma anual el informe de actividades y los estados financieros a la Asamblea General.
- Designar al Gerente
- Autorizar convenios o contratos con organizaciones nacionales e internacionales.
- Apoyar las gestiones de Gerencia en la búsqueda y gestión de fondos
- Apoyar a la Gerencia en la administración técnica y financiera y evaluar su desempeño.
- Velar por el buen desarrollo de los proyectos en ejecución.
- Autorizar egresos económicos que superen la cifra fijada al Gerente.
- Gestionar créditos, aportes y donaciones
- Aprobar reformas al presupuesto cuando no impliquen modificaciones mayores al 10% del presupuesto aprobado.
- Autorizar la contratación del personal administrativo, y la escala salarial.

COMITÉ CONSULTIVO

Es el órgano asesor del Directorio, está integrado por tres miembros expertos, nombrados para un período de dos años. Este comité se conforma por pedido del Presidente del Directorio para situaciones que por su importancia o por su complejidad técnica necesiten ser analizadas con la ayuda de los citados expertos.

Funciones:

- Asesor al Directorio sobre los temas para los que fueron convocados.
- Presentar su informe sobre las cuestiones puestas a su consideración
- Presentar alternativas de solución a los problemas planteados.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:	Gerente
Área :	Gerencia
Dependencia :	Directorio
Personal directo a su mando:	Todas las Direcciones

El Gerente será nombrado y removido el Directorio, para un período de dos años y podrá ser reelegido indefinidamente, según los estatutos.

PROPOSITO GENERAL

Planificar, coordinar, dirigir y controlar la gestión de la Corporación, administrando los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, de acuerdo a las políticas institucionales y con criterio de eficiencia y efectividad.

FUNCIONES

- a) Representar judicial y extrajudicialmente a la Corporación
- b) Apoyar las gestiones del Directorio
- c) Convocar las reuniones del Directorio a pedido de la Presidencia, llevar el libro de actas, así como los correspondientes documentos de respaldo y actuar como Secretario, sin voto.
- d) Suscribir convenios, acuerdos, contratos y otros documentos legales autorizados por el Directorio.
- e) Presentar informes en forma anual, mensual y cuando lo solicite el Directorio.
- f) Legalizar los Estados Financieros, el Balance de Situación y el Estado de Ingresos y Gastos, que deberán ser presentados a la Asamblea General para su aprobación, hasta un mes de iniciado el nuevo ejercicio económico.

- g) Elaborar propuestas de reforma a los reglamentos interno que se consideren oportunos y presentar al Directorio para su discusión
- h) Coordinar la elaboración y presentación de propuestas para el financiamiento de proyecto y otras actividades que generen ingresos a la institución
- i) Gestionar recursos a nuevos donantes.
- j) Nombrar a los Jefes de cada una de la Dirección, previa autorización del Directorio
- k) Contratar, organizar, dirigir y controlar al personal técnico y administrativo, de acuerdo a la ley, los estatutos y los reglamentos de la Corporación.
- l) Responder por los bienes, valores y archivo de la institución.
- m) Elaborar el plan operativo anual
- n) Coordinar las actividades administrativas con los jefes de las Direcciones
- o) Los demás que señale el estatuto y los reglamentos.

NATURALEZA Y ALCANCE

Reportar al Directorio de la gestión realizada, y la de los funcionarios de la organización a su cargo.

RELACIONES

Internas: Con todas las Direcciones para la coordinación de las diferentes actividades y responsabilidades.

Externas: Con otras personas, entidades, y organizaciones nacionales e internacionales que se identifiquen con las actividades que realiza la Corporación-

PERFIL DEL PUESTO

Educación Formal: Título profesional, afín con el cargo.

Capacitación: En Administración, Planeación, Liderazgo, Conservación y Recuperación del Patrimonio Histórico.

Experiencia: 2 Años en funciones directivas, administrativas o de dirección en instituciones de carácter cultural.

Habilidades: Liderazgo, Iniciativa, Capacidad de Negociación y gestión.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:	Asesor Jurídico
Área :	Gerencia
Dependencia :	Asamblea General, Directorio y Gerencia
Personal directo a su mando:	Ninguno

PRÓPOSITO GENERAL

Su función general es la de asesorar a la institución sobre la elaboración de contratos, reglamentos, aplicaciones de leyes y otros documentos normativos que se relacionen con la actividad de la Corporación.

FUNCIONES

- a) Asesorar legalmente los actos que realice la Corporación
- b) Elaborar, en coordinación con las áreas involucradas documentos legales internos que propendan a agilizar los procesos que requieran un marco legal específico.

- c) Informar periódicamente al Gerente de las actividades realizadas y sus resultados.
- d) Iniciar y asesorar en trámites judiciales y procesales de toda índole en que se vean afectados los intereses de la Corporación; a fin de salvaguardarlos.
- e) Redactar contratos, convenios, cartas compromiso, poderes y otros documentos legales que requiera la Corporación.
- f) Es además responsable de los estudios y documentos legales que elabora para la defensa de la Corporación.

