CONTENIDO

Introducción

MAAC Cine es un proyecto de la Dirección Regional de Cultura del Banco Central del Ecuador que funciona desde hace más de 5 años con el objetivo de desarrollar la cultura cinematográfica nacional. La gestión de un proyecto cultural de este tipo requiere un conocimiento profundo de las diferencias entre las diferentes formas de hacer cine:

- Cine de autor
- Cine independiente
- Cine arte
- Cine comercial
- Cine experimental

A la luz de la explicación previa, resulta evidente que la operación del MAAC Cine y su programación difieren en varios aspectos al manejo de las salas de cine comerciales, en virtud de que el proyecto MAAC Cine no tiene fines de lucro ni persigue otro rendimiento, que el de presentar producciones del séptimo arte de gran calidad que difícilmente podrían ser apreciadas en las salas de cine comerciales, debido a la dificultad de recuperar la inversión económica realizada para la adquisición de los derechos de exhibición.

Para ver esta película, debe disponer de QuickTime™ y de un descompresor TIFF (Uncompressed).

Figura 1: exteriores del MAAC Cine, Cine del Puente

Esta propuesta tiene como objetivo fundamental contribuir al establecimiento de las bases y criterios administrativos, además de los parámetros de medición, que los directivos del Banco Central del Ecuador y de las entidades responsables de administrar el proyecto deberán considerar para evaluar el cumplimiento de los objetivos para los cuales este espacio fue creado.

Una vez concluido el documento, el lector podrá encontrar en él una orientación clara de los procesos fundamentales que permiten el funcionamiento de la sala, un conjunto de políticas y la definición de las funciones que el personal de MAAC Cine deberá desempeñar en el ejercicio de sus cargos.

Es mi aspiración que este trabajo sea también de utilidad para los directivos del Banco Central del Ecuador y de la Dirección Regional de Cultura, sobre quienes pesa la responsabilidad de designar a la entidad que administre este espacio, construido y en funcionamiento gracias a fondos públicos destinados a financiar la ejecución de políticas culturales, que correctamente aplicadas faciliten la difusión de las artes en todas sus formas y expresiones.

Debo expresar también que lo que se detallará a continuación, es producto de la observación, el seguimiento, el análisis y las opiniones del suscrito, quien por encontrarse cumpliendo la tarea de administrar el MAAC Cine, conoce de primera mano el día a día y todas las actividades que se programan en este espacio, sus problemas, limitaciones y la gran cantidad de opiniones y críticas que a favor y en contra se emiten de la ESPOL, entidad responsable del proyecto MAAC Cine, así como de la Dirección Regional de Cultura y del Banco Central del Ecuador.

CAPÍTULO 1: Antecedentes del MAAC Cine

1.1 Breve Historia

En la ciudad de Guayaquil, debido a la inexistencia de un espacio dedicado exclusivamente a la proyección de cine alternativo de calidad, el Banco Central del Ecuador, a fin de ofrecer a la comunidad un servicio cultural, inauguró en diciembre 2003 el MAAC CINE como producto anexo al Museo Antropológico y de Arte Contemporáneo (MAAC). Desde entonces el MAAC CINE ha recibido a más de 2.000 espectadores por mes, y ha proyectado alrededor de 300 películas por año tanto de producción nacional como internacional[i].

La dirección del MAAC Cine estuvo a cargo del grupo OCHO Y MEDIO durante los primeros 4 años, siendo éstos los responsables del proyecto. Desde el 2008, año en que la ESPOL ganó el concurso organizado por el Banco Central del Ecuador, la institución ha trabajado de manera coordinada con el Banco Central del Ecuador para fortalecer la imagen que la Dirección Cultural Regional y ofrecer sus servicios a fin de brindar un producto alternativo que busca incentivar la cultura cinematográfica en nuestro país.

1.2 Situación Actual

Quienes formamos el equipo de trabajo de MAAC Cine, estamos concientes de que no sólo debemos programar un cine para el público, es nuestra responsabilidad crear un público para el cine y trabajar para que, en algún momento, muchos de los jóvenes que están sentados en la sala se conviertan en creadores de cine y no sólo en consumidores.

Cuando se plantea un desafío tan trascendente como convertirse en el mediador entre un público ávido de cultura cinematográfica y el medio que puede concretar esta aspiración, las perspectivas y desafíos son múltiples, sobre todo si pensamos que un proyecto de esta naturaleza puede ser autosustentable si se crean estrategias inteligentes y creativas de posicionamiento, si se programa a partir de un profundo conocimiento del medio, con un compromiso que convierta a los espectadores en partícipes activos del proyecto cultural.

El cine como ninguna de las artes nos permite una visión introspectiva (mirarnos a nosotros mismos). Sin embargo vivimos en un país con muy pocas imágenes propias, con una cultura que recicla las imágenes de otras culturas. Por esta razón no se pueden aislar los procesos y programar con criterios subjetivos de un programador, sin propuestas integrales que promuevan el desarrollo de una cultura cinematográfica del entorno, sobre todo si no conocemos profundamente el público al que nos dirigimos.

No nos podemos imaginar un país sin música propia, una cultura sin danza, plástica, narrativa, sin identidad, sin historia. Hace algunos años el dramaturgo cubano Lichi Diego durante la décimosexta version del festival de Cine de la Habana, decía: “ver una película ecuatoriana, es algo extraordinario, algo insólito, tanto como ver un tigre de bengala albino o algo así, es algo exótico, raro, como una especie en extinción[ii]”.

Hacer llegar cada mes a los cinéfilos y al ciudadano de a pie, una programación cinematográfica de calidad con criterios museográficos, demanda una ardua labor; son también muchas las horas de trabajo invertidas en elaborar la revista que, mes a mes, MAAC Cine entrega de forma gratuita gracias al auspicio de entidades privadas comprometidas con este proyecto de difusión cinematográfica.

Cada día, adultos, niños, jóvenes, estudiantes, maestros y público en general que independientemente de su condición social, nivel de formación o su ideología, han encontrado en el MAAC Cine el espacio adecuado para entretenerse, aprender, intercambiar ideas u opiniones y, con su presencia, contribuir al mejoramiento continuo de este espacio cultural.

El éxito del MAAC Cine nos ha permitido reconocer que su operación y programación difieren en varios aspectos a lo realizado en las salas de cine comerciales, en virtud de que este proyecto cultural no tiene fines de lucro ni persigue otro rendimiento, que el de presentar “el otro cine”, aquellas producciones del séptimo arte que difícilmente podrían ser apreciadas en otras salas de cine debido a la dificultad de recuperar la inversión económica necesaria para la adquisición de los derechos de exhibición.

Hoy, MAAC Cine no es sólo un espacio dirigido a la promoción del cine, es también el lugar donde confluyen las obras y los creadores de las más variadas expresiones artísticas: pintura, escultura, arquitectura, literatura, música y danza. El cine del puerto también ha dado cabida a varios exponentes de las más diversas disciplinas científicas; múltiples conferencias sobre los últimos adelantos tecnológicos, medio ambiente y problemáticas sociales han permitido que un gran número de personas tengan acceso a información oportuna y veraz.

Nuestra convicción y voluntad de contribuir a la democratización de los espacios culturales nos ha permitido, de la mano con el programa “Cultura para Todos” del Banco Central del Ecuador, acercar a los adultos mayores y a los más pequeños al cine y al teatro. No puedo describir con palabras la emoción de los niños, en su mayoría de escuelas fiscales y municipales, que llegan de la mano con sus profesores a presenciar por primera vez la proyección de una película en pantalla gigante.

Todo esto no sería posible sin el aporte del selecto grupo humano de las áreas de programación, tráfico, edición, diseño gráfico, relaciones públicas, técnicos de cabina y acomodadores. En capítulos posteriores, se detallarán los procesos y las responsabilidades de todos quienes hacen posible que MAAC Cine sea algo digno de imitarse.

"La capacidad de innovar constituye un recurso más de la empresa al igual que sus capacidades financieras, comerciales y productivas y debe ser gestionado de una manera rigurosa y eficiente"[iii].

1.3 Análisis comparativo de la gestión de Ocho y Medio y ESPOL

ASISTENCIA DEL PÚBLICO AL MAAC CINE GUAYAQUIL
**** SÓLO FUNCIONES DE CINE EN PROGRAMACIÓN REGULAR ****

								DATOS REALES	DATOS PROYECCIÓN
OCHO Y MEDIO - RESUMEN ASISTENCIA 2007								TOTAL ASISTENCIA, FUNCIONES 7 DÍAS A LA SEMANA	PROYECCIÓN ASISTENCIA, FUNCIONES 5 DÍAS A LA SEMANA
MAAC CINE GUAYAQUIL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	DE ENERO A JULIO - 2007	DE ENERO A JULIO - 2007
CINE - PROGRAMACIÓN REGULAR	3.433	2.978	2.796	2.599	7.954	3.477	2.647	**25.884**	**18.489**

								DATOS REALES	DATOS PROYECCIÓN
ESPOL - RESUMEN ASISTENCIA 2008								TOTAL ASISTENCIA, FUNCIONES 5 DÍAS A LA SEMANA	PROYECCIÓN ASISTENCIA, FUNCIONES 7 DÍAS A LA SEMANA
MAAC CINE GUAYAQUIL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	DE ENERO A JULIO - 2008	DE ENERO A JULIO - 2008
CINE - PROGRAMACIÓN REGULAR	1.748	2.724	4.797	1.909	1.553	2.501	3.583	**18.815**	**26.341**

EL ANÁLISIS DE LAS CIFRAS ESTÁ ELABORADO CONSIDERANDO QUE DE ENERO A JULIO DEL 2007, AÑO EN EL QUE SE REALIZABAN FUNCIONES DE CINE LOS 7 DÍAS DE LA SEMANA, ASISTIERON A MAAC CINE 25.884 PERSONAS; EN EL 2008, CON SÓLO 5 DÍAS DE ACTIVIDAD A LA SEMANA, ASISTIERON 18.815 PERSONAS. REALIZANDO UNA PROYECCIÓN DE ESTAS CIFRAS, SI DURANTE EL 2008 DURANTE LA ADMINISTRACIÓN DE LA ESPOL SE HUBIERAN PROGRAMADO FUNCIONES DE CINE LOS 7 DÍAS DE LA SEMANA, LA ASISTENCIA ESTIMADA SERÍA DE 26.341 PERSONAS, REPRESENTANDO UN CRECIMIENTO DEL 1,8% RESPECTO AL AÑO ANTERIOR.

Tabla 1

RESUMEN ASISTENCIA 2008													
MAAC CINE GUAYAQUIL	**ENERO**	**FEBRERO**	**MARZO**	**ABRIL**	**MAYO**	**JUNIO**	**JULIO**	**AGOSTO**	**SEPTIEMBRE**	**OCTUBRE**	**NOVIEMBRE**	**DICIEMBRE**	**TOTAL ASISTENCIA 2008**
CINE	1.748	2.724	4.797	1.909	1.553	2.501	3.583	2.419	2.249	3.236	2.028	2.886	31.633
ALQUILERES	285	-	-		550	147	1.151	208		621	1.280	931	5.173
CULTURA PARA TODOS	-	-	-	424	600	882	331	2.147	2.086	1.492	1.060	1.246	10.268
CESION DEL ESPACIO	-	274	546	120	-	2.070	901	323	1.354	2.360	918	333	9.199
CINE DEL PUENTE	-	-	-		126	-	-	49	35	35		65	310
TOTAL:	**2.033**	**2.998**	**5.343**	**2.453**	**2.829**	**5.600**	**5.966**	**5.146**	**5.724**	**7.744**	**5.286**	**5.461**	**56.583**

Tabla 2

Cuando se trata de determinar los aspectos positivos y negativos de la gestión realizada por la institución a cargo del proyecto MAAC Cine, la tarea es complicada.

¿Cómo cuantificar el éxito o fracaso de una actividad cultural? En los cuadros anteriores se muestran los resultados obtenidos al medir el único indicador considerado desde el origen del proyecto: el índice de asistencia a la sala, desde la perspectiva de las categorías asignadas a los eventos según el criterio del Banco Central del Ecuador.

Es así como, al cuantificar las cifras, éstas corresponden a las siguientes categorías relacionadas directamente con los antecedentes de cada evento:

- CINE
- ALQUILERES
- CULTURA PARA TODOS
- CESIÓN DEL ESPACIO
- CINE DEL PUENTE

CINE y ALQUILERES corresponden a eventos que han generado algún tipo de ingreso económico para el Banco Central del Ecuador, mientras que CULTURA PARA TODOS, CESIÓN DEL ESPACIO Y CINE DEL PUENTE corresponden a eventos de entrada libre que no reportan ingresos económicos.

En CINE se incluye la proyección de películas en programación regular definida por el Director de Programación en coordinación con el grupo de trabajo de MAAC Cine, según la disponibilidad de películas por parte de los proveedores y las presentaciones especiales en estreno y avant premiere.

ALQUILERES resume los eventos en los que la Dirección Regional de Cultura ha decidido facilitar el uso de la sala a empresas o entidades que, luego de cancelar algún valor económico por el espacio, organizan actividades (culturales, artísticas, educativas, empresariales, etc.) en MAAC Cine. Aquí también se incluye a las presentaciones teatrales y de danza que generan un ingreso económico al Banco Central del Ecuador por participación de taquilla, en procentajes que fluctúan entre el 30% y 40%.

CULTURA PARA TODOS es el nombre que recibe uno de los programas de la Dirección Regional de Cultura con el objetivo de acercar a las personas de escasos recursos económicos y sectores marginales de la ciudad y la provincia a las actividades artísticas y de promoción cultural que son organizadas periódicamente, sin fines de lucro.

CESIÓN DEL ESPACIO resume los eventos en los cuales la Dirección Regional de Cultura ha cedido el MAAC Cine a terceros (entidades y personas naturales) para la realización de eventos sin costo.

CINE DEL PUENTE se refiere a las proyecciones que se realizan en los exteriores del MAAC Cine, que pueden ser apreciadas en horario nocturno por las personas que acuden los fines de semana al Malecón 2000.

En varias oportunidades se ha detectado que la categorización de los eventos utilizada no refleja de forma fidedigna la naturaleza de los mismos; tampoco establece una diferencia clara entre eventos organizados por el operador del MAAC Cine o por gestión directa de la Dirección Regional de Cultura del Banco Central del Ecuador.

Tampoco se tienen datos respecto del tipo de público que acude a la sala en lo referente a sus edades y su género, puesto que la rigidez y falta de parametrización del sistema informático utilizado en la boletería no facilita la realización de esta medición.

A la luz de todo lo explicado anteriormente, es notorio que se requieren otros indicadores que permitan medir cualitativa y cuantitativamente la calidad de la gestión de los operadores de MAAC Cine, por lo que en el capítulo 6 “Indicadores de Gestión de Producto” se presentan otros parámetros de medición que servirán a futuro para monitorear y tomar correctivos por la acciones u omisiones de quienes son los responsables del proyecto.

CAPÍTULO 2: Procesos operativos del MAAC Cine

Las organizaciones, funcionalmente, desarrollan múltiples actividades que tienen como fin común la entrega de un producto o servicio. Dichas actividades se pueden desarrollar en las diferentes áreas de la organización, a este conjunto de actividades coordinadas una tras otra, reciben el nombre de proceso.

<< El proceso se define como un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente, sea este cliente interno o externo[iv] >>

Siendo el MAAC Cine propiedad del Banco Central de Ecuador y, con la finalidad de mantener un mejor control en los resultados de las actividades se han establecido varios tipos de procesos, tales como:

- **Procesos gobernantes o estratégicos:** se considerarán a aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por el directorio u organismo que haga sus veces y por la alta gerencia para poder cumplir con los objetivos y políticas institucionales, en relación directa con la Misión y la Visión.

- ☐ **Procesos productivos, fundamentales u operativos:** son los procesos esenciales de la entidad destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes.

- ☐ **Procesos habilitantes, de soporte o apoyo:** son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y productivos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas, mantener las condiciones de operatividad[v].

Para efectos de cumplir los objetivos de este capítulo se mantendrá un **enfoque orientado hacia los procesos operativos**, sin embargo para identificarlos se realizó un análisis de la cadena de valor[vi].