NATURALEZA Y ALCANCE

Reporta al Directorio y a Gerencia, sobre aspectos legales de la Corporación, es responsable de la confidencialidad de la información que maneja.

RELACIONES

Internas: Con La Asamblea General, el Directorio, y Gerencia

Externas: Con instituciones públicas y privadas, personas naturales.

PERFIL DEL PUESTO

Educación Formal: Título profesional en Jurisprudencia

Capacitación: Relaciones Humanas, Negociación, Mediación, Legislación Laboral, Legislación Tributaria, Legislación Cultural, Programas de computación..

Experiencia: 1 año en funciones similares

Habilidades: Iniciativa, Habilidades de Negociación.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<i>Nombre del puesto:</i>	Director de Museos
<i>Área :</i>	Dirección Museos
<i>Dependencia :</i>	Gerencia
<i>Personal directo a su mando:</i>	Empleados y Trabajadores de la Dirección de Museos

PROPOSITO GENERAL

Administrar los museos de la Corporación, velar por la conservación de los bienes patrimoniales a su cargo, y coordinar el desarrollo de actividades que garanticen una adecuada difusión y conocimiento de los bienes culturales almacenados en estos museos.

FUNCIONES

- a) Velar por el adecuado mantenimiento de los museos a su cargo
- b) Coordinar con la Dirección de Relaciones Públicas el desarrollo de actividades de difusión de los museos.
- c) Realizar el inventario de los bienes patrimoniales y culturales, legados a su cargo.

NATURALEZA Y ALCANCE

Reporta al Gerente, sobre las actividades de la administración de los museos de la institución.

RELACIONES

Internas: Con Gerencia, otros Directores y otro personal de la entidad.

Externas: Con instituciones públicas y privadas, personas naturales.

PERFIL DEL PUESTO

Educación Formal: Título profesional en Administración de Museos, Antropología, Sociología o Historia.

Capacitación: Administración de museos, Relaciones Humanas, Negociación, Mediación, Programas de computación

Experiencia: 1 año en funciones similares

Habilidades: Iniciativa, Habilidades de Negociación.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:	Director Financiero
Área :	Dirección Financiera
Dependencia :	Gerencia
Personal directo a su mando:	Personal de la Dirección Financiera

PROPOSITO GENERAL

Administrar los recursos financieros de la entidad.

FUNCIONES

Entre sus funciones tenemos:

- a) Elaborar junto con Gerente el presupuesto de la Corporación.
- b) Supervisar la contabilidad, y el cumplimiento de las obligaciones tributarias de la institución.
- c) Evaluar la ejecución presupuestaria y sugerir o adoptar decisiones que aseguren cumplir los objetivos y metas de la Corporación.
- d) Llevar el control de las operaciones financieras y coordinar con la Gerencia las acciones necesarias para mantener niveles de liquidez adecuados.

- e) Controlar la elaboración los estados financieros de la institución.
- f) Realizar el análisis y evaluación de la información financiera a fin de medir su comportamiento y sugerir la adopción de medidas correctivas si el caso lo requiere.
- g) Participar en la formulación del Plan Estratégico, del Plan Operativo y en la elaboración del Presupuesto anual.

NATURALEZA Y ALCANCE

Reporta al Gerente, sobre las actividades financieras, contables y el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

RELACIONES

Internas: Con Gerencia, otros Directores, Contador y otro personal de la entidad.

Externas: Con instituciones públicas y privadas.

PERFIL DEL PUESTO

Educación Formal: Título profesional en Finanzas, Economía, o afines.

Capacitación: Administración de Financiera, Relaciones Humanas, Negociación, Tributación, Programas de computación

Experiencia: 1 año en funciones similares

Habilidades: Iniciativa, Liderazgo

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:	Director de Relaciones Públicas
Área :	Dirección de Relaciones Públicas
Dependencia :	Gerencia
Personal directo a su mando:	Personal de la Dirección de Relaciones Públicas

PROPOSITO GENERAL

Tiene como objetivo principal el promover el impulso y comunicación de la imagen institucional, siguiendo los lineamientos de la visión, misión y de los objetivos estratégicos de la institución.

FUNCIONES

- a) Comunicar sobre las actividades realizadas y por realizar en la institución, de los proyectos en ejecución y sus resultados, hacia la comunidad en general.
- b) Coordinar la ejecución de campañas publicitarias y evaluar su efectividad.
- c) Dirigir el archivo de: cuñas, boletines y spots, y en general todas las actividades que difundan las actividades institucionales.
- d) Apoyar la ejecución del plan estratégico.
- e) Revisar y asesorar propuestas institucionales que puedan afectar la imagen de la organización.
- f) Realizar actividades que refuercen la imagen institucional.
- g) Coordinar la realización de todos los eventos que desarrolle a Corporación.