Cada proceso se representa a través de su respectiva ficha de proceso, en la cual se pueden visualizar los elementos de entrada y salida, la disponibilidad de recursos e información para la posterior definición de los parámetros de medición de cumplimiento.

Cada proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento. Los procesos más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, por lo que es fundamental que en la documentación del proceso se incluya:

- **El objetivo**, indicando de manera clara y concisa cual es la función principal del proceso. En muchas ocasiones corresponde a una descripción similar al nombre del proceso.

- **El responsable del proceso**, debido a que al estar distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, lo habitual es que nadie se responsabilice del mismo, ni de sus resultados finales.

- **Los documentos** que fluyen en el proceso.

- **Las herramientas informáticas** utilizadas.

- **El marco normativo**, que debe guardar relación con las políticas definidas en el manual respectivo

- **El diagrama de flujo del proceso**, especificando las entradas y salidas del mismo para validar la ejecución correcta del mismo.

2.1 Resumen General de la Actividad del MAAC Cine

Contrario a la percepción de quienes durante años hemos acudido a los cines y visto en estas salas la oportunidad de disfrutar de algunas horas de esparcimiento y distraernos de la rutina cotidiana, mantener operando una sala de cine va mucho más allá de poner una película en la máquina de proyección:

- Son variadas las actividades que deben cumplirse para que las películas lleguen desde sus lugares de origen hasta las salas en las fechas requeridas.

- Atender los múltiples requerimientos para la calendarización de eventos y presentaciones de artes escénicas que se efectúan regularmente.

- La coordinación de esfuerzos para la correcta elaboración de la parrilla de programación mensual atendiendo criterios presupuestarios, de disponibilidad de películas, de pertinencia de horarios, de la censura y otros factores que minimicen la necesidad de realizar cambios de última hora.

- Múltiples son las gestiones que deben coordinarse para la llegada de directores, productores, artistas, críticos, periodistas, delegados de representaciones diplomáticas de países amigos, autoridades e invitados cuando se realizan funciones especiales o se organizan ciclos de cine con temas específicos.

- Las responsabilidades que boleteros y admistradores deben cumplir para recaudar y depositar los ingresos económicos deben estar en coordinación con los delegados de la Dirección Cultural Regional.

- También el cuidado de las relaciones comerciales de la sala con los diversos proveedores de bienes y servicios exige celeridad y precisión en los diversos pasos que se deben cumplir para su pago.

- La gestión de cobranza al Banco Central del Ecuador requiere la presentación de informes periódicos de gestión, cuya elaboración está a cargo del administrador del MAAC Cine, quien posteriormente deberá dar seguimiento y reportar a la dirección del proyecto la ejecución de la transferencia.

- Existen otros procesos que sirven de soporte a las áreas de relaciones públicas y edición de la revista MAAC Cine, permitiendo que la gestión desplegada por las áreas antes mencionadas, se traduzca en el aumento de la asistencia y los porcentajes de ocupación de la sala.

- Muy importante es garantizar que la revista MAAC Cine, pases de cortesía, notas de prensa y publicidad de toda índole, llegue oportunamente a clientes internos y externos.

2.2 Definición de procesos

Todo lo anteriormente expuesto justifica plenamente la definición de los procesos fundamentales que hacen posible el funcionamiento de la sala con normalidad.

Los procesos que se detallarán a continuación, con su respectiva ficha y diagrama por cada uno de ellos, están directamente relacionados con las siguientes áreas funcionales:

- Administración
- Tráfico
- Programación
- Dirección
- Edición de la revista
- Relaciones Públicas
- Logística
- Contabilidad/Financiera
- Boletería
- Cabina

2.2.1 Proceso para la elaboración de la parrilla de programación

FICHA DEL PROCESO			
1. GENERALES DEL PROCESO			
CîDIGO DEL PROCESO	PO - 01	TIPO DE PROCESO	Operativo
NOMBRE DEL PROCESO	**Elaboraci—n de la parrilla de programaci—n**		
OBJETIVO	Definir la parrilla de programaci—n para la proyecci—n de pel’culas en el MAAC Cine		
RESPONSABLE DEL PROCESO	Programador	FRECUENCIA	Mensual
2. ESTADO DEL PROCESO			
ESTADO DEL MODELO	Aprobado		
APROBADO POR	Director - MAAC Cine	FECHA DE APROBACIîN	13/3/09
REVISADO POR	Administrador - MAAC Cine	FECHA DE REVISIîN	13/3/09
VERSIîN	1	FECHA DE ACTUALIZACIîN	13/3/09

3. INFORMACIîN DEL PROCESO

PARTICIPANTES

CARGOS	ACTIVIDAD
Programador	Elaborar parrilla de programaci—n
Tr‡fico	Gestionar disponibilidad de pel’culas
Tr‡fico	Elaborar presupuesto de obtenci—n de pel’culas
Director del Proyecto	Aprobar parrilla y presupuesto de programaci—n
Directora Regional de Cultura	Aprobar parrilla de programaci—n
Gerente General BCE	Aprobar parrilla de programaci—n

RESULTADOS

CARGOS	ENTREGABLES
Editor	Parrilla de programaci—n para elaboraci—n de revista
Administrador	Parrilla de programaci—n para control de proyecci—n

DOCUMENTACIîN SOPORTE

DOCUMENTACIîN	TIPO DE DOCUMENTACIîN
Cat‡logo de pel’culas por proveedor	Manual
Programaci—n de meses anteriores	Manual

SOPORTE INFORMèTICO

DESCRIPCIîN DE HERRAMIENTA	TIPO DE HERRAMIENTA
Excel	Utilitario
	Aplicativo

4. VALORACIîN

MARCO NORMATIVO	La programaci—n debe realizarse mensualmente, durante los 5 primeros d’as del mes anterior al inicio de la programaci—n. La programaci—n debe ser autorizada por todas las entidades que corresponda 15 d’as antes de su inicio.
FECHA ïLTIMA REVISIîN	Marzo 2009
PRINCIPALES NOVEDADES ENCONTRADAS	La aprobaci—n de la parrilla de programaci—n pasa por tres niveles de autorizaci—n que utilizan criterios subjetivos no documentados.

Tabla 3

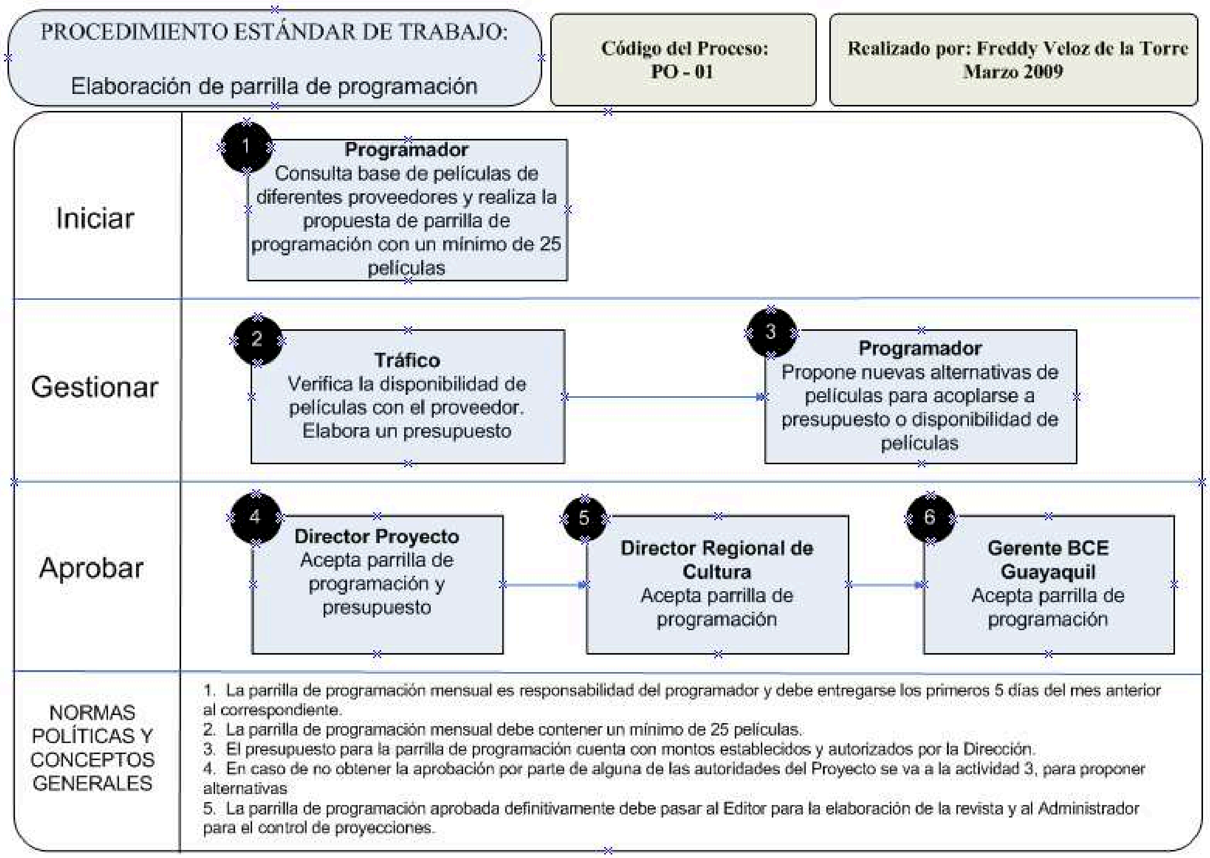

PROCEDIMIENTO ESTÁNDAR DE TRABAJO:
Elaboración de parrilla de programación
Código del Proceso: PO - 01
Realizado por: Freddy Veloz de la Torre Marzo 2009
Iniciar
1
Programador
Consulta base de películas de diferentes proveedores y realiza la propuesta de parrilla de programación con un mínimo de 25 películas
Gestionar
2
Tráfico
Verifica la disponibilidad de películas con el proveedor. Elabora un presupuesto
3
Programador
Propone nuevas alternativas de películas para acoplarse a presupuesto o disponibilidad de películas
Aprobar
4
Director Proyecto
Acepta parrilla de programación y presupuesto
5
Director Regional de Cultura
Acepta parrilla de programación
6
Gerente BCE Guayaquil
Acepta parrilla de programación
NORMAS POLÍTICAS Y CONCEPTOS GENERALES
1. La parrilla de programación mensual es responsabilidad del programador y debe entregarse los primeros 5 días del mes anterior al correspondiente.
2. La parrilla de programación mensual debe contener un mínimo de 25 películas.
3. El presupuesto para la parrilla de programación cuenta con montos establecidos y autorizados por la Dirección.
4. En caso de no obtener la aprobación por parte de alguna de las autoridades del Proyecto se va a la actividad 3, para proponer alternativas
5. La parrilla de programación aprobada definitivamente debe pasar al Editor para la elaboración de la revista y al Administrador para el control de proyecciones.

Tabla 4

2.2.2 Proceso para la calendarización de actividades varias

FICHA DEL PROCESO

1. GENERALES DEL PROCESO

CīDIGO DEL PROCESO	PO - 02	TIPO DE PROCESO	Operativo
NOMBRE DEL PROCESO	**Calendarizaci—n de actividades varias**		
OBJETIVO	Mantener actualizado el calendario de actividades		
RESPONSABLE DEL PROCESO	Administrador	FRECUENCIA	Espec’fico

2. ESTADO DEL PROCESO

ESTADO DEL MODELO	Aprobado		
APROBADO POR	Director - MAAC Cine	FECHA DE APROBACIīN	13/3/09
REVISADO POR	Administrador - MAAC Cine	FECHA DE REVISIīN	13/3/09
VERSIīN		FECHA DE ACTUALIZACIīN	13/3/09

3. INFORMACIīN DEL PROCESO

PARTICIPANTES

CARGOS	ACTIVIDAD
Directora Regional de Cultura	Evaluar la pertinencia de la realizaci—n de la solicitud
Programador	Elaborar informe de criterios para soporte de toma de decisi—n
Directora Regional de Cultura	Aprobar solicitud
Administrador	Registrar evento en el cronograma de actividades

RESULTADOS

CARGOS	ENTREGABLES
Admisnitrador	Registro del evento en cronograma del MAAC Cine

DOCUMENTACIīN SOPORTE

DOCUMENTACIīN	TIPO DE DOCUMENTACIīN
Solicitud para prestaci—n de sala	Manual
Informe de criterios museogr‡ficos	Manual
Contrato de responsabilidad de las instalaciones	Manual

SOPORTE INFORMēTICO

DESCRIPCIīN DE HERRAMIENTA	TIPO DE HERRAMIENTA
Rainlendar	Utilitario

4. VALORACIīN

MARCO NORMATIVO	La solicitud de prestaci—n de la sala del MAAC Cine puede ser realizada por personas naturales o jur’dicas, sin restricci—n alguna.
FECHA ηLTIMA REVISIīN	Marzo 2009
PRINCIPALES NOVEDADES ENCONTRADAS	Para la aprobaci—n de prestaci—n de sala se utilizan criterios subjetivos no documentados.

Tabla 5

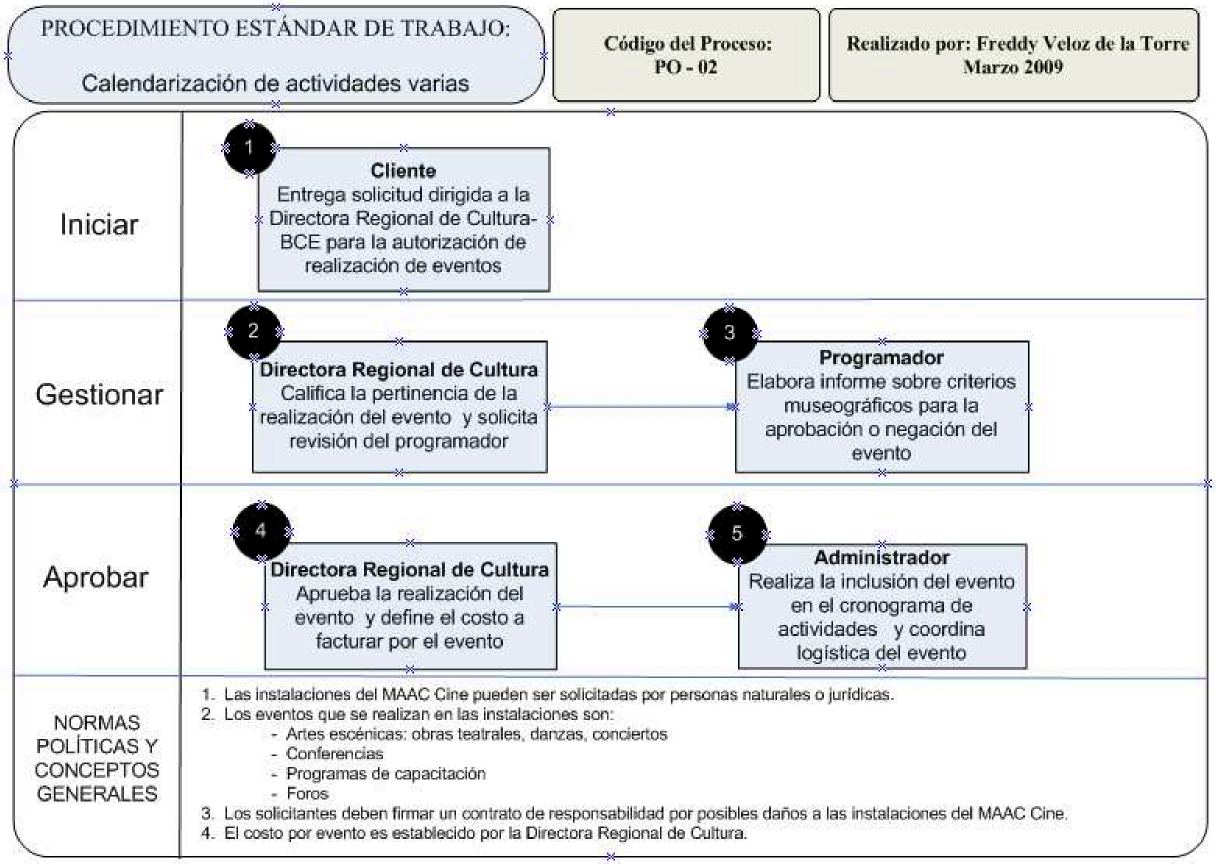

PROCEDIMIENTO ESTÁNDAR DE TRABAJO:
Calendarización de actividades varias
Código del Proceso: PO - 02
Realizado por: Freddy Veloz de la Torre
Marzo 2009
Iniciar
1
Cliente
Entrega solicitud dirigida a la Directora Regional de Cultura-BCE para la autorización de realización de eventos
Gestionar
2
Directora Regional de Cultura
Califica la pertinencia de la realización del evento y solicita revisión del programador
3
Programador
Elabora informe sobre criterios museográficos para la aprobación o negación del evento
Aprobar
4
Directora Regional de Cultura
Aprueba la realización del evento y define el costo a facturar por el evento
5
Administrador
Realiza la inclusión del evento en el cronograma de actividades y coordina logística del evento
NORMAS POLÍTICAS Y CONCEPTOS GENERALES
1. Las instalaciones del MAAC Cine pueden ser solicitadas por personas naturales o jurídicas.
2. Los eventos que se realizan en las instalaciones son:
- Artes escénicas: obras teatrales, danzas, conciertos
- Conferencias
- Programas de capacitación
- Foros
3. Los solicitantes deben firmar un contrato de responsabilidad por posibles daños a las instalaciones del MAAC Cine.
4. El costo por evento es establecido por la Directora Regional de Cultura.

Tabla 6

2.2.3 Proceso de registro de proveedores

FICHA DEL PROCESO

1. GENERALES DEL PROCESO

CīDIGO DEL PROCESO	PO - 03	TIPO DE PROCESO	Operativo
NOMBRE DEL PROCESO	**Registro de proveedores**		
OBJETIVO	Mantener actualizada la base de proveedores del Maac Cine		
RESPONSABLE DEL PROCESO	Administrador	FRECUENCIA	Espec’fico

2. ESTADO DEL PROCESO

ESTADO DEL MODELO	Aprobado		
APROBADO POR	Director - Maac Cine	FECHA DE APROBACIīN	13/3/09
REVISADO POR	Administrador - Macc Cine	FECHA DE REVISIīN	13/3/09
VERSIīN		FECHA DE ACTUALIZACIīN	13/3/09

3. INFORMACIīN DEL PROCESO

PARTICIPANTES

CARGOS	ACTIVIDAD
Administrador	Revisar la documentaci—n del proveedor
Director	Aprobar la solicitud de registro de proveedor
Contabilidad	Realizar el registro del proveedor en el sistema
Proveedor externo	Entregar toda la documentaci—n respectiva

RESULTADOS

CARGOS	ENTREGABLES
Contabilidad	Registro del proveedor en el sistema

DOCUMENTACIīN SOPORTE

DOCUMENTACIīN	TIPO DE DOCUMENTACIīN
Requisitos del proveedor para su registro	Manual
Solicitud para registro de proveedor	Manual

SOPORTE INFORMēTICO

DESCRIPCIīN DE HERRAMIENTA	TIPO DE HERRAMIENTA
Word	Utilitario
Sistema Financiero	Aplicativo

4. VALORACIīN

MARCO NORMATIVO	Todo proveedor de venta de bienes o servicios debe estar registrado en el sistema de proveedores previamente
FECHA ηLTIMA REVISIīN	Marzo 2009
PRINCIPALES NOVEDADES ENCONTRADAS	

Tabla 7

PROCEDIMIENTO ESTÁNDAR DE TRABAJO: Registro de proveedores	Código del Proceso: PO - 03	Realizado por: Freddy Veloz de la Torre Marzo 2009
Iniciar	1 **Proveedor** Entrega la documentación al Administrador del Maac Cine, según las políticas de registro de proveedores	
Gestionar	2 **Administrador** Verifica que la documentación sea correcta y completa. Elabora un oficio solicitando el registro del proveedor	
Aprobar	3 **Director Proyecto** Aprueba proveedor	4 **Contabilidad** Registra proveedor en el Sistema de Control Financiero
NORMAS POLÍTICAS Y CONCEPTOS GENERALES	1. Todo proveedor debe estar registrado en el Sistema de Control Financiero para ser considerado como tal. 2. Para el registro de un proveedor, éste debe entregar la siguiente documentación: - Fotocopia del RUC - Fotocopia de cédula de ciudadanía y certificado de votación del representante legal - Fotocopia del estado de cuenta o libreta de ahorro (por transferencia del pago) 3. El proveedor podrá realizar la venta de bienes o servicios por un período de dos años, luego del mismo se requiere una actualización de datos.	

Tabla 8

2.2.4 Proceso de tráfico de películas

FICHA DEL PROCESO			
1. GENERALES DEL PROCESO			
CīDIGO DEL PROCESO	PO - 04	TIPO DE PROCESO	Operativo
NOMBRE DEL PROCESO	**Tr‡fico de pel’culas**		
OBJETIVO	Obtener oportunamente las pel’culas en cumplimiento con la parrilla de programaci—n		
RESPONSABLE DEL PROCESO	Tr‡fico	FRECUENCIA	Mensual
2. ESTADO DEL PROCESO			
ESTADO DEL MODELO	Aprobado		
APROBADO POR	Director - MAAC Cine	FECHA DE APROBACIīN	13/3/09
REVISADO POR	Administrador - MAAC Cine	FECHA DE REVISIīN	13/3/09
VERSIīN	1	FECHA DE ACTUALIZACIīN	13/3/09
3. INFORMACIīN DEL PROCESO			

PARTICIPANTES	CARGOS	ACTIVIDAD
	Programador	Presentar parrilla de programaci—n aprobada
	Tr‡fico	Gestionar la obtenci—n de pel’culas con distribuidor
	Cabina	Probar la calidad de las pel’culas
	Tr‡fico	Distribuir las pel’culas entre Guayaquil y Manta

RESULTADOS	CARGOS	ENTREGABLES
	Tr‡fico	Cumplimiento de parrilla de programaci—n

DOCUMENTACIīN SOPORTE	DOCUMENTACIīN	TIPO DE DOCUMENTACIīN
	Parrilla de programaci—n	Manual
	Contratos con distribuidores	Manual
	Gu’as de env’o	Manual

SOPORTE INFORMėTICO	DESCRIPCIīN DE HERRAMIENTA	TIPO DE HERRAMIENTA

4. VALORACIīN	
MARCO NORMATIVO	La cesi—n de derechos de pel’culas deber‡ constar por escrito, seg□n los compromisos adquiridos con los distribuidores
FECHA ηLTIMA REVISIīN	Marzo 2009
PRINCIPALES NOVEDADES ENCONTRADAS	

Tabla 9

PROCEDIMIENTO ESTÁNDAR DE TRABAJO: Tráfico de películas	**Código del Proceso:** **PO - 04**	**Realizado por: Freddy Veloz de la Torre** **Marzo 2009**

Iniciar	1 **Programador** Entrega parrilla de programación con horarios de proyección, previamente aprobada		
Gestionar	2 **Tráfico** Coordina la obtención de las películas requeridas, con los diferentes distribuidores	3 **Cabina** Revisa la calidad de las películas en los diferentes formatos	4 **Tráfico** Entrega las películas según el cronograma de proyección de Guayaquil y Manta
Aprobar	5 **Tráfico** Retira las películas proyectadas en Guayaquil y Manta para la devolución a los distribuidores		
NORMAS POLÍTICAS Y CONCEPTOS GENERALES	1. Las películas son conseguidas a través de los distribuidores nacionales, internacionales, embajadas o cinematecas. 2. Las películas pueden venir en los diferentes formatos, tales como: - 16 ó 35 milímetros - DVD - DVCam 3. Todas las películas deben ser devueltas a su distribuidor una vez concluido su período de exhibición.		

Tabla 10

2.2.5 Proceso de elaboración de órdenes de pago a proveedores

FICHA DEL PROCESO			
1. GENERALES DEL PROCESO			
CîDIGO DEL PROCESO	PO - 05	TIPO DE PROCESO	Operativo
NOMBRE DEL PROCESO	**Elaboraci—n de —rdenes de pago a proveedores**		
OBJETIVO	Gestionar el pago a proveedores		
RESPONSABLE DEL PROCESO	Administrador	FRECUENCIA	Mensual
2. ESTADO DEL PROCESO			
ESTADO DEL MODELO	Aprobado		
APROBADO POR	Director - MAAC Cine	FECHA DE APROBACIîN	13/3/09
REVISADO POR	Administrador - MAAC Cine	FECHA DE REVISIîN	13/3/09
VERSIîN	1	FECHA DE ACTUALIZACIîN	13/3/09
3. INFORMACIîN DEL PROCESO			
PARTICIPANTES	CARGOS	ACTIVIDAD	
	Proveedor externo	Entregar la factura	
	Administrador	Realizar oficio de solicitud de pago	
	Director	Aprobar pago	
	Contabilidad	Realizar pago v’a transferencia bancaria	
RESULTADOS	CARGOS	ENTREGABLES	
	Contabilidad	Pago a proveedor	
DOCUMENTACIîN SOPORTE	DOCUMENTACIîN	TIPO DE DOCUMENTACIîN	
	Factura	Manual	
	Oficio para pago	Manual	
SOPORTE INFORMëTICO	DESCRIPCIîN DE HERRAMIENTA	TIPO DE HERRAMIENTA	
	Sistema de Control Financiero	Aplicativo	
	Word	Utilitario	
4. VALORACIîN			
MARCO NORMATIVO	Las facturas deben ser entregadas los primeros 15 d’as de cada mes.		
FECHA ÚLTIMA REVISIîN	Marzo 2009		
PRINCIPALES NOVEDADES ENCONTRADAS			

Tabla 11

PROCEDIMIENTO ESTÁNDAR DE TRABAJO: Elaboración de órdenes de pago a proveedores	**Código del Proceso: PO - 05**	**Realizado por: Freddy Veloz de la Torre Marzo 2009**

Iniciar	1 **Proveedor** Entrega la factura de los servicios prestados	
Gestionar	2 **Administrador** Revisa la correcta elaboración de la factura. Realiza oficio solicitando el pago con pruebas de descargo	
Aprobar	3 **Director Proyecto** Aprueba pago al proveedor →	4 **Contabilidad** Realiza transferencia de valores en cuenta registrada del proveedor
NORMAS POLÍTICAS Y CONCEPTOS GENERALES	1. Toda factura debe ser entregada los primeros 15 días de cada mes. 2. La factura debe cumplir con los requisitos establecidos, tales como: - Datos correctamente registrados: RUC, costo y fecha de emisión - Validez de la factura señalada por el Servicio de Rentas Internas - Firma del proveedor 3. Los pagos se realizan únicamente vía transferencia bancaria, en la cuenta registrada previamente en el Sistema de Control Financiero.	

Tabla 12

2.2.6 Proceso de depósito de recaudación de taquilla

FICHA DEL PROCESO

1. GENERALES DEL PROCESO

CïDIGO DEL PROCESO	PO - 06	TIPO DE PROCESO	Operativo
NOMBRE DEL PROCESO	**Dep—sito de recaudaci—n de taquilla**		
OBJETIVO	Entregar los valores recaudados por funci—n		
RESPONSABLE DEL PROCESO	Administrador	FRECUENCIA	Diario

2. ESTADO DEL PROCESO

ESTADO DEL MODELO	Aprobado		
APROBADO POR	Director - MAAC Cine	FECHA DE APROBACIïN	13/3/09
REVISADO POR	Administrador - MAAC Cine	FECHA DE REVISIïN	13/3/09
VERSIïN	1	FECHA DE ACTUALIZACIïN	13/3/09

3. INFORMACIïN DEL PROCESO

PARTICIPANTES

CARGOS	ACTIVIDAD
Boletero	Realizar cuadre diario de caja
Administrador	Emitir los reportes del sistema
Administrador	Realizar informe de recaudaci—n diaria por funci—n y por tipo de boletos
Administrador	Entregar los valores al Responsable de Contabilidad de la Direcci—n Regional de Cultura

RESULTADOS

CARGOS	ENTREGABLES
Contabilidad	Registro de valores recaudados
Contabilidad	Acepta la recepci—n de valores

DOCUMENTACIïN SOPORTE

DOCUMENTACIïN	TIPO DE DOCUMENTACIïN
Reporte de recaudaci—n diaria	Electr—nico
Oficio de valores recaudados	Manual

SOPORTE INFORMëTICO

DESCRIPCIïN DE HERRAMIENTA	TIPO DE HERRAMIENTA
Word	Utilitario
Sistema de Control de Boleter'a	Aplicativo

4. VALORACIïN

MARCO NORMATIVO	Todo dep—sito debe realizarse al siguiente d'a laborable de la recaudaci—n de taquilla.
FECHA ηLTIMA REVISIïN	Marzo 2009
PRINCIPALES NOVEDADES ENCONTRADAS	

Tabla 13

PROCEDIMIENTO ESTÁNDAR DE TRABAJO: Depósito de la recaudación de taquilla	**Código del Proceso: PO - 06**	**Realizado por: Freddy Veloz de la Torre Marzo 2009**

Iniciar	1 **Administrador** Solicita a los boleteros el cuadre diario de caja y los valores recaudados por función	
Gestionar	2 **Administrador** Emite los reportes del Sistema de Control de Boletería Elabora informe de detalle de recaudación por función y tipos de boletos	3 **Administrador** Emite nota de venta con detalle de valores recaudados y se entrega el efectivo con documentación al Responsable de Contabilidad de la Dirección Regional de Cultura
Aprobar	4 **Responsable Contabilidad** Da conformidad de los valores y documentación recibida	
NORMAS POLÍTICAS Y CONCEPTOS GENERALES	1. El depósito de la recaudación de taquilla se realiza al siguiente día laborable. 2. La boletería se maneja a través de turnos diarios. 3. En los casos de fines de semana se realiza un cierre diario y se agrupa los valores por cada turno. 4. Todo depósito debe estar acompañado de la nota de venta, que es un formato preestablecido.	

Tabla 14

2.2.7 Proceso de entrega de pases de cortesía

FICHA DEL PROCESO

1. GENERALES DEL PROCESO

CĪDIGO DEL PROCESO	PO - 07	TIPO DE PROCESO	Operativo
NOMBRE DEL PROCESO	**Entrega de pases de cortes'a**		
OBJETIVO	Distribuir los pases de cortes'a a los clientes internos y externos		
RESPONSABLE DEL PROCESO	Administrador	FRECUENCIA	Bimensual

2. ESTADO DEL PROCESO

ESTADO DEL MODELO	Aprobado		
APROBADO POR	Director - MAAC Cine	FECHA DE APROBACIĪN	13/3/09
REVISADO POR	Administrador - MAAC Cine	FECHA DE REVISIĪN	13/3/09
VERSIĪN	1	FECHA DE ACTUALIZACIĪN	13/3/09

3. INFORMACIĪN DEL PROCESO

	CARGOS	ACTIVIDAD
PARTICIPANTES	Cliente externo	Solicitar pases de cortes'a
	Administrador	Realizar la aprobaci—n de la solicitud externa
	Administrador	Distribuir los pases de cortes'a a clientes internos y externos (seg□n las solicitudes) del MAAC Cine

	CARGOS	ENTREGABLES
RESULTADOS	Administrador	Pases de cortes'a entregados

	DOCUMENTACIĪN	TIPO DE DOCUMENTACIĪN
DOCUMENTACIĪN SOPORTE	Control de pases entregados	Manual

	DESCRIPCIĪN DE HERRAMIENTA	TIPO DE HERRAMIENTA
SOPORTE INFORMĕTICO		

4. VALORACIĪN

MARCO NORMATIVO	
FECHA ηLTIMA REVISIĪN	Marzo 2009
PRINCIPALES NOVEDADES ENCONTRADAS	El retorno de los pases de cortes'a a nombre de ESPOL son de un 25% a 30%

Tabla 15

PROCEDIMIENTO ESTÁNDAR DE TRABAJO: Entrega de pases de cortesía	Código del Proceso: PO - 07	Realizado por: Freddy Veloz de la Torre Marzo 2009
Iniciar	1 **Cliente/Entidad** Solicita la entrega de pases de cortesía	
Gestionar	2 **Administrador** Coordina la entrega de pases de cortesía según los requerimientos recibidos	
Aprobar	3 **Administrador** Solicita al Cliente/Entidad que firme un control de número de pases entregados	
NORMAS POLÍTICAS Y CONCEPTOS GENERALES	1. Se generan 5000 pases de cortesía con una validez bimensual. 2. Las entidades solicitantes reciben un máximo de 100 pases de cortesía por mes. 3. En el control de número de pases se registra la numeración de los pases entregados. 4. Existen entrega de pases a personas de manera individual y que no son registrados. 5. Se identifica la numeración de pases en boletería para determinar el consumo por entidad cliente. 6. Se obtiene un retorno del 25 a 30% de pases de cortesía al mes.	