NATURALEZA Y ALCANCE

Reporta al Gerente, sobre las actividades de relaciones públicas

RELACIONES

Internas: Con Gerencia, otros Directores y otro personal de la entidad.

Externas: Con instituciones públicas y privadas, medios de comunicación, público en general.

PERFIL DEL PUESTO

Educación Formal: Título profesional Relaciones Públicas o Comunicación Social.

Capacitación: Relaciones Públicas, Relaciones Humanas, Negociación, Programas de computación

Experiencia: 1 año en funciones similares

Habilidades: Iniciativa, Creatividad.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:	Director Obras Civiles y Construcciones
Área :	Dirección de Obras Civiles y Construcciones
Dependencia :	Gerencia
Personal directo a su mando:	Personal de la Dirección de Obras Civiles y Construcción

PROPOSITO GENERAL

Dirigir la ejecución de las construcciones que se encuentran contempladas dentro del proyecto cultural Pío Jaramillo Alvarado.

FUNCIONES:

- a) Coordinar con el Director Financiero la asignación de los recursos económicos para la ejecución de las obras.

- b) Elaborar los planos, diseños, cronogramas y presupuestos de las obras a ejecutarse.
- c) Planificar, dirigir, controlar y evaluar todas las obras de construcción a su cargo.
- d) Informar a Gerencia sobre los avances y novedades que se presentan en las obras que se están ejecutando.
- e) Velar por el uso eficiente y honesto de los recursos materiales y financieros asignados para los trabajos encomendados a su Dirección.

NATURALEZA Y ALCANCE

Reporta al Gerente, sobre la planificación, presupuesto, y avance de las obras civiles llevadas a cabo por la Corporación.

RELACIONES

Internas: Con Gerencia, otros Directores y personal de la entidad.

Externas: Con instituciones públicas, contratistas, proveedores.

PERFIL DEL PUESTO

Educación Formal: Título profesional en Ingeniería Civil o Arquitectura.

Capacitación: Construcciones, Relaciones Humanas, Negociación, Programas de computación

Experiencia: 1 año en funciones similares

Habilidades: Iniciativa, Liderazgo, Agilidad Mental, Capacidad de trabajo bajo presión

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:	Contador
Área :	Unidad de Contabilidad
Dependencia :	Dirección Financiera
Personal directo a su mando:	Ninguno

PROPOSITO GENERAL

Administrar el sistema contable para garantizar el registro correcto y oportuno de las operaciones financieras, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

FUNCIONES:

- a) Diseñar la normatividad contable que se ajuste a la realidad de la Corporación
- b) Controlar el registro correcto de las operaciones contables.
- c) Realizar las conciliaciones bancarias.
- d) Elaborar y legalizar los estados financieros mensuales y presentarlos dentro de los primeros cinco días hábiles del siguiente mes.
- e) Realizar anualmente los ajustes, depreciaciones y revalorizaciones que correspondan.
- f) Cumplir con las disposiciones legales y tributarias vigentes.

NATURALEZA Y ALCANCE

Reporta al Director Financiero, sobre las actividades de contabilidad, es responsable de la confidencialidad de la información financiera, tiene responsabilidad por los equipos y máquinas que utiliza para el desempeño de sus funciones.

RELACIONES

Internas: Con Gerencia, Director Financiero

Externas: SRI, instituciones públicas y privadas.

PERFIL DEL PUESTO

Educación Formal: Título profesional en Contabilidad.

Capacitación: Contabilidad, Tributación, Presupuesto, Relaciones Humanas, Programas de computación.

Experiencia: 1 año en funciones similares

Habilidades: Capacidad de análisis, Habilidades mental para trabajar con números, valores monetarios y realización de cálculos.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:	Secretaria
Área :	Secretaría
Dependencia :	Gerencia
Personal directo a su mando:	Ninguno

PROPOSITO GENERAL

Coordinar las actividades institucionales tanto internas como externas y ejecutar labores de secretaría.

FUNCIONES:

- g) Receptar y despachar la correspondencia que ingresa a la institución.
- h) Mantener un archivo adecuado y actualizado de todos los documentos que reposan en la institución.
- i) Coordinar las gestiones a realizar con las diferentes instituciones
- j) Responsable del manejo y custodia del fondo de caja chica.

- k) Atender las llamadas telefónicas y mantener un registro de llamadas solicitadas.

NATURALEZA Y ALCANCE

Reporta al Gerente, sobre las actividades de secretaría, es responsable de la confidencialidad de la información, tiene responsabilidad de los equipos y máquinas que utiliza para el desempeño de sus funciones.

RELACIONES

Internas: Con Gerencia, otros Directores y personal de la entidad.

Externas: Público general

PERFIL DEL PUESTO

Educación Formal: Título profesional en Secretariado Ejecutivo, Administración o afines.

Capacitación: Relaciones Humanas, Programas de computación, Ingles.

Experiencia: 1 año en funciones similares

Habilidades: Redacción, facilidad para expresarse verbal y escrita.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:	Asistente Administrativo 1
Área :	Dirección Financiera
Dependencia :	Director Financiero
Personal directo a su mando:	Ninguno

PROPOSITO GENERAL

Apoyar en las tareas desarrolladas dentro de la Dirección Financiera

FUNCIONES:

- a) Apoyar las actividades de registro contable y de archivo de documentos soporte.
- b) Soporte en las actividades desarrolladas dentro de la Dirección Financiera.
- c) Encargado del manejo del archivo de la Dirección Financiera.
- d) Las demás asignadas por el Director Financiero.

NATURALEZA Y ALCANCE

Reporta al Director Financiero, sobre las actividades a su cargo.

RELACIONES

Internas: Con Director Financiero, Contador y personal de la entidad.

PERFIL DEL PUESTO

Educación Formal: Título profesional o Egresado en Administración o afines.

Capacitación: Relaciones Humanas, Programas de computación, Contabilidad,

Experiencia: 1 año en funciones similares

Habilidades: Iniciativa.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:	Asistente Administrativo 2
Área :	Dirección Relaciones Públicas
Dependencia :	Director RR.PP.
Personal directo a su mando:	Ninguno

PROPOSITO GENERAL

Apoyar en las tareas desarrolladas dentro de la Dirección Relaciones Públicas

FUNCIONES:

- a) Soporte en las actividades desarrolladas dentro de la Dirección Relaciones Públicas.
- b) Encargado del manejo del archivo de la Dirección de Relaciones Públicas.
- e) Las demás asignadas por el Director de Relaciones Públicas.

NATURALEZA Y ALCANCE

Reporta al Director de Relaciones Públicas sobre las actividades a su cargo.

RELACIONES

Internas: Con Director de Relaciones Públicas, y personal de la entidad.

PERFIL DEL PUESTO

Educación Formal: Título profesional o Egresado en Relaciones Públicas o afines.

Capacitación: Relaciones Humanas, Programas de computación, Marketing, Publicidad.

Experiencia: 1 año en funciones similares (no indispensable)

Habilidades: Iniciativa.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:	Auxiliar de Limpieza
Área :	Dirección de Museos
Dependencia :	Director de Museos
Personal directo a su mando:	Ninguno

PROPOSITO GENERAL

Encargado de la tareas de limpieza de los museos de la institución

FUNCIONES:

- c) Realizar el mantenimiento de las áreas físicas que ocupan los museos de la institución
- d) Abrir y cerrar los museos de acuerdo al horario establecido o a las respectivas autorizaciones
- f) Las demás asignadas por el Director de Museos

NATURALEZA Y ALCANCE

Reporta al Director Museos sobre las actividades a su cargo.

RELACIONES

Internas: Con Director de Museos, y personal de la entidad.

PERFIL DEL PUESTO

Educación Formal: Título de Bachiller

Capacitación: Relaciones Humanas.

Experiencia: 1 año en funciones similares (no indispensable)

3.8 PLAN DE CONTINGENCIAS

Partiendo de la idea de que una contingencia es un suceso con pocas probabilidades de ocurrir pero que podría afectar en forma significativa a la organización, he identificado e la siguiente matriz: de contingencias para la Corporación Cultural Pío Jaramillo Alvarado:

MATRIZ DE CONTINGENCIAS

Enfoque

	Interno	Externo
Vulnerabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Empleados clave se retiran• Retiro de uno de las instituciones miembros de la Corporación	<ul style="list-style-type: none">• Creación de una entidad cultural municipal
Oportunidad	<ul style="list-style-type: none">• Digitalización de la información cultural en servidores de internet	<ul style="list-style-type: none">• Disponibilidad de recursos externos no presupuestados

Además se debe monitorear cualquier variación superior al 2% en los indicadores para cada uno de las líneas de acción, en esos casos el Gerente debe analizar la posibilidad de recurrir a medidas diferentes a las planificadas

MATRIZ DE CONTINGENCIAS		
Contingencia	Punto Crítico de Activación	Acciones a Tomar
Retiro de empleado clave	Renuncia del Presidente Directorio, Gerente, o del Director Obras Civiles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encargar de forma inmediata el puesto vacante. 2. Iniciar el proceso selección del reemplazo.
Retiro de una de las instituciones de la Corporación	Comunicación a la Asamblea General sobre el deseo de la institución miembro de retirarse de la Corporación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Negociar con la institución para impedir su retiro. 2. Analizar la posibilidad de que la corporación tome una nueva figura legal que impida su desaparición, si es que el retiro implica que la institución quede integrada con un número menor al exigido por la ley. 3. Buscar la posibilidad de la integración de una nueva institución.
Creación de una entidad cultural Municipal	Anuncio de la creación de la institución cultural municipal.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adelantar las Negociaciones con el Municipio para la integración como miembro de la Corporación.
Digitalización de la información de la información cultural en Internet	Existencia de por lo menos tres sitios ecuatorianos con información cultural digitalizada.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acelerar las medidas necesarias para digitalizar la información cultural de la Corporación. 2. Adelantar la puesta en funcionamiento del sitio web de la institución. 3. Rediseñar el sitio web de la Institución, para incluir información digitalizada del patrimonio cultural de la Corporación.
Disponibilidad de recursos financieros externos no presupuestados	Asignación de recursos externos no presupuestados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reunión con las entidades ofertantes de los recursos para coordinar las condiciones de la oferta. 2. Realizar un plan de asignación de los nuevos recursos. 3. Reformar el presupuesto para incluir los nuevos valores.