Tabla 16

2.2.8 Proceso de distribución y entrega de la revista MAAC Cine

FICHA DEL PROCESO			
1. GENERALES DEL PROCESO			
CīDIGO DEL PROCESO	PO - 08	TIPO DE PROCESO	Operativo
NOMBRE DEL PROCESO	**Distribuci—n y entrega de revista**		
OBJETIVO	Realizar la distribuci—n de la revista mensual del MAAC Cine		
RESPONSABLE DEL PROCESO	Administrador	FRECUENCIA	Mensual
2. ESTADO DEL PROCESO			
ESTADO DEL MODELO	Aprobado		
APROBADO POR	Director - MAAC Cine	FECHA DE APROBACIīN	13/3/09
REVISADO POR	Administrador - MAAC Cine	FECHA DE REVISIīN	13/3/09
VERSIīN	1	FECHA DE ACTUALIZACIīN	13/3/09

3. INFORMACIīN DEL PROCESO

PARTICIPANTES	CARGOS	ACTIVIDAD
	Administrador	Receptar la entrega de los 5000 ejemplares mensuales
	Administrador	Realizar la entrega a cliente internos: - Unidades Acad˘micas de la Espol - Dependencias del MAAC - Sucursal Mayor del Banco Central del Ecuador
	Administrador	Realizar la entrega a cliente externos: - Hoteles - Universidades - Empresas P□blicas y Privadas - Suscriptores de la revista MAAC Cine
	Administrador	Enviar 750 ejemplates para MAAC Cine de Manta

RESULTADOS	CARGOS	ENTREGABLES
	Administrador	Entrega de ejemplares

DOCUMENTACIīN SOPORTE	DOCUMENTACIīN	TIPO DE DOCUMENTACIīN

SOPORTE INFORMēTICO	DESCRIPCIīN DE HERRAMIENTA	TIPO DE HERRAMIENTA

4. VALORACIīN

FECHA ŋLTIMA REVISIīN	Marzo 2009
PRINCIPALES NOVEDADES ENCONTRADAS	Los gastos de publicaci—n de la revista MAAC Cine son asumidos por Pacificard

Tabla 17

PROCEDIMIENTO ESTÁNDAR DE TRABAJO: Distribución y entrega de revista	Código del Proceso: PO - 08	Realizado por: Freddy Veloz de la Torre Marzo 2009
Iniciar	1 **Imprenta** Entrega vía courier las 5000 revistas impresas junto con la guía y factura	
Gestionar	2 **Administrador** Realiza la distribución de revistas: - Clientes internos y externos - 750 revistas para Manta - 10% quedan en boletería	
Aprobar	3 **Administrador** Realiza el proceso de órdenes de pago a proveedores	
NORMAS POLÍTICAS Y CONCEPTOS GENERALES	1. La entrega de las revistas por parte de la imprenta debe realizarse con 2 días laborables previo al inicio del mes correspondiente 2. Para la distribución y entrega de las revistas se cuenta con un servicio de courier externo	

Tabla 18

2.2.9 Proceso de venta de tarjetas de socio

FICHA DEL PROCESO

1. GENERALES DEL PROCESO

CīDIGO DEL PROCESO	PO - 09	TIPO DE PROCESO	Operativo
NOMBRE DEL PROCESO	**Ventas de tarjetas de socio**		
OBJETIVO	Gestionar la venta de tarjetas de socio de MAAC Cine		
RESPONSABLE DEL PROCESO	Administrador	FRECUENCIA	Espec’fico

2. ESTADO DEL PROCESO

ESTADO DEL MODELO	Aprobado		
APROBADO POR	Director - MAAC Cine	FECHA DE APROBACIīN	13/3/09
REVISADO POR	Administrador - MAAC Cine	FECHA DE REVISIīN	13/3/09
VERSIīN	1	FECHA DE ACTUALIZACIīN	13/3/09

3. INFORMACIīN DEL PROCESO

PARTICIPANTES

CARGOS	ACTIVIDAD
Cliente	Solicitar la venta de la tarjeta de socio
Boletero	Realizar el registro de la tarjeta en el sistema
Boletero	Elaborar la nota de venta
Administrador	Entregar copia de nota de venta y valores recaudados
Responsable de Contabilidad	Receptar y registrar valores por venta de tarjeta

RESULTADOS

CARGOS	ENTREGABLES
Responsable de Contabilidad	Registro de venta de tarjeta de socio

DOCUMENTACIīN SOPORTE

DOCUMENTACIīN	TIPO DE DOCUMENTACIīN
Nota de venta	Manual

SOPORTE INFORMēTICO

DESCRIPCIīN DE HERRAMIENTA	TIPO DE HERRAMIENTA
Sistema de Control de Boleter’a	Aplicativo

4. VALORACIīN

MARCO NORMATIVO	La tarjeta de socio tiene vigencia de un a–o a partir de la fecha de adquisici—n. Concluido el tiempo la tarjeta se puede reactivar por un a–o, al mismo costo.
FECHA ηLTIMA REVISIīN	Marzo 2009
PRINCIPALES NOVEDADES ENCONTRADAS	

Tabla 19

PROCEDIMIENTO ESTÁNDAR DE TRABAJO: Venta de tarjetas de socio	**Código del Proceso:** PO - 09	**Realizado por: Freddy Veloz de la Torre** Marzo 2009
Iniciar	1 **Cliente** Solicita la venta de tarjeta de socio del MAAC Cine	
Gestionar	2 **Boletero** Realiza venta Ingresa en el sistema el código de la tarjeta para el registro de validez	3 **Administrador** Verifica los valores recaudados por venta de tarjetas de socio y realiza la entrega diaria de los valores
Aprobar	4 **Responsable de Contabilidad** Recepta los valores recaudados por venta de tarjetas de socio con la copia de nota de venta	
NORMAS POLÍTICAS Y CONCEPTOS GENERALES	1. La tarjeta tiene validez de un año a partir de la fecha de adquisicón. 2. El costo de la tarjeta de socio es de US $50,oo. 3. Concluido el tiempo de vigencia la tarjeta puede ser reactivada. La reactivación tiene el mismo costo de adquisición, 4. Los valores recaudados por venta de tarjetas de socio deben ser entregados al Responsable de Contabilidad al siguiente día laborable. 5. La entrega de valores recaudados por venta de tarjetas es independiente a la entrega de valores por taquilla.	

Tabla 20

CAPÍTULO 3: Misión, Visión y Manual de políticas

Hasta hace no mucho tiempo, el tener una "Misión y Visión" fue básicamente una moda empresarial. Poco a poco, la moda se fue convirtiendo en reflexiones de un conjunto de herramientas para orientar a las organizaciones, como brújula hacia el norte deseado.

El proceso de establecimiento de la Misión, Visión y Valores se denomina "Proceso de Visualización", en el cual se proyecta la imagen de excelencia que se desea crear.

La Misión es la razón de existir de una persona, equipo y empresa, con lo que le permite lograr rentabilidad. La Misión proyecta la singularidad de la organización, sin importar el tamaño, la situación HOY.

Idealmente la declaración debe constar de 3 partes:

- Descripción de lo que la organización hace.
- Para quién está dirigido el esfuerzo, el "target".
- Presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial.

No debe confundirse la Misión con el "lema" de la empresa. Un lema puede enunciar un principio, mas no proyecta lo que la misión, como algo permanente y duradero.

La Visión es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones. Es la brújula que guiará a líderes y colaboradores. Será aquello que permitirá que todas las cosas que se hagan, tengan sentido y coherencia. La organización en el FUTURO.

La Visión debe considerar los siguientes aspectos:

- Debe ser factible alcanzarla, no debe ser una fantasía.
- La Visión motiva e inspira.
- Debe ser compartida.
- Debe ser clara y sencilla, de fácil comunicación.

La metodología GOAL[vii] (Gestión Organizacional de Acciones y Logros), elegida para cumplir los objetivos de este capítulo, entiende la Misión y la Visión dentro de la matriz organizacional de acciones y logros. Es decir, como toda organización tiene acciones y logros, para esta metodología la Misión se define como aquella acción que hace la organización para poder lograr la Visión.

Por esta razón la Visión debe ser lograble, no importa en qué horizonte de tiempo, y tanto la acción para lograrla como el logro mismo son medibles, y por tanto es necesaria la definición de indicadores[viii].

En términos sencillos, la Misión sería la acción organizacional que aglutina todos los niveles de acciones de manera jerárquica y concatenada (políticas, estrategias, portafolios, programas, proyectos, fases, actividades, tareas, etc), mientras que la Visión sería el logro organizacional (institucional) propuesto que consolide todos los logros propuestos, de manera jerárquica y concatenada (impactos de política, objetivos estratégicos, resultados institucionales, objetivos específicos, alcances, hitos, entregables, etc).

Antes de definir la Misión y la Visión del MAAC Cine, es necesario agregar un componente adicional a este análisis: La Cultura Corporativa o Cultura Organizacional.

La cultura corporativa o cultura organizacional corresponde al conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias existentes en una organización. No hablamos de valores, costumbres, hábitos y creencias positivos, algunos de los componentes pueden ser negativos en la realidad. De ahí que tenemos "culturas actuales" y "culturas ideales".

“Las culturas no se crean, existen”.

En otro enfoque, podríamos decir que las culturas se crean porque se van esculpiendo día a día, con las acciones de todos, dirigentes y dirigidos. Toda empresa tiene su propia cultura y es el recurso humano el que genera la cultura de una organización, con la permanente interacción entre líderes y colaboradores y actores externos: proveedores y clientes, influenciados por las políticas de la empresa, la cultura del macro-entorno, ciudad, región, país.

No debe confundirse la cultura organizacional con el clima laboral. El clima laboral es temporal, y puede variar rápidamente. La cultura es permanente y puede variar o ser modificada través de procesos de cambio a mediano y largo plazo.

Por mucho tiempo los directivos han enfocado su énfasis en el "Lado Formal de la Organización", soslayando el "Lado Informal de la Organización", provocando lo que se denomina el “Efecto Iceberg”[ix].

En un iceberg, apenas sobre la superficie se divisa el 10% de la masa total. En la empresa existe el llamado "Efecto Iceberg" que analiza los 2 aspectos: “lo formal” y “lo informal de la organización”, ponderando a cada uno de ellos.

El 30% de la empresa, está compuesto por lo "formal", lado en el cual se hallan: Misión, Visión, Objetivos, y a la Planificación Estratégica en sí misma; mientras que el 70% corresponde a lo "informal" en el cual se incluye a los deseos, anhelos, creencias, pensamientos de los colaboradores, así como la admiración hacia los líderes, entre otros factores que comprenden la cultura organizacional o cultura corporativa.

Figura 2: detalle del efecto iceberg

El tema de la cultura organizacional en muchas empresas ha pasado desapercibido, sin embargo su relevancia es sustancial. Todas las sociedades tienen una cultura, así pues la familia, los pueblos, las ciudades y los países, tienen su propia cultura que los distingue a unos de otros. Si consideramos a una organización como una micro sociedad al igual que lo es la familia, en la empresa se produce un choque multicultural.

La cultura corporativa, es el conjunto de pensamientos, filosofías y costumbres, creencias, principios y valores producidos dentro de un ciclo, por los procedimientos y sistemas propios de la organización, que en gran medida son influenciados por sus dirigentes.

El proceso de adaptación es más sencillo cuando las culturas involucradas son más o menos similares con valores similares y esto se puede lograr, desde el proceso de selección del talento humano.

Por mencionar un ejemplo, en América Latina existe la famosa "hora latinoamericana", que cada país se la atribuye como propia (la hora mexicana, la hora ecuatoriana, la hora peruana, la hora venezolana), y esta expresión proyecta aspectos de nuestra cultura y esta influye en la sociedades más pequeñas: la empresa y la familia. La cultura organizacional está formada por los valores compartidos por las personas dentro de cada institución[x].

3.1 Misión del MAAC Cine

Utilizando la metodología GOAL, que en su parte medular establece que la misión y la visión son componentes fundamentales dentro de la matriz organizacional de acciones y logros, además de considerar los criterios propuestos por la empresa consultora Yturralde y Asociados, la misión del MAAC Cine se propone como:

<< Promover y difundir las artes y la cultura en todas sus expresiones, con énfasis en el arte cinematográfico, contribuyendo a la formación integral de los ciudadanos y ciudadanas del Ecuador >>

3.2 Visión del MAAC Cine

En relación con las proyecciones y visión de futuro que al respecto de la sala tiene el equipo de trabajo actual, la Visión del MAAC Cine propuesta es:

<< Ser la sala de cine alternativo más representativa del Ecuador, líder en la difusión de las producciones cinematográficas nacionales e integrante de los circuitos de cine latinoamericanos y del caribe >>

3.3 Alcance del manual de políticas

Las políticas aquí descritas, previa aprobación de los directivos del Banco Central del Ecuador, serán de obligatorio conocimiento y cumplimiento por parte del personal que preste sus servicios en la sala.

Es obligación del Director del MAAC Cine velar por el cumplimiento de las políticas y es responsable ante las autoridades del Banco Central del Ecuador por la inobservancia de las mismas.

3.4 Política de uso de las instalaciones

<table>
<tr><td>MAAC CINE</td><td colspan="2">MANUAL DE POLÍTICAS</td></tr>
<tr><td>ACCESO A ÁREAS RESTRINGIDAS</td><td>POL-01</td><td>Versión: 1</td></tr>
<tr><td>Aprobado por:</td><td>Fecha de Aprobación:</td><td>Marzo, 2009</td></tr>
<tr><td>Vigencia: Marzo, 2009</td><td colspan="2">Última modificación:</td></tr>
<tr><td colspan="3">OBJETIVO
Identificar áreas restringidas en MAAC Cine y establecer normativas de seguridad para el ingreso de personas ajenas a las mismas.
ALCANCE
Todo el personal del MAAC Cine.
DETALLE DE LA POLÍTICA
Son áreas de acceso restringido:
- Cabina de proyección
- Boletería
- Oficinas administrativas
- Bodega
- Escenario
- Camerinos</td></tr>
</table>

El personal de las áreas anteriormente señaladas tienen libre acceso únicamente mientras se encuentren en el desempeño de sus funciones. En caso de que un empleado de dichas áreas requiera su ingreso en horas que no corresponden a su horario de trabajo, turno o en período de vacaciones, está en la obligación de comunicar el motivo de su ingreso y solicitar la respectiva autorización de ingreso al administrador de la sala. Todo ingreso realizado por personal de otra empresa o entidades clientes debe estar acompañado por personal de MAAC Cine responsable de las actividades a realizarse. Es responsabilidad del empleado del área comunicar al Administrador cualquier eventualidad relacionada con la presencia de una persona ajena y que comprometa procesos o conlleve a revisiones del área.

Tabla 21

3.5 Política de uso de equipos de cómputo y proyección

<table>
<tr><th>MAAC CINE</th><th colspan="2">MANUAL DE POLÍTICAS</th></tr>
<tr><td>USO DE EQUIPOS DE CÓMPUTO Y PROYECCIÓN</td><td>POL-02</td><td>Versión: 1</td></tr>
<tr><td>Aprobado por:</td><td>Fecha de Aprobación:</td><td>Marzo, 2009</td></tr>
<tr><td>Vigencia: Marzo, 2009</td><td colspan="2">Última modificación:</td></tr>
<tr><td colspan="3">OBJETIVO
Asegurar el uso eficiente de los computadores y equipos de proyección asignado al personal para sus funciones.
ALCANCE
Todo el personal del MAAC Cine.
DETALLE DE LA POLÍTICA
Los empleados no pueden instalar y/o desinstalar programas, ni deshabilitar servicios sin la autorización de su jefe inmediato.

Debe respetarse y no modificar la configuración de hardware y software establecida por el departamento de sistemas del Banco Central del Ecuador.