CAPITULO 4

4 RESULTADOS

4.1 COMPROBACIÓN DE HIPOTESIS

Luego de haber elaborado el Plan Estratégico 2009-2014 para la Corporación Cultural Pío Jaramillo Alvarado de la ciudad de Loja, se puede decir que la hipótesis planteada al iniciar este trabajo se verifica, por dos razones.

La primera hace mención a la viabilidad de la realización de este plan estratégico, situación que se demuestra con el Plan Estratégico 2009-2014 para CCPJA que se encuentra desarrollado en las páginas anteriores, es decir se está comprobando la viabilidad de su realización.

El segundo punto, hace referencia a la intención de los Directivos de la Corporación de implementar el plan propuesto, al existir una total decisión de los directivos de la institución de ejecutar el plan estratégico se concluye comprobando la hipótesis planteada .

4.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.2.1 CONCLUSIONES

- Hay una deficiencia y hasta ausencia de Planificación Estratégica, particularmente, se maneja más bien una planificación de resolver lo que vaya surgiendo. Esto reduce significativamente la capacidad de respuestas a las variables externas y reduce el margen de maniobra ante eventos externos que afectan significativamente a la institución.

- La Corporación carece de la Visión y Misión institucional, lo que impide modelar sólidamente la cultura organizacional, determinar un panorama completo de los valores, filosofía y aspiración que orientan la acción de la organización y por tanto el potencial para lograr la motivación de los miembros que participan en ésta no es el adecuado.
- La Corporación Cultural Pío Jaramillo Alvarado, no posee una estructura organizacional formal que permita identificar de forma precisa los roles y funciones de cada empleado, no delimita las áreas de mando, ni define las necesidades de información y su flujo, y así como tampoco precisa el número de personal necesario para cumplir con las actividades.
- La Corporación por lo general establece sus bases de operación de manera verbal e informal, lo cual origina falta de uniformidad al realizar las actividades.
- Los objetivos no se establecen de manera formal y por escrito, ya que solamente los conocen los directivos, la mayor parte de las veces el personal que colabora en la institución los desconoce.
- Falta compromiso de las instituciones participantes para lograr que la Corporación lleve a cabo los proyectos trazados, su participación se limita a las reuniones de Directorio, lo que impide que la adecuada utilización de la sinergia institucional para lograr cumplir con las metas institucionales.
- En sus casi diez años de existencia la Corporación ha logrado concluir solamente el 50% de las obras físicas proyectadas, implementándose únicamente la primera fase del Museo de La Música que actualmente es el único servicio cultural prestado por la institución.

- Las obras y servicios planificados por la Corporación Cultural Pío Jaramillo Alvarado, no se han logrado ejecutar por cuanto una falencia notoria es el no contar con ingresos económicos-financieros permanentes, lo que impide el normal desarrollo de las actividades de la Corporación.

4.2.2 RECOMENDACIONES

- Implementar el Plan Estratégico 2009-2014 propuesto en la presente investigación ya que el mismo permitirá que la institución participe de forma proactiva en la construcción de su propio futuro, y mejore su capacidad de reacción antes eventos contingentes
- Considerar la Misión y Visión institucional elaborada, como parte del proceso de planificación estratégica establecido, ya que incluyen la filosofía, la cultura, y los valores, que orientan la labor de la Corporación.
- Poner en práctica la estructura organizacional propuesta, la cual especifica de manera clara los roles y funciones de cada empleado, delimita las áreas de mando, define las necesidades de información y de personal, de acuerdo a lo requerido por la institución.
- Establecer un proceso formal para la toma de decisiones que permita contar con política, estrategias y procedimientos acordes con la realidad organizacional de la institución.
- Construir mecanismos para la elaboración y comunicación de los objetivos de cada unidad administrativa, que privilegien la participación de todos los integrantes de la organización y se constituyan en una metodología lógica que institucionalice la administración por objetivos (APO), en forma global.

- Fortalecer la participación de las instituciones miembro de la Corporación a través de la ejecución de actividades conjuntas, que permitan utilizar el potencial de cada una de las instituciones.
- Presentar un cronograma integrado y secuencial de todas las obras físicas que debe ejecutar la Corporación, sugiriendo se concentre los recursos disponibles en una sola obra física, hasta su terminación.
- Ejecutar las medidas sugeridas en el Plan Estratégico para la obtención de recursos financieros permanentes, a través del dialogo con el Ministerio del Cultura, el Municipio de Loja y la empresa privada.

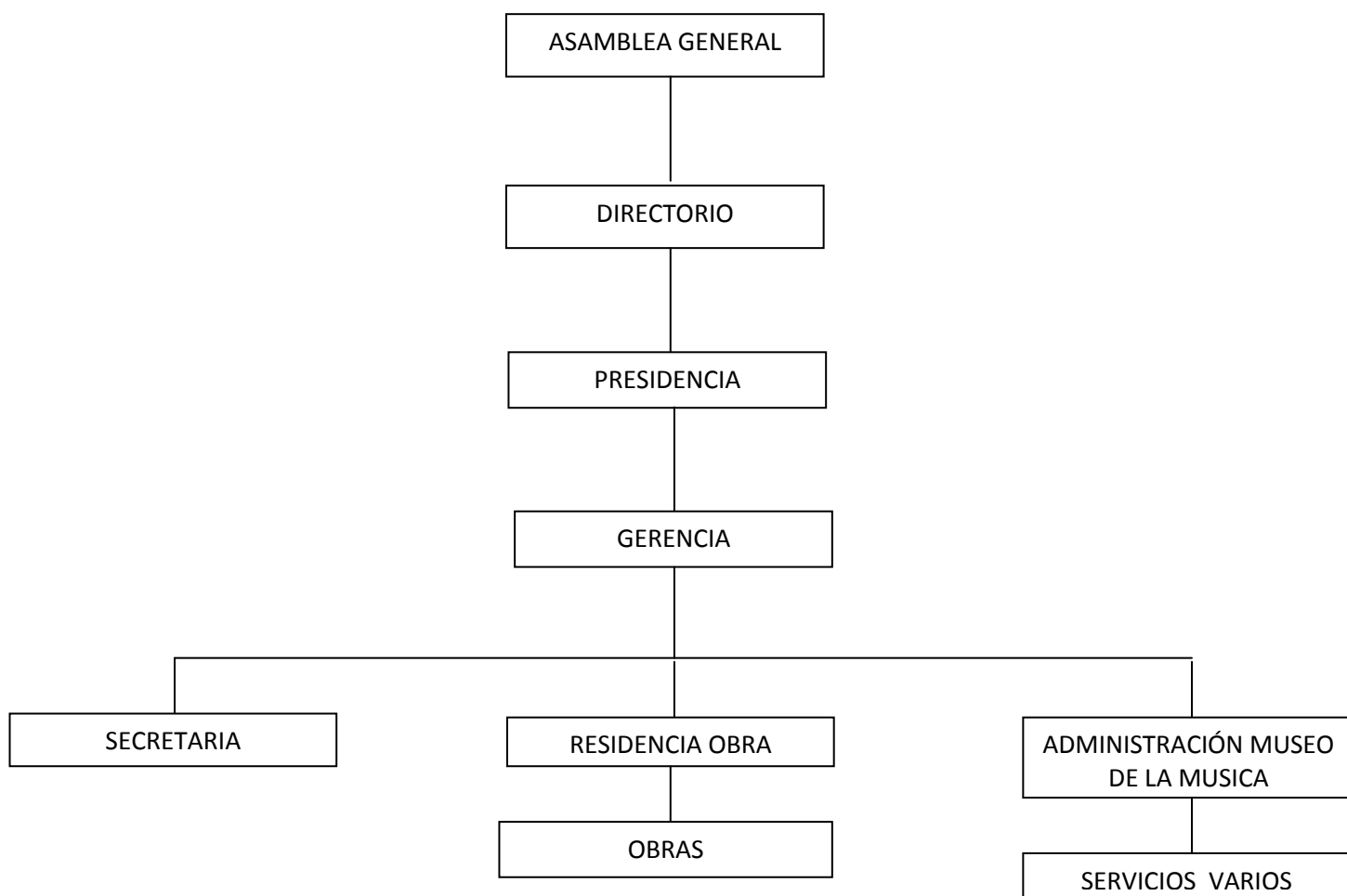
5 BIBLIOGRAFIA

1. Goodstein, Timothy, Pfeiffer, Planificación Estratégica Aplicada, Colombia, 2005
2. Thompson y Strickland, "Administración Estratégica" ,13ª Edición, Capítulo 1
3. Armas Ronald, Fernández Eduardo, "Planificación" , www.monografias.com
4. Memoria Proyecto Cultural Pío Jaramillo Alvarado, Corporación Cultural Pío Jaramillo Alvarado, Loja, 2009
5. Estatuto Corporación Cultural "Pío Jaramillo Alvarado"
6. Folleto "Músico Lojanos", Corporación Cultural Pío Jaramillo Alvarado, Junio 2008
7. Artículo "Planificación Estratégica", www.peru.com/economiaayfinanzas/
8. <http://www.eumed.net/libros/2008c/458/DefinicionelImportanciadelPlan0EstrategicodeDesarrollo.htm>
9. Plan Estratégico Institucional 2007-2010, Universidad Católica del Perú, www.pucp.edu.pe
10. http://www.upch.edu.pe/CCUCH/CCI/PDIS04F/Inf04Ape.htm#_ftn1