Los equipos de proyección serán utilizados únicamente por el personal técnico especializado.</td></tr>
</table>

Los equipos computacionales y de proyección sólo deben usarse para actividades de trabajo y no para otros fines tales como juegos, pasatiempos y proyección cinematográfica no establecida dentro de la programación del MAAC Cine. No pueden moverse los equipos o reubicarlos sin permiso. Los computadores asignados a cada usuario deben de apagarse al final de la jornada de trabajo, salvo el caso de los equipos que estén destinados a monitoreo.

Tabla 22

3.6 Política para traslado de equipos

<table>
<tr><td>MAAC CINE</td><td colspan="2">MANUAL DE POLÍTICAS</td></tr>
<tr><td>TRASLADO DE EQUIPOS</td><td>POL-03</td><td>Versión: 1</td></tr>
<tr><td>Aprobado por:</td><td>Fecha de Aprobación:</td><td>Marzo, 2009</td></tr>
<tr><td>Vigencia: Marzo, 2009</td><td colspan="2">Última modificación:</td></tr>
<tr><td colspan="3">OBJETIVO
Evitar el traslado no autorizado de equipos
ALCANCE
Todo el personal del MAAC Cine.
DETALLE DE LA POLÍTICA
Los equipos sólo deben usarse en los lugares donde hayan sido destinados.

A menos que se indique lo contrario, los usuarios deben asumir que no pueden trasladar equipos a diferentes lugares dentro ó fuera de MAAC Cine.

Todo traslado o asignación de equipos debe ser autorizado por el administrador de la sala, con la debida justificación del usuario solicitante.

Los traslados deben ser notificados a la administración del MAAC.

En caso de requerir trasladar equipos fuera de las instalaciones de MAAC Cine,</td></tr>
</table>

deberá llenar la nota de salida de equipos, indicando el motivo, la descripción del equipo y responsables de la salida. La salida debe quedar registrada en la bitácora del guardia. Una copia de la nota de salida de equipos debe ser entregada al guardia de seguridad, el cual la entregará a su supervisor.

Tabla 23

3.7 Política de administración del personal

MAAC CINE	**MANUAL DE POLÍTICAS**	
ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	POL-04	Versión: 1
Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	Marzo, 2009
Vigencia: Marzo, 2009	Última modificación:	

OBJETIVO

Pautar las acciones administrativas que deben ejecutarse durante la permanencia de un empleado en la Empresa.

ALCANCE

Todo el personal del MAAC Cine.

DETALLE DE LA POLÍTICA

Será responsabilidad exclusiva del director del proyecto ejecutar y coordinar todas las acciones necesarias conducentes a seleccionar y reclutar personal para el MAAC Cine.

El director del proyecto será responsable por verificar el cumplimiento de todas las disposiciones legales vigentes en materia de contratación laboral. Es política de MAAC CINE que todas y cada una de sus acciones se encuadren dentro de las leyes vigentes.

El régimen de pago de sueldos del personal se ajustará a las disposiciones de la legislación vigente. Los pagos se efectuarán mediante transferencia bancaria de manera mensual. En caso de personal contratado bajo la modalidad de servicios profesionales, éste deberá presentar la factura dentro de los primeros 10 días de cada mes.

Tabla 24

3.8 Política de manejo de la información

MAAC CINE	**MANUAL DE POLÍTICAS**	
MANEJO DE LA INFORMACIÓN	POL-05	Versión: 1
Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	Marzo, 2009
Vigencia: Marzo, 2009	Última modificación:	

OBJETIVO

Identificar, clasificar y proteger la información que se distribuye en distintos medios.

ALCANCE

Todo el personal del MAAC Cine.

DETALLE DE LA POLÍTICA

Se estable que toda información o conocimiento referente a MAAC Cine es propiedad del Banco Central del Ecuador, por lo tanto es responsabilidad de todos los empleados difundir internamente los conocimientos adquiridos, previa autorización del jefe inmediato.

Está prohibido cualquier práctica de comentar, intercambiar o poner a disposición de terceros la información referente al MAAC Cine, salvo lo debidamente autorizado ó publicado en la revista de circulación mensual.

La información impresa o almacenada en un medio físico de fácil transportación debe ser provista de los mecanismos de seguridad necesarios para asegurar su integridad (claves de acceso, encriptación, etc.).

La información confidencial debe ser almacenada de manera tal que resulte inaccesible a personas ajenas al proyecto y que sólo se encuentre a disposición de las personas autorizadas.

Toda la información de MAAC Cine debe estar claramente identificada y catalogada de acuerdo a los niveles de clasificación.

Las clasificaciones de seguridad de la información deben ser entendidas, reconocidas y aceptadas por todos los empleados de la empresa.

La información queda clasificada de la siguiente manera:

- Información General
- Información Restringida
- Información Confidencial

La información general corresponde a toda la información que es divulgada y debe ser conocida por todos los empleados del MAAC Cine, tales como: reglamento interno, manuales, políticas y procedimientos, etc. Habitualmente está disponible para ser consultada y utilizada por todos los empleados en la medida en que la necesiten para desempeñar adecuadamente sus tareas.

La información restringida es la información otorgada a cada uno de los empleados del MAAC Cine, para el cumplimiento de sus responsabilidades de acuerdo a las funciones y tareas específicas asignadas. Es restringida, por cuanto la debe conocer únicamente el empleado autorizado. Se incluye dentro de esta clasificación la información de tipo privada que genera el usuario en su trabajo. La información confidencial es aquella que es vital para la existencia del proyecto y es analizada en función del potencial impacto negativo que puede sufrir la empresa en caso de que fuese divulgada, perdida, robada, comprometida o destruida. Se establece que la información confidencial impresa debe permanecer en sus archivos, preferentemente bajo llaves. Está prohibido mantener después del horario normal de trabajo cualquier clase de documentos sobre el escritorio. Con la finalidad de garantizar la privacidad y no divulgación por personal no autorizado de la información restringida y de la información confidencial, se establece que toda información calificada en estos grupos deben permanecer dentro del área generadora de la misma.

Tabla 25

3.9 Política de uso de la conexión a Internet y correo electrónico

MAAC CINE	**MANUAL DE POLÍTICAS**	
USO DE LA CONEXIÓN A INTERNET Y CORREO ELECTRÓNICO	POL-06	Versión: 1
Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	Marzo, 2009
Vigencia: Marzo, 2009	Última modificación:	

OBJETIVO

Establecer el buen uso del correo electrónico e Internet

ALCANCE

Todo el personal del MAAC Cine.

DETALLE DE LA POLÍTICA

El acceso a Internet será utilizado para investigación y consultas relacionadas con el desempeño laboral del empleado.

Debe entenderse que el acceso Internet es un privilegio, no un derecho, y el uso inapropiado resultará en la cancelación de dicho privilegio.

Está prohibido ingresar a sitios Web con material ofensivo, pornográfico o lascivo para los usuarios.

El usuario debe colaborar en el uso racional del ancho de banda de la red, evitando las descargas de videos, música y archivos no autorizados. El usuario no debe utilizar los recursos de la empresa para navegación ociosa. Está prohibido instalar software descargado de Internet, especialmente los de libre distribución o que permiten conexión peer to peer (Kazaa, BitTorrent, etc.). El uso del correo electrónico deberá limitarse a tareas relacionadas con la actividad laboral. El usuario deberá evitar anexar a sus mensajes archivos con tamaño superior a 2 MB. Es responsabilidad de cada usuario respaldar mensualmente los mensajes de su cuenta de correo electrónico y borrarlos del servidor. MAAC Cine se reserva el derecho de acceder y dar a conocer el contenido de todo mensaje enviado sobre su sistema de correo electrónico, con cualquier propósito. Para este fin, los usuarios no deberán tener ninguna expectativa de privacidad mientras utilizan equipamiento perteneciente a la institución.

Tabla 26

CAPÍTULO 4: Manual de funciones

El propósito de este manual es el de instruir al personal del MAAC Cine sobre los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura organizacional del proyecto, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en los trámites, mala o deficiente atención al público y desconocimiento de los procedimientos administrativos.

Cada una de las funciones y actividades aquí descritas están proyectadas y al mismo tiempo integradas y relacionadas de tal manera que todo el sistema lleve, sino a alcanzar, al menos a avanzar progresivamente hacia el resultado buscado, acorde con la misión y la visión anteriormente definidas.

Cabe mencionar que de ser aprobado por las autoridades responsables del proyecto, el contenido de este manual será de obligada lectura y cumplimiento por parte de todos los integrantes del equipo de trabajo del MAAC Cine.

4.1 Organigrama funcional del proyecto MAAC Cine

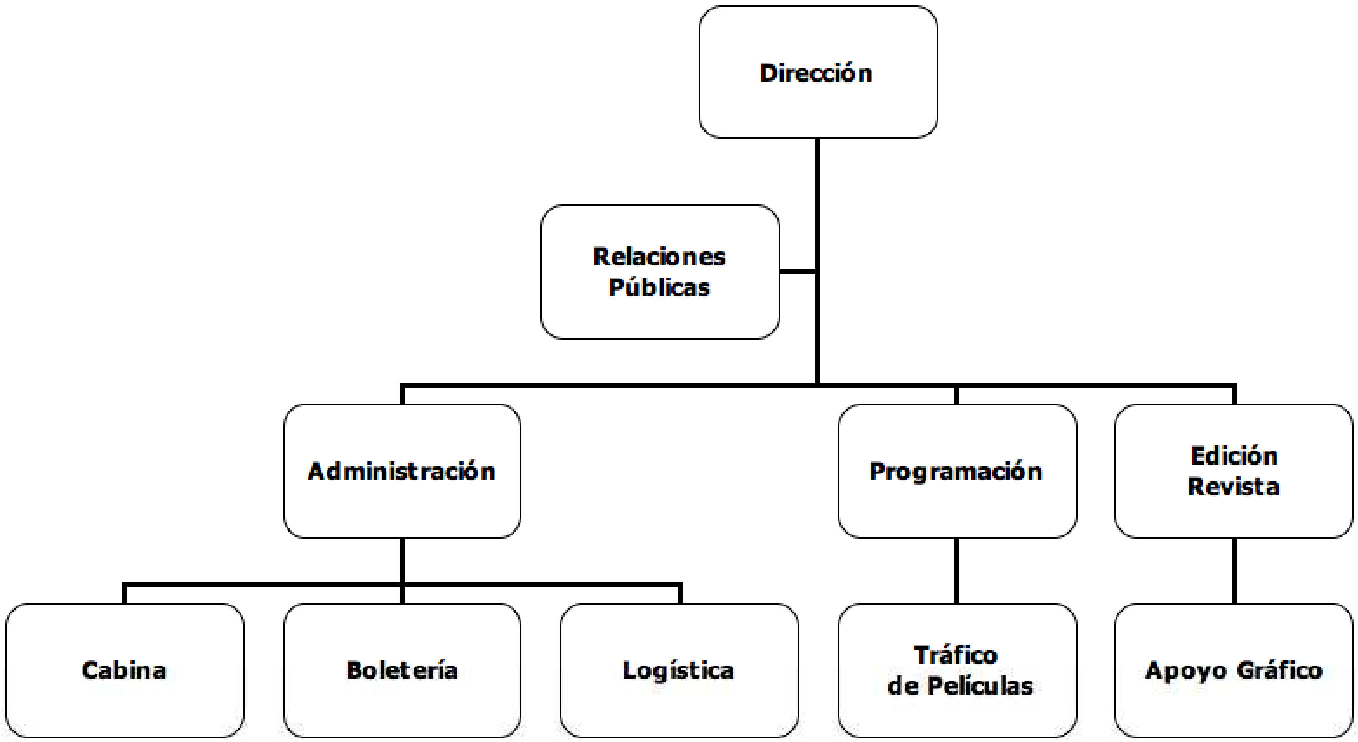


Figura 3: organigrama del MAAC Cine

4.2 Funciones del director del proyecto

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Director del Proyecto MAAC Cine
DEPARTAMENTO:	Dirección
REPORTA A:	Rector de la ESPOL
SUPERVISA A:	Relacionista Público
	Administrador
	Programador
	Editor de Revista

OBJETIVO DEL CARGO
Planificar, dirigir y controlar la gestión realizada en el proyecto MAAC Cine

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

Función	Frecuencia
1. Aprobar la parrilla de programación	Mensual
2. Aprobar pagos a proveedores	Mensual
3. Plantear los lineamientos del proyecto	Semestral
4. Aprobar registros/cambios de proveedores	Específica
5. Atender novedades presentadas en el proyecto	Específica
6. Gestionar y aprobar contratación de personal para MAAC Cine	Específica

Función	Frecuencia
7. Mantener informado al Rector de la ESPOL el desarrollo del proyecto	Mensual
8. Elaborar presupuesto del proyecto	Anual

RELACIONES INTERPERSONALES INTERNAS
(Otras áreas del MAAC Cine diferentes a la suya)

Área de Relación	Frecuencia	Propósito de la Relación
Administración	Semanal	Conocer las novedades presentadas y estado del proyecto
Relaciones Públicas	Mensual	Aprobar lineamientos para la ejecución de la estrategia de comunicación y posicionamiento de imagen del MAAC Cine
Programación	Mensual	Revisión de la programación de actividades de MAAC Cine
Tráfico	Mensual	Aprobación de presupuesto de parrilla de programación

RELACIONES INTERPERSONALES EXTERNAS
(Clientes, Proveedores, Empresas, Instituciones Públicas)

Con quién	Frecuencia	Propósito de la Relación
Gerente Pacificard	Mensual	Auspicio Revista MAAC Cine
Directora Cultural Regional	Mensual	Revisión de la parrilla de programación
Gerente Sucursal Mayor BCE	Específica	Revisión de estado del proyecto

4.3 Funciones del administrador

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Administrador del MAAC Cine
DEPARTAMENTO:	Administración
REPORTA A:	Director del Proyecto MAAC Cine
SUPERVISA A:	Proyeccionista
	Luminotécnico
	Boletero/Acomodador
	Auxiliar de Servicios

OBJETIVO DEL CARGO
Administrar la sala de cine/auditorio y supervisar su operación

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

Función	Frecuencia
1. Realizar depósitos, reportes de gestión y estado del proyecto	Diario
2. Solicitar la elaboración de facturas y gestionar el cobro de los servicios de operación del MAAC Cine	Diario
3. Solicitar pagos a proveedores y personal contratado por servicios profesionales con los soportes respectivos	Específica
4. Elaborar y hacer cumplir las políticas para el buen uso de las instalaciones	Específica

Función	Frecuencia
5. Solicitar mantenimiento preventivo y correctivo de equipos a la administración del MAAC	Específica
6. Gestionar la entrega oportuna de la revista MAAC Cine	Mensual
7. Coordinar con los productores/artistas/entidades la realización de eventos por alquiler de la sala y/o cesión gratuita del espacio	Específica

RELACIONES INTERPERSONALES INTERNAS
(Otras áreas del MAAC Cine diferentes a la suya)

Área de Relación	Frecuencia	Propósito de la Relación
Tráfico	Mensual	Coordinar la logística para el envío/recepción de películas e informar sobre el estado del material para exhibición cinematográfica entrante/saliente
Cabina	Específica	Conocer las novedades presentadas por fallo de equipos y estado de material cinematográfico Coordinar preparativos para eventos especiales y cambios en la programación
Logística	Diaria	Disponer el envío de documentos y adquisición de suministros de operación
Boletería	Diaria	Analizar informes de novedades, recibir la recaudación y validar los reportes de cierre de caja
Relaciones Públicas	Específica	Atender los requerimientos materiales para la realización de foros y peticiones de invitados especiales

RELACIONES INTERPERSONALES EXTERNAS

(Clientes, Proveedores, Empresas, Instituciones Públicas)

Con quién	Frecuencia	Propósito de la Relación
Administrador MAAC	Específica	Coordinar actividades extra-programa
Proveedores de bienes y servicios	Específica	Adquisiciones

4.4 Funciones del director de programación

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Director de Programación del MAAC Cine
DEPARTAMENTO:	Programación
REPORTA A:	Director del Proyecto MAAC Cine
SUPERVISA A:	Responsable de Tráfico

OBJETIVO DEL CARGO
Definir el programa mensual de actividades del MAAC Cine

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

Función	Frecuencia
1. Elaborar la parrilla de programación mensual	Mensual
2. Gestionar con representantes diplomáticos, cinematecas y distribuidores de películas el material cinematográfico a exhibirse	Mensual
3. Dirigir foros y colaborar en la realización de eventos de artes escénicas	Específica
4. Elaborar artículos para la revista MAAC Cine relacionados con la programación y/o temática de la publicación	Mensual

RELACIONES INTERPERSONALES INTERNAS
(Otras áreas del MAAC Cine diferentes a la suya)

Área de Relación	Frecuencia	Propósito de la Relación
Dirección	Mensual	Revisión de la programación de actividades de MAAC Cine
Relaciones Públicas	Específica	Coordinar la realización de entrevistas con prensa escrita, radio y televisión y definir lineamientos para la ejecución de la estrategia de comunicación y posicionamiento de imagen del MAAC Cine
Tráfico	Mensual	Analizar costos de derechos de exhibición y disponibilidad de material

RELACIONES INTERPERSONALES EXTERNAS
(Clientes, Proveedores, Empresas, Instituciones Públicas)

Con quién	Frecuencia	Propósito de la Relación
Directora Cultural Regional	Específica	Coordinar lineamientos para elaborar la parrilla de programación
Distribuidores de películas	Mensual	Obtener material cinematográfico
Medios de comunicación	Específica	Difundir las actividades programadas

4.5 Funciones del relacionista público

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Relacionista Público del MAAC Cine
DEPARTAMENTO:	Relaciones Públicas
REPORTA A:	Director del Proyecto MAAC Cine
SUPERVISA A:	n/a

OBJETIVO DEL CARGO
Difundir la programación de actividades y desarrollar una imagen pública favorable

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

Función	Frecuencia
1. Establecer relaciones con los medios de comunicación	Específica
2. Definir estrategias de comunicación y de posicionamiento de imagen	Mensual
3. Gestionar auspicios para financiar la realización de eventos	Específico
4. Redactar y difundir boletines de prensa	Específica
5. Mantener la base de datos de clientes y suscriptores de la revista MAAC Cine	Específica
6. Recibir y atender los requerimientos de los invitados especiales y autoridades que visitan la ciudad para asistir a eventos según lo establecido en la parrilla de programación	Específica

RELACIONES INTERPERSONALES INTERNAS
(Otras áreas del MAAC Cine diferentes a la suya)

Área de Relación	Frecuencia	Propósito de la Relación
Dirección	Mensual	Definir lineamientos para la ejecución de la estrategia de comunicación y posicionamiento de imagen del MAAC Cine
Administración	Específica	Atender los requerimientos materiales para la realización de foros y peticiones de invitados especiales
Programación	Específica	Coordinar la realización de entrevistas con prensa escrita, radio y televisión y definir lineamientos para la ejecución de la estrategia de comunicación y posicionamiento de imagen del MAAC Cine

RELACIONES INTERPERSONALES EXTERNAS
(Clientes, Proveedores, Empresas, Instituciones Públicas)

Con quién	Frecuencia	Propósito de la Relación
Clientes	Mensual	Responder a los requerimientos de información
Medios de comunicación	Específica	Difundir las actividades programadas

4.6 Funciones del editor de la revista MAAC Cine

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Editor de la revista MAAC Cine
DEPARTAMENTO:	Edición
REPORTA A:	Director del Proyecto MAAC Cine
SUPERVISA A:	Responsable de Apoyo Gráfico

OBJETIVO DEL CARGO
Editar la revista MAAC Cine según los lineamientos definidos en la estrategia comunicacional y supervisar que la elaboración de material publicitario y los anuncios en prensa escrita estén acorde a la línea gráfica de la revista

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

Función	Frecuencia
1. Definir la temática a tratar en la revista	Mensual
2. Redactar el editorial de la revista	Mensual
3. Gestionar la colaboración de reconocidos esctitores y críticos de cine para la revista	Mensual
4. Coordinar con el proveedor seleccionado la impresión de la revista estableciendo parámetros de calidad de material, tamaño, cantidad de páginas y fecha de entrega	Mensual
5. Colaborar en la redacción de artículos y sinopsis de películas a exhibirse	Específica

RELACIONES INTERPERSONALES INTERNAS

(Otras áreas del MAAC Cine diferentes a la suya)

Área de Relación	Frecuencia	Propósito de la Relación
Dirección	Mensual	Definir lineamientos para la ejecución de la estrategia de comunicación y posicionamiento de imagen del MAAC Cine
Administración	Específica	Atender los requerimientos materiales para la realización de foros y peticiones de invitados especiales
Programación	Específica	Coordinar la realización de entrevistas con prensa escrita, radio y televisión
Apoyo Gráfico	Mensual	Coordinar actividades para la elaboración de la revista

RELACIONES INTERPERSONALES EXTERNAS

(Clientes, Proveedores, Empresas, Instituciones Públicas)

Con quién	Frecuencia	Propósito de la Relación
Escritores	Mensual	Asignar la redacción de artículos para la revista MAAC Cine
Proveedores de servicios de impresión	Mensual	Definir parámetros para la impresión de la revista

4.7 Funciones del responsable de tráfico

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Responsable de Tráfico
DEPARTAMENTO:	Programación
REPORTA A:	Director de Programación MAAC Cine
SUPERVISA A:	n/a

OBJETIVO DEL CARGO
Gestionar los derechos de exhibición, el envío y recepción de material cinematográfico desde y hasta las salas de cine de Guayaquil y Manta, además de coordinar la movilización del personal del proyecto, invitados especiales y autoridades.

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

Función	Frecuencia
1. Elaborar contratos por derechos de exhibición	Mensual
2. Gestionar la compra de pasajes aéreos y hospedaje	Específica
3. Revisar la parrilla de programación considerando criterios de envío y recepción del material y disponibilidad presupuestaria	Mensual
4. Ejecutar el envío y verificar la recepción de material cinematográfico entre las salas de cine y distribuidores de películas	Mensual
5. Dar seguimiento a los trámites de pago de distribuidores de materiales cinematográficos	Mensual

Función	Frecuencia
6. Verificar las transferencias de pago a agencias de viajes, hoteles, artistas e invitados especiales	Específica

RELACIONES INTERPERSONALES INTERNAS
(Otras áreas del MAAC Cine diferentes a la suya)

Área de Relación	Frecuencia	Propósito de la Relación
Programación	Mensual	Analizar costos de derechos de exhibición y disponibilidad de material
Dirección	Mensual	Aprobación de presupuesto de parrilla de programación
Administración	Mensual	Coordinar la logística para el envío/recepción de películas y verificar estado de material de exhibición

RELACIONES INTERPERSONALES EXTERNAS
(Clientes, Proveedores, Empresas, Instituciones Públicas)

Con quién	Frecuencia	Propósito de la Relación
Distribuidores de películas	Mensual	Obtener datos de material cinematográfico disponible
Hoteles	Específica	Coordinar el hospedaje de invitados especiales
Agencias de viajes	Específica	Gestionar el traslado de invitados especiales

4.8 Funciones del responsable de apoyo gráfico

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Responsable de Apoyo Gráfico
DEPARTAMENTO:	Apoyo Gráfico
REPORTA A:	Editor de la Revista MAAC Cine
SUPERVISA A:	n/a

OBJETIVO DEL CARGO
Diseñar afiches, volantes, pases de cortesía, anuncios para prensa escrita y material publicitario en general, además de colaborar en la elaboración de la revista

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

Función	Frecuencia
1. Diseñar material publicitario	Específica
2. Gestionar con el proveedor designado la impresión del material publicitario	Específica
3. Colaborar en la elaboración de la revista MAAC Cine, según instrucciones del Editor	Mensual
4. Mantener un respaldo digital de todos los diseños publicitarios elaborados para el proyecto	Mensual

RELACIONES INTERPERSONALES INTERNAS

(Otras áreas del MAAC Cine diferentes a la suya)

Área de Relación	Frecuencia	Propósito de la Relación
Edición revista	Mensual	Coordinar actividades para la elaboración de la revista

RELACIONES INTERPERSONALES EXTERNAS

(Clientes, Proveedores, Empresas, Instituciones Públicas)

Con quién	Frecuencia	Propósito de la Relación
Proveedores de servicios de impresión	Específica	Gestionar la impresión de material publicitario

4.9 Funciones del proyeccionista

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Proyeccionista
DEPARTAMENTO:	Cabina
REPORTA A:	Administrador del MAAC Cine
SUPERVISA A:	n/a

OBJETIVO DEL CARGO
Operar los equipos de proyección digital, DVCam y 35mm. del MAAC Cine

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

Función	Frecuencia
1. Operar la máquina proyector CHRISTIE, modelo SLC de 35 mm, con CROMO modelo P35 GPS de 3 lentes, componente de 3 platos modelo Mini Wind y amplificador de sonido digital cinema procesador marca SMART, modelo CP650	Diaria
2. Operar reproductores de DVD, DVCam y proyectores multimedia	Diaria
3. Verificar la existencia del material cinematográfico y su buen estado, según lo detallado en la parrilla de programación	Semanal
4. Realizar mantenimiento preventivo a los equipos de proyección	Mensual
5. Asistir a la preparación y ejecución de eventos de artes escénicas	Específica

RELACIONES INTERPERSONALES INTERNAS

(Otras áreas del MAAC Cine diferentes a la suya)

Área de Relación	Frecuencia	Propósito de la Relación
Administración	Específica	Informar las novedades presentadas por fallo de equipos y estado de material cinematográfico Coordinar preparativos para eventos especiales

RELACIONES INTERPERSONALES EXTERNAS

(Clientes, Proveedores, Empresas, Instituciones Públicas)

Con quién	Frecuencia	Propósito de la Relación
Clientes/Usuarios de la sala	Específica	Coordinar actividades de apoyo a eventos especiales

4.10 Funciones del luminotécnico

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Luminotécnico
DEPARTAMENTO:	Cabina
REPORTA A:	Administrador del MAAC Cine
SUPERVISA A:	n/a

OBJETIVO DEL CARGO
Operar los equipos de iluminación del MAAC Cine

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

Función	Frecuencia
1. Operar la consola de luces	Específico
2. Coordinar con los productores de eventos de artes escénicas la configuración y secuencia de luces según demanda	Específico
3. Colaborar con el montaje de escenografías	Específico
4. Realizar mantenimiento preventivo y correctivo a la consola e infraestructura de iluminación	Mensual

RELACIONES INTERPERSONALES INTERNAS

(Otras áreas del MAAC Cine diferentes a la suya)

Área de Relación	Frecuencia	Propósito de la Relación
Administración	Específica	Informar las novedades presentadas por fallo de equipos e infraestructura de iluminación Coordinar preparativos para eventos especiales

RELACIONES INTERPERSONALES EXTERNAS

(Clientes, Proveedores, Empresas, Instituciones Públicas)

Con quién	Frecuencia	Propósito de la Relación
Clientes/Usuarios de la sala	Específica	Coordinar actividades de apoyo a eventos especiales

4.11 Funciones del boletero/ acomodador

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Boletero/Acomodador
DEPARTAMENTO:	Boletería
REPORTA A:	Administrador del MAAC Cine
SUPERVISA A:	n/a

OBJETIVO DEL CARGO
Venta de boletos, asistencia y control para el buen uso de las instalaciones

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

Función	Frecuencia
1. Vender boletos para funciones de cine y artes escénicas con el uso del sistema de control de boletería	Diaria
2. Elaborar reportes de cierre de caja	Diaria
3. Controlar el ingreso ordenado de personas y mantener el orden en el interior de la sala	Diaria
4. Verificar la existencia de novedades con respecto a la infraestructura física al finalizar cada función	Diaria
5. Al finalizar cada día, apagar las luces de la sala	Diaria

RELACIONES INTERPERSONALES INTERNAS

(Otras áreas del MAAC Cine diferentes a la suya)

Área de Relación	Frecuencia	Propósito de la Relación
Administración	Diaria	Informar las novedades encontradas y entregar la recaudación e informes de cierre de caja

RELACIONES INTERPERSONALES EXTERNAS

(Clientes, Proveedores, Empresas, Instituciones Públicas)

Con quién	Frecuencia	Propósito de la Relación
Clientes/Usuarios de la sala	Específica	Venta de boletos y asistencia para la correcta ubicación al interior de la sala

4.12 Funciones del auxiliar de logística y servicios

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Auxiliar de Logística y Servicios
DEPARTAMENTO:	Logística
REPORTA A:	Administrador del MAAC Cine
SUPERVISA A:	n/a

OBJETIVO DEL CARGO
Asistir al Administrador en el cumplimiento de sus funciones, mantener el archivo de documentos, mensajería y adquisición de suministros de operación para el MAAC Cine

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

Función	Frecuencia
1. Entrega de correspondencia y documentación interna	Diaria
2. Archivar toda la documentación entrante y saliente	Diaria
3. Permanecer en la oficina de administración en caso de ausencia del administrador	Diaria
4. Imprimir reportes del sistema de control de taquilla para la elaboración de informes	Diaria
5. Adquirir suministros, con autorización previa del administrador	Diaria

RELACIONES INTERPERSONALES INTERNAS

(Otras áreas del MAAC Cine diferentes a la suya)

Área de Relación	Frecuencia	Propósito de la Relación
Administración	Diaria	Asistir al administrador en el cumplimiento de sus funciones

RELACIONES INTERPERSONALES EXTERNAS

(Clientes, Proveedores, Empresas, Instituciones Públicas)

Con quién	Frecuencia	Propósito de la Relación
Clientes/Usuarios de la sala	Específica	Atención al público y proveer información

CAPÍTULO 5: Software para procesos operativos

En el MAAC Cine se cine se utilizan las siguientes aplicaciones:

- Lotus Notes, para la gestión de correo electrónico
- Sistema de control de taquilla - Infoware

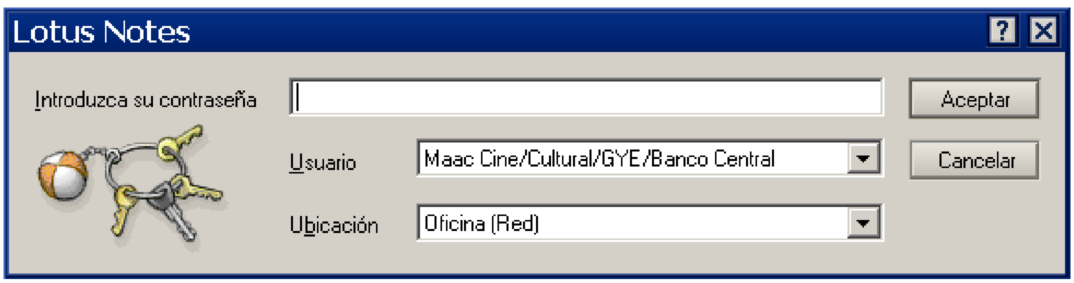


Figura 3: ventana de ingreso a Lotus Notes

Para el caso del correo electrónico, el software no ofrece la capacidad de acceder a las cuentas de correo electrónico a través de Internet, limitando la capacidad de gestión de los directores de área del proyecto, quienes por la naturaleza de sus funciones deben ausentarse de sus oficinas con cierta regularidad.

Esto ha llevado a la duplicidad en el uso de las cuentas de correo y al uso de servicios de correo electrónico gratuitos (hotmail, gmail, etc.) para actividades que guardan relación directa con el desempeño de actividades propias del MAAC Cine, dificultándose así el seguimiento de tareas y la coordinación de esfuerzos, además de complicar innecesariamente la comunicación con proveedores y clientes externos.