ANEXOS

ANEXO 1

Organigrama
Corporación "Pío Jaramillo Alvarado"



FUENTE: Corporación Cultural "Pío Jaramillo Alvarado"
ELABORACIÓN: Autor

ANEXO 2

COTIZACIÓN DE PAUTAJE PUBLICITARIO

PRESUPUESTO REFERENCIAL CAMPAÑA PUBLICITARIA POA 2010

MEDIOS	DURACIÓN	Nº INSERCIONES	VALOR UNITARIO	TOTAL
Diario La Hora	1/8	3 publicaciones cada mes x 3 meses	\$20,00 por cada publicación	\$180
UV Televisión	20 segundos	8 spots por mes x por 3 meses	\$37,37	\$896,88
Radio Centinela del Sur	30 segundo	10 cuñas semanales por 3 meses	\$3,00	\$360
Radio Luz y Vida	30 segundos	12 cuñas semanales por tres meses	\$2,00	\$288
Ecotel Radio 107.7	30 segundos	2 cuñas semanales por 3 meses	\$9 dólares (e n horario triple AAA)	\$216
12% IVA				\$232,90
TOTAL				2173,78

Nota: Los valores presentados son referenciales para el 2010, deben actualizarse de acuerdo a año de aplicación

**PLAN DE MEDIOS PARA ACTIVIDAD DE RELACIONES PÚBLICAS DEL
POA 2013**

MEDIOS	DURACIÓN	Nº INSERCIONES	VALOR UNITARIO	TOTAL
UV Televisión	20 segundos	30 spots por mes x por 3 meses	\$37,37	3363,3
Ecotel Radio 107.7	30 segundos	10 cuñas semanales por 3 meses	\$9 dólares (e n horario triple AAA)	1080
12% IVA				533,196
TOTAL				4976,496

Nota: Los valores presentados son referenciales para el 2010, deben actualizarse de acuerdo a año de aplicación

PLAN DE MEDIOS CAMPAÑA MUSEOS POA 2014

MEDIOS	DURACIÓN	Nº INSERCIONES	VALOR UNITARIO	TOTAL
Radio Centinela del Sur	30 segundo	10 cuñas semanales por 4 meses	\$3,00	480
Radio Luz y Vida	30 segundos	12 cuñas semanales por 4 meses	\$2,00	384
Ecotel Radio 107.7	30 segundos	4 cuñas semanales por 4 meses	\$9 dólares (e n horario triple AAA)	576
12% IVA				172,8
TOTAL				1612,8

Nota: Los valores presentados son referenciales para el 2010, deben actualizarse de acuerdo a año de aplicación

ANEXO 3

LISTADO DE INSTITUCIONES A VISITAR- DONACIÓN IMPUESTO A LA RENTA	
1	Municipio de Loja
2	Consejo Provincial
3	Universidad Nacional de Loja
4	Universidad Técnica de Loja
5	Dirección Regional del IESS
6	Dirección Provincial de Salud de Loja
7	Banco del Estado
8	Banco de Loja
9	Banco de Guayaquil
10	Dirección Regional 7 de la Contraloría General del Estado
11	Industria Lojana Especerías (ILE)
12	MALCA
13	Universidad Internacional del Ecuador
14	Corporación Financiera Nacional
15	Constructora Hidalgo&Hidalgo

ANEXO 4

PROGRAMA Y CRONOGRAMA TENTATIVO FESTIVAL DE LA CULTURA MUSICAL LOJANA 2010			
Actividad	Fecha	Lugar	Hora
Presentación Oficial del I Festival de la Cultura Lojana	22 de Noviembre del 2010	Teatro Universitario "Bolívar"	16:00
Presentación Especial de la Orquesta Sinfónica de Loja	23 de Noviembre del 2010	Parque San Sebastián	19:00
Conferencia Foro "Géneros de la Música Lojana"	23 de Noviembre del 2010	Museo de la Música	10:00
Conferencia-Foro "Nuevas Tendencias de la Educación Musical"	24 de Noviembre del 2010	Museo de la Música	15:00
Presentación de Grupos Musicales Lojanos	24 de Noviembre del 2010	Parque San Sebastián	16:00-21:00
Presentación de Estudiantes del Conservatorio de Música	25 de Noviembre del 2010	Teatro Universitario Bolívar	10:00
Exposición de Instrumentos Musicales	22-26 de Noviembre del 2010	Museo de la Música	09:00-17:00
Presentación del CD recopilación de la obra de los Maestros de la Música Lojana	25 de Noviembre del 2010	Museo de la Música	16:00
Clausura del I Festival de la Cultura Musical Lojana	26 de Noviembre del 2010	Teatro Universitario "Bolívar"	16:00