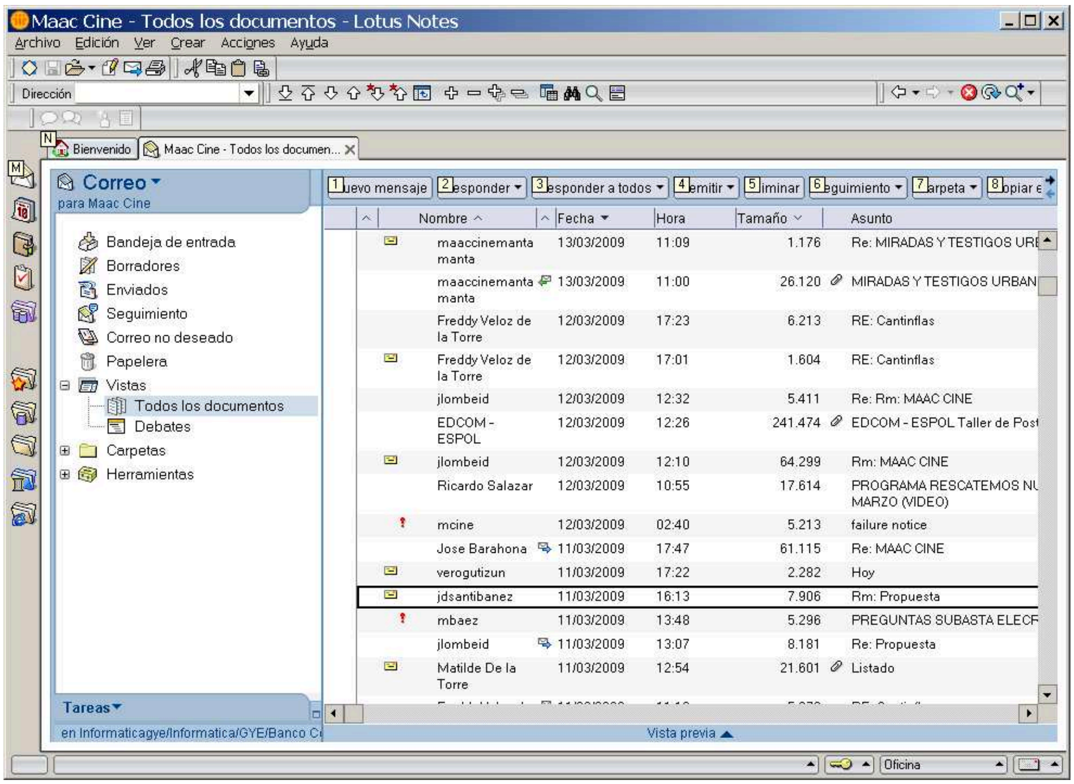


Figura 4: listado de mails en Lotus Notes

Con estos antecedentes y cumpliendo con la tendencia en las empresas públicas de fomentar el uso de software libre, se sugiere al Banco Central del Ecuador la utilización de Zimbra Collaboration Suite[xi] en reemplazo de Lotus Notes, para facilitar lo siguiente:

Figura 5: ventana de ingreso a Zimbra

- Cumplimiento del decreto 1014 de la Presidencia de la República del Ecuador, para el fomento del software libre[xii].

- Posibilidad de sincronización nativa de mensajes de correo, contactos, calendario y tareas de Zimbra a Outlook 2007.

- Posibilidad de acceder a Zimbra desde cualquier BlackBerry y dispositivos J2ME, o desde cualquier otro browser móvil, como el del Apple iPhone.

- Las Tareas de Zimbra permiten monitorizar las fechas de comienzo y finalización, prioridad, progreso y porcentaje de cumplimiento de cada tarea.

- Mensajería instantánea vía web, con soporte de múltiples conversaciones y chats de grupo.

- Posibilidad de compartir la bandeja de entrada y otras carpetas de correo con otros, incluyendo la posibilidad de ofrecer acceso de sólo lectura o bien control total.

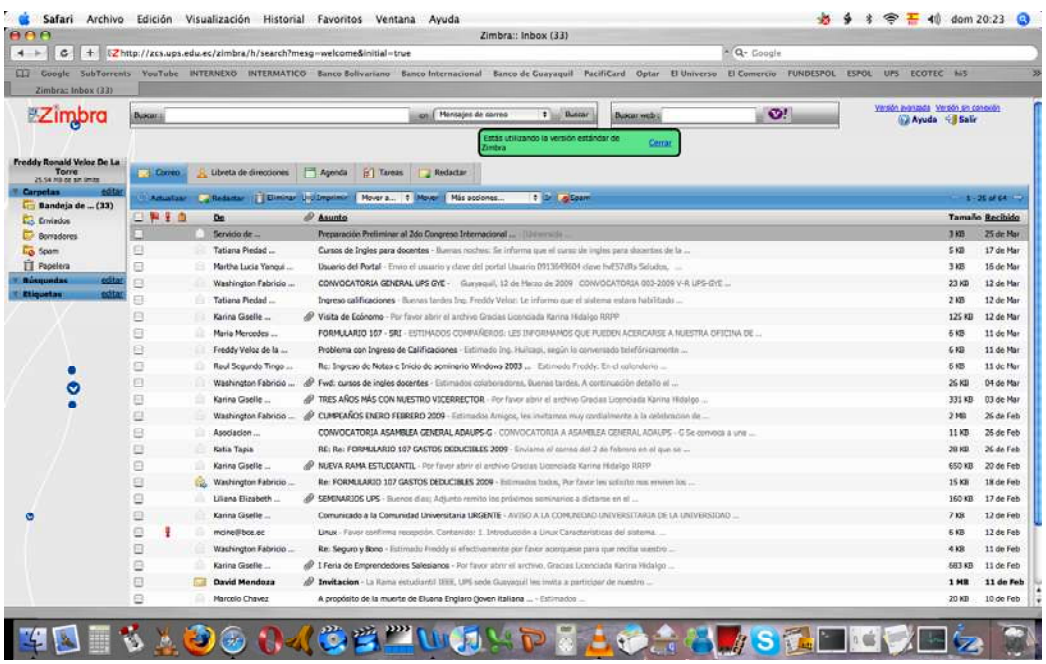


Figura 6: Zimbra, bandeja de entrada

Con respecto al software para el control de taquilla, éste no ofrece la posibilidad de venta de boletos para ubicaciones específicas dentro de la sala, ni permite la creación de zonas específicas con tarifas diferenciadas que agrupen rangos de butacas, por lo que en más de una oportunidad el personal de boletería se ha visto en la necesidad de controlar manualmente las ubicaciones vendidas.

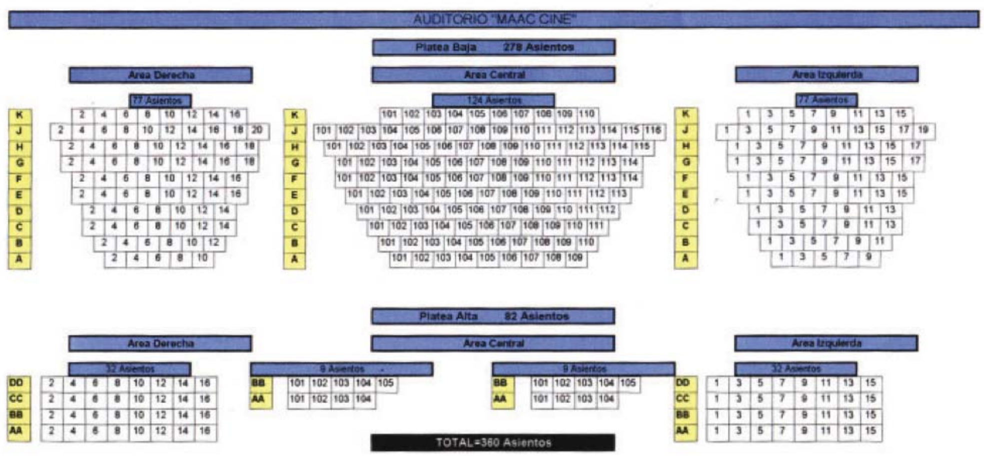


Figura 7: distribución interna del MAAC Cine

Con este antecedente, se recomienda actualizar el software de control de taquilla incorporando la capacidad de venta de boletos con numeración de butacas y la generación de reportes que estén acordes a los indicadores de gestión definidos en el capítulo siguiente.

Figura 8: sistema de control de taquilla, versión

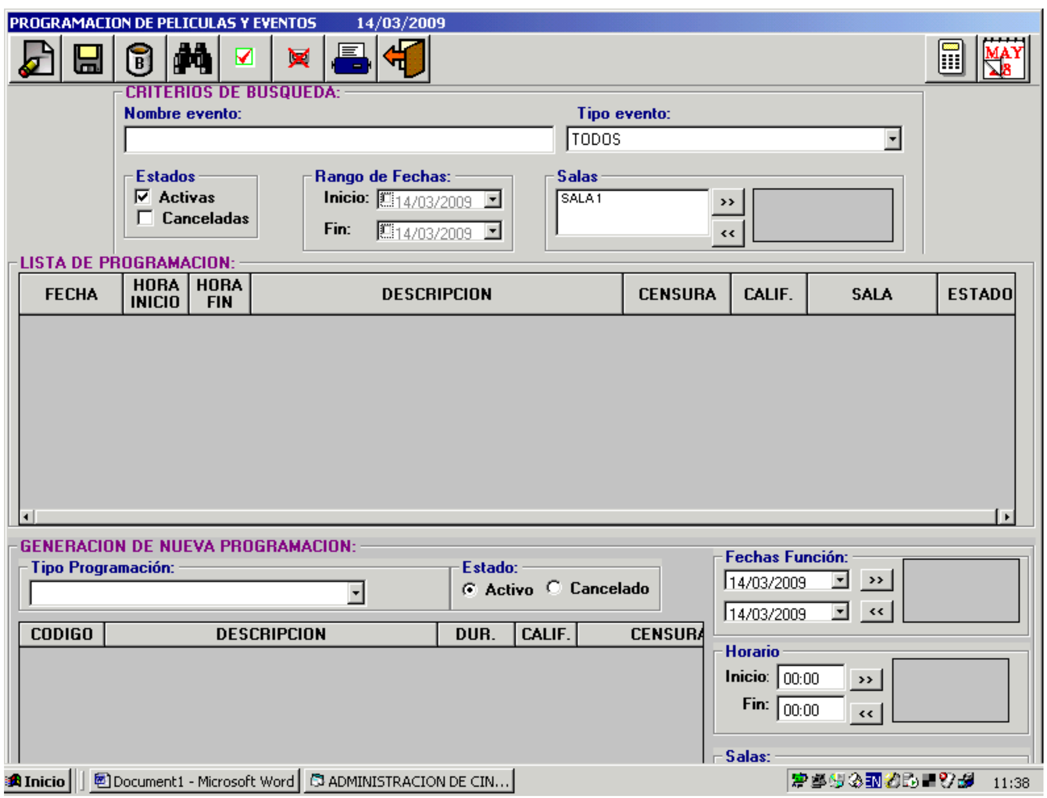


Figura 9: sistema de control de taquilla, programación de eventos

CAPÍTULO 6: Indicadores de gestión de producto

En estos días resulta evidente el auge que está teniendo la gestión de las relaciones con los clientes, también conocido como Marketing Relacional. Múltiples sistemas informáticos conocidos como CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) van apareciendo en el mercado. Pero se habla mucho de actitudes, filosofías y orientaciones, ofreciéndose pocas METODOLOGÍAS Y MODELOS DE REFERENCIA realmente útiles para poderlo medir.

El modelo elegido para cumplir los objetivos de este capítulo recibe el nombre de **Cuadro de Mando Relacional**[xiii] y, siguiendo estos parámetros, se han definido los indicadores para medir la gestión de MAAC Cine, en las áreas de RELACIÓN CON SUS CLIENTES Y SOCIOS ESTRATÉGICOS, ESTRUCTURAL y FINANCIERA.

Para el caso de un proyecto cultural como lo es el MAAC Cine, la medición exclusivamente en términos económicos no es suficiente, pues sólo refleja la información económica-financiera del proyecto. No se miden los elementos intangibles, cuando el verdadero valor reside en muchos más factores que los eminentemente económico-financieros.

Los indicadores económico-financieros no son capaces de explicar de forma completa por qué se producen los resultados obtenidos, ni contribuyen a la definición de qué acciones concretas han de realizarse para lograr resultados.

6.1 Indicadores de capital relacional

El capital relacional se refiere al valor que tiene para una entidad el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior.

La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una entidad y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones clave para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno[xiv].

¿No son los clientes el activo más importante que posee cualquier empresa ?

Por tanto, la importancia del valor de la red de relaciones que posee una entidad es cada vez más importante como ventaja competitiva.

Entre los factores claves de gestión que se pretende medir están:

- Establecimiento de convenios con distribuidores de películas
- Establecimiento de convenios con entidades públicas y privadas
- Satisfacción de los clientes
- Fidelización de los clientes

6.1.1 Número de convenios con distribuidores internacionales de películas

MACC CINE
Indicadores de Gestión de Producto
Área: Indicadores de capital relacional

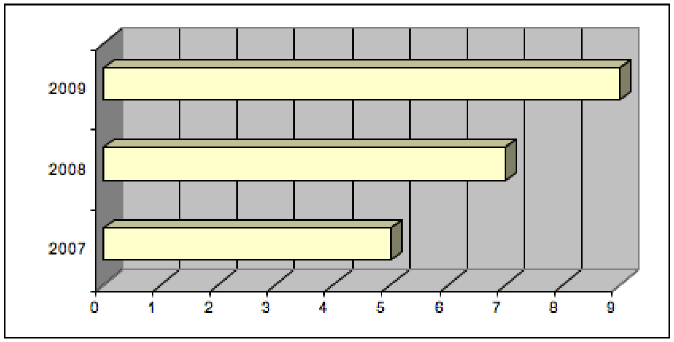
Nombre y descripción del Indicador: ***Número de convenios con distribuidores internacionales de películas***

Objetivo: Permite determinar el número de convenios con distribuidores internacionales de películas.

Período de Revisión: Anual

Fórmula de Cálculo: Sumatoria de los convenios realizados con distribuidores internacionales

Gráfico: Número de convenios con distribuidores internacionales



Observaciones:
La información mostrada en la gráfica presenta el número de convenios con distribuidores internacionales

Años	# Convenios
2007	5
2008	7
2009	9
Total	**21**

* Los datos aquí mostrados no son reales, fueron colocados únicamente para efectos ilustrativos

Tabla 27

6.1.2 Número de convenios con distribuidores nacionales de películas

MACC CINE
Indicadores de Gestión de Producto
Área: Indicadores de capital relacional

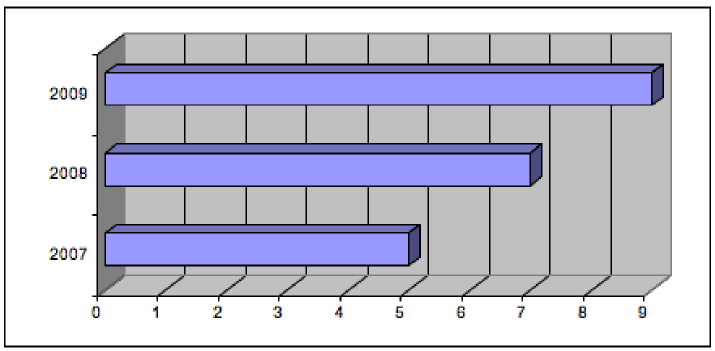
Nombre y descripción del Indicador: ***Número de convenios con distribuidores nacionales de películas***

Objetivo: Permite determinar el número de convenios con distribuidores nacionales de películas.

Período de Revisión: Anual

Fórmula de Cálculo: Sumatoria de los convenios realizados con distribuidores nacionales

Gráfico: Número de convenios con distribuidores nacionales



Observaciones:
La información mostrada en la gráfica presenta el número de convenios con distribuidores nacionales

Años	# Convenios
2007	5
2008	7
2009	9
Total	**21**

* Los datos aquí mostrados no son reales, fueron colocados únicamente para efectos ilustrativos

Tabla 28

6.1.3 Número de convenios con entidades públicas

MACC CINE
Indicadores de Gestión de Producto
Área: Indicadores de capital relacional

Nombre y descripción del Indicador: ***Número de convenios con entidades públicas***

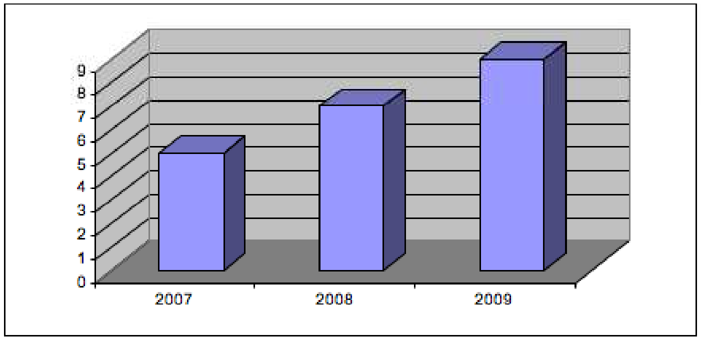
Objetivo: Permite determinar el número de convenios con entidades públicas.