ANEXO 5

TABLA DE VALORES TENTATIVOS A COBRARSE POR LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LA CORPORACIÓN CULTURAL “PÍO JARAMILLO ALVARADO”	
SERVICIO	VALOR (\$)
Museos-Estudiantes	0,50
Museos-Nacionales	1,00
Museos-Extranjeros	2,00
Organización de Eventos	150
Alquiler Teatro Bolívar	600
Alquiler del Centro de Convenciones	600
Servicio de Copiado	0,02

Elaboración: Autor

ANEXO 6

CRONOGRAMAS DE ACTIVIDADES 2010-2014

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES POA 2010

ACTIVIDAD	AÑO 2010											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Rediseño Administrativo y Organizacional de la Corporación Cultural Pío Jaramillo Alvarado						XX	XXXX	XX				
Negociaciones con el Gobierno central (Ministerio de Cultura) para buscar la posibilidad de lograr algún tipo de ayuda financiera					XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX		
Creación del sitio web de la Corporación						XXXX	XXXX					
Acciones de relaciones públicas, para incentivar donación del Impuesto a la Renta							XXXX	XXXX	XXX			
Campañas de recolección de fondos, para donación del 25% del Impuesto a la Renta								XXXX	XXXX			
Invitación al Municipio de Loja y al Consejo Provincial para que se integren como miembros de la CCPJ										XXXX	XXXX	XXXX
Negociar con la UNL la entrega total de la Casona Universitaria para la implementación de los componentes planificados en dicho inmueble					XXXX	XXXX	XXXX					
Conformación de un Panel Cultural, con todas las instituciones culturales de Loja para participar en los debates sobre la Ley de Cultura y otras que las afecten en la Asamblea Nacional.										XXXX		
Festival de la Cultura Musical Lojana											X	

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES POA 2011

ACTIVIDAD	AÑO 2011											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Campañas de recolección de fondos, para donación del 25% del Impuesto a la Renta	XXXX	XXXX										
Implementación de un sistema de información computarizado			XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
Ampliación del Teatro Bolívar (Construcción de Vestíbulo)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX						
Unificación y Coordinación bajo la dirección de la institución de las actividades culturales desarrolladas por las instituciones integrantes de la corporación			XXXX									
Negociar con la UNL la entrega de la administración del Teatro Bolívar							XXXX	XXXX	XXXX			
Finalización en la Construcción del Nuevo Coliseo del Colegio Bernardo Valdivieso						XXXXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	
Construcción de la primera etapa Centro de Convenciones								XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
Festival de la Cultura Musical Lojana											X	

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES POA 2012

ACTIVIDAD	AÑO 2012											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Campañas de recolección de fondos, donación 25% del Impuesto a la renta	XXXX	XXXX	XXXX									
Elaboración del proyecto de ordenanza para crear una tasa cultural que beneficie a la Corporación			XXXXX	XXXX								
Presentación (Proceso de aprobación) al Municipio de Loja del proyecto de ordenanza para crear una tasa cultural, que beneficie a la Corporación					XXXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
Festival de la Cultura Musical Lojana											X	
Implementación de la Biblioteca Integrada	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX				
Construcción de la Segunda etapa del Centro de Convenciones				XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX				
Implementación de la Galería de Arte									XXXX	XXXX	XXXX	XXXX

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES POA 2013

ACTIVIDAD	AÑO 2013											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Implementación del Centro de Difusión Artística	XXXX	XXXX	XXXX									
Campañas de recolección de fondos, donación 25% del Impuesto a la renta	XXXX	XXXX	XXXX									
Implementación del Salón de Conferencias				XXXX	XXXX	XXXX	XXXX					
Acciones de relaciones públicas, para dar a conocer los servicios de la Corporación						XXXX	XXXX	XXXX				
Festival de la Cultura Musical Lojana											X	
Generación de recursos propios				XXXX	XXXX	XXXX						
Alianza estratégica con el Instituto de Patrimonio Cultural, con el fin de coordinar la recolección y recuperación del patrimonio histórico de Loja			XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX		
Construcción tercera etapa Centro de Convenciones			XXXX	XXXX	XXXX	XXXX						
Negociar el aporte económico del Municipio de Loja para la construcción del parqueadero subterráneo							XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES POA 2014

ACTIVIDAD	AÑO 2014											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Campañas de recolección de fondos, donación 25% del Impuesto a la renta	XXXX	XXXX	XXXX									
Festival de la Cultura Musical Lojana											XX	
Primera fase-construcción del parqueadero Subterráneo		XXXXX	XXXX	XXXX	XXXX							
Campaña de Publicidad-Museos	XXXX	XXXX	XXXX	XXX								
Exposición Pictórica de Maestros Lojanos				XXXX	XXXX	XXXX						
Segunda fase-construcción del parqueadero Subterráneo						XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX		
Festival de Teatro Nacional					X							
Tercera fase-construcción del parqueadero Subterráneo											XXXX	XXXX
Gestionar recursos financieros para la construcción de la Plaza de la Cultura.					XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX		