Período de Revisión: Anual

Formula de Cálculo: Sumatoria de los convenios realizados con entidades públicas

Gráfico:

Número de convenios con entidades públicas



Observaciones:
La información mostrada en la gráfica presenta el número de convenios con entidades públicas

Años	# Convenios
2007	5
2008	7
2009	9
Total	**21**

* Los datos aquí mostrados no son reales, fueron colocados únicamente para efectos ilustrativos

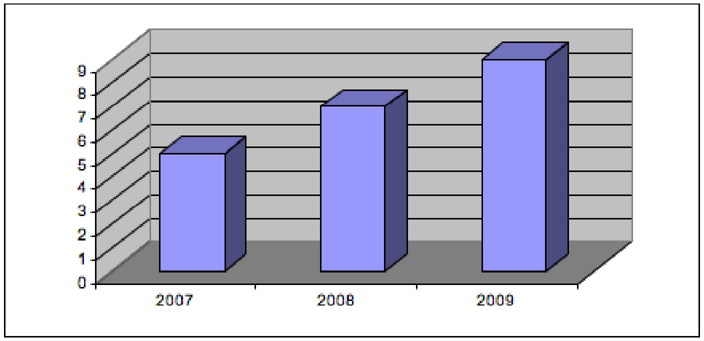
Tabla 29

6.1.4 Número de convenios con entidades privadas

MACC CINE
Indicadores de Gestión de Productos
Área: Indicadores de capital relacional

Nombre y descripción del Indicador:	***Número de convenios con entidades privadas***
Objetivo:	Permite determinar el número de convenios con entidades privadas.
Período de Revisión:	Anual
Formula de Cálculo:	Sumatoria de los convenios realizados con entidades públicas

Gráfico: **Número de convenios con entidades privadas**



Observaciones:
La información mostrada en la gráfica presenta el número de convenios con entidades privadas

Años	# Convenios
2007	5
2008	7
2009	9
Total	**21**

* Los datos aquí mostrados no son reales, fueron colocados únicamente para efectos ilustrativos

Tabla 30

6.2 Indicadores de capital estructural

El capital estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Un sólido capital estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.

La pregunta clave en esta perspectiva es:

¿Cuál debe ser el camino a seguir para alcanzar la propuesta de valor definida para los clientes y cómo mantener satisfechos a los directivos?

Entre los factores claves de gestión que se pretende medir están:

- La capacidad de organización y generación de eventos
- La calidad del producto
- El índice de asistencia a la sala de cine

6.2.1 Número de festivales cinematográficos auspiciados

MACC CINE
Indicadores de Gestión de Producto
Área: Indicadores de capital estructural

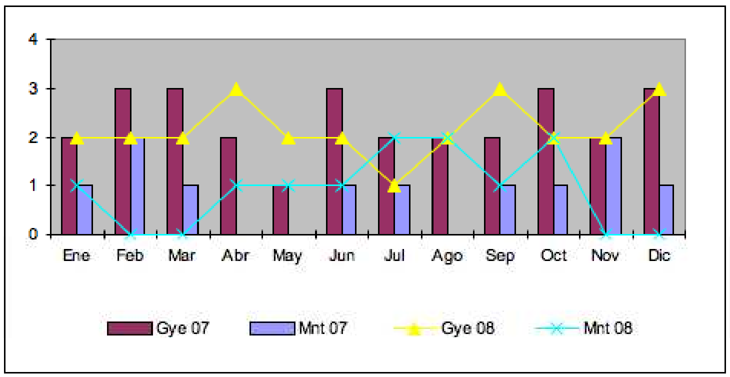
Nombre y descripción del Indicador: ***Número de festivales cinematográficos auspiciados***

Objetivo: Permite determinar el número de festivales cinematrográficos auspiciados por cada localidad del Maac Cine.

Período de Revisión: Mensual y Anual

Fórmula de Cálculo: Sumatoria de los festivales cinematográficos auspiciados en cada localidad del Maac Cine por mes

Gráfico:



Observaciones:
La información mostrada en la gráfica presenta el número de festivales cinematográficos auspiciados

	Gye 07	Mnt 07	Gye 08	Mnt 08
Ene	2	1	2	1
Feb	3	2	2	0
Mar	3	1	2	0
Abr	2	0	3	1
May	1	0	2	1
Jun	3	1	2	1
Jul	2	1	1	2
Ago	2	0	2	2
Sep	2	1	3	1
Oct	3	1	2	2
Nov	2	2	2	0
Dic	3	1	3	0

* Los datos aquí mostrados no son reales, fueron colocados únicamente para efectos ilustrativos

Tabla 31

6.2.2 Número de funciones de cine

MACC CINE
Indicadores de Gestión de Producto
Área: Indicadores de capital estructural

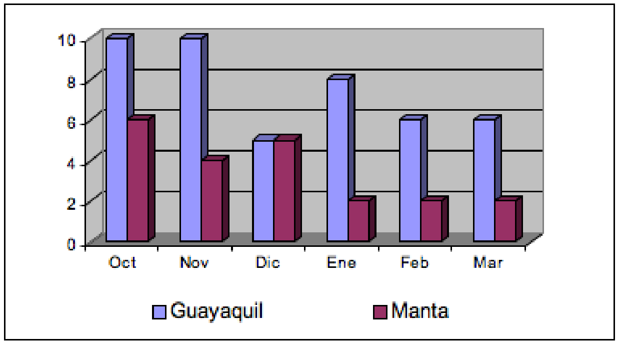
Nombre y descripción del Indicador: ***Número de funciones de cine***

Objetivo: Permite determinar el número de funciones de cine presentadas en el Maac Cine en un intervalo de tiempo.

Período de Revisión: Anual

Formula de Cálculo: Sumatoria de las funciones de cine presentadas por cada localidad

Gráfico: **Número de funciones de cine por localidad**



Observaciones:
La información mostrada en la gráfica presenta el número de funciones de cine en las localidades de Guayaquil y Manta por mes

Mes	Guayaquil	Manta	Total
Oct	10	6	**16**
Nov	10	4	**14**
Dic	5	5	**10**
Ene	8	2	**10**
Feb	6	2	**8**
Mar	6	2	**8**
	45	21	**66**

* Los datos aquí mostrados no son reales, fueron colocados únicamente para efectos ilustrativos

Tabla 32

6.2.3 Número de eventos de artes escénicas

MACC CINE
Indicadores de Gestión de Productos
Área: Indicadores de capital estructural

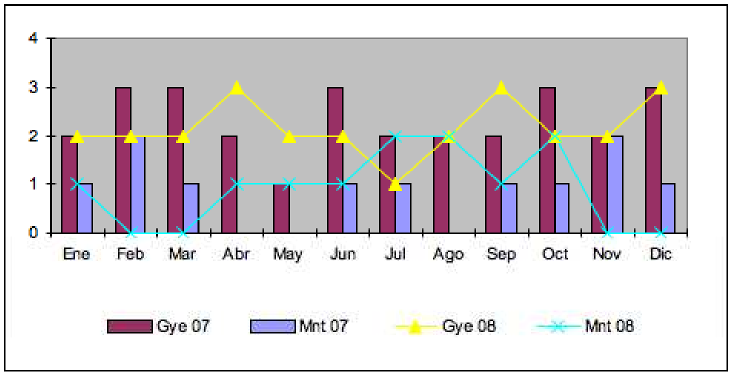
Nombre y descripción del Indicador: ***Número de eventos de artes escénicas***

Objetivo: Permite determinar el número de eventos de artes escénicas por cada localidad del Maac Cine.

Período de Revisión: Mensual y Anual

Formula de Cálculo: Sumatoria de los eventos de artes escénicas en cada localidad del Maac Cine por mes

Gráfico:



Observaciones:
La información mostrada en la gráfica presenta el número de eventos de artes escénicas

	Gye 07	Mnt 07	Gye 08	Mnt 08
Ene	2	1	2	1
Feb	3	2	2	0
Mar	3	1	2	0
Abr	2	0	3	1
May	1	0	2	1
Jun	3	1	2	1
Jul	2	1	1	2
Ago	2	0	2	2
Sep	2	1	3	1
Oct	3	1	2	2
Nov	2	2	2	0
Dic	3	1	3	0

* Los datos aquí mostrados no son reales, fueron colocados únicamente para efectos ilustrativos

Tabla 33

6.2.4 Número de eventos del programa "Cultura para todos"

MACC CINE
Indicadores de Gestión de Producto
Área: Indicadores de capital estructural

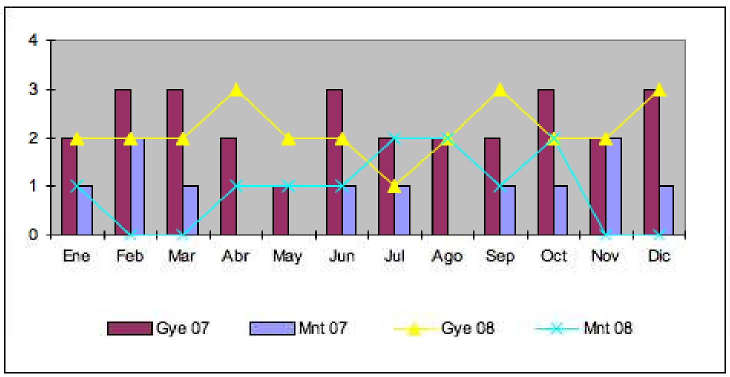
Nombre y descripción del Indicador: ***Número de eventos del programa "Cultura para Todos"***

Objetivo: Permite determinar el número de eventos del programa "Cultura para Todos" en cada localidad del Maac Cine.

Período de Revisión: Mensual y Anual

Formula de Cálculo: Sumatoria de los eventos del programa "Cultura para Todos" por localidad por mes

Gráfico:



Observaciones:
La información mostrada en la gráfica presenta el número de eventos del programa "Cultura para Todos"

	Gye 07	Mnt 07	Gye 08	Mnt 08
Ene	2	1	2	1
Feb	3	2	2	0
Mar	3	1	2	0
Abr	2	0	3	1
May	1	0	2	1
Jun	3	1	2	1
Jul	2	1	1	2
Ago	2	0	2	2
Sep	2	1	3	1
Oct	3	1	2	2
Nov	2	2	2	0
Dic	3	1	3	0

* **Los datos aquí mostrados no son reales, fueron colocados únicamente para efectos ilustrativos**

Tabla 34

6.2.5 Promedio de asistencia por función de cine

MACC CINE
Indicadores de Gestión de Productos
Área: Indicadores de capital estructural

Nombre y descripción del Indicador: ***Promedio de asistencia por función de cine***

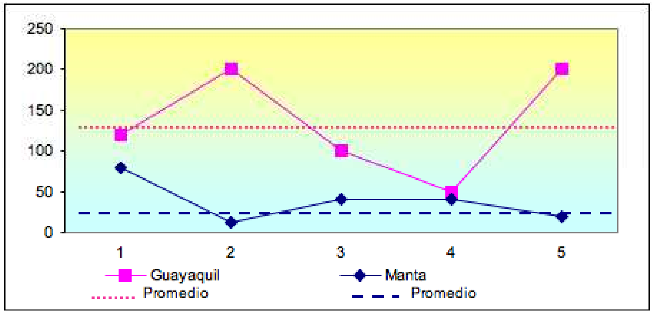
Objetivo: Permite determinar el promedio de asistencia por función de cine en cada localidad.
Este indicador presenta el promedio diario por función, en caso de requerirse promedio por día debe obtenerse la asistencia de todas las funciones vs. la capacidad de la sala.

Período de Revisión: Diario, mensual

Formula de Cálculo:

Diario $\dfrac{\text{Sumatoria de asistentes por función}}{\text{Número de funciones por día}}$

Gráfico:



Observaciones:
La información mostrada en la gráfica presenta el promedio diario de asistencia por función en las localidades del Maac Cine

	Asistencia	
Función	**Guayaquil**	**Manta**
1	120	80
2	200	12
3	100	40
4	50	40
5	200	20
Promedio	134	38,4

* Los datos aquí mostrados no son reales, fueron colocados únicamente para efectos ilustrativos

Tabla 35

6.2.6 Promedio de asistencia a eventos de artes escénicas

MACC CINE
Indicadores de Gestión de Producto
Área: Indicadores de capital estructural

Nombre y descripción del Indicador: ***Promedio de asistencia a eventos de artes escénicas***

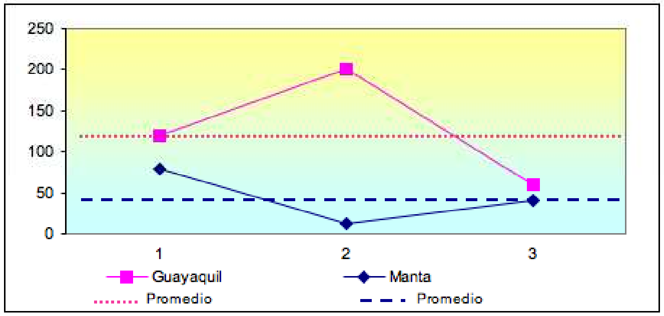
Objetivo: Permite determinar el promedio de asistencia a eventos de artes escénicas.
Este indicador presenta el promedio por evento, por mes.

Período de Revisión: Mensual

Formula de Cálculo:

Mensual $\dfrac{\text{Sumatoria de asistentes por evento}}{\text{Número de eventos por mes}}$

Gráfico:



Observaciones:
La información mostrada en la gráfica presenta el promedio de asistencia a eventos de artes escénicas por localidad

	Asistencia	
Evento	**Guayaquil**	**Manta**
1	120	80
2	200	12
3	60	40
Promedio	127	44

*** Los datos aquí mostrados no son reales, fueron colocados únicamente para efectos ilustrativos**

Tabla 36

6.2.7 Promedio de asistencia a eventos del programa "Cultura para todos"

MACC CINE
Indicadores de Gestión de Producto
Área: Indicadores de capital estructural

Nombre y descripción del Indicador: ***Porcentaje de asistencia a eventos del programa "Cultura para Todos"***

Objetivo: Determinar el porcentaje de asistencia a eventos del programa "Cultura para Todos" en relación con la capacidad de la sala.

Período de Revisión: Mensual

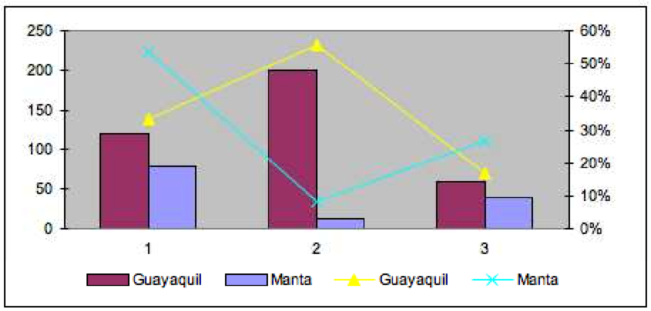
Formula de Cálculo:

Por evento = $\frac{\text{Sumatoria de asistentes por evento}}{360}$

Por mes = $\frac{\text{Sumatoria de asistentes por evento}}{360 * \text{Número de eventos al mes}}$

360 = Capacidad de la sala Guayaquil
150 = Capacidad de la sala de Manta

Gráfico:



Observaciones:
La información mostrada en la gráfica presenta el porcentaje de asistencia a eventos del programa "Cultura para Todos"

Evento	Asistencia Guayaquil	Asistencia Manta	Promedio Guayaquil	Promedio Manta
1	120	80	33%	53%
2	200	12	56%	8%
3	60	40	17%	27%
Por mes	380	132	35%	29%

* Los datos aquí mostrados no son reales, fueron colocados únicamente para efectos ilustrativos

Tabla 37

6.2.8 Porcentaje de ocupación de la sala

MACC CINE
Indicadores de Gestión de Producto
Área: Indicadores de capital estructural

Nombre y descripción del Indicador: ***Porcentaje de ocupación de la sala***

Objetivo: Permite determinar el porcentaje de ocupación de la sala por función de cine en cada localidad. Este indicador presenta el porcentaje diario por función, en caso de requerirse promedio mensual debe obtenerse la asistencia de todas las funciones del mes vs. la capacidad de la sala por la cantidad de funciones al mes

Período de Revisión: Diario, mensual

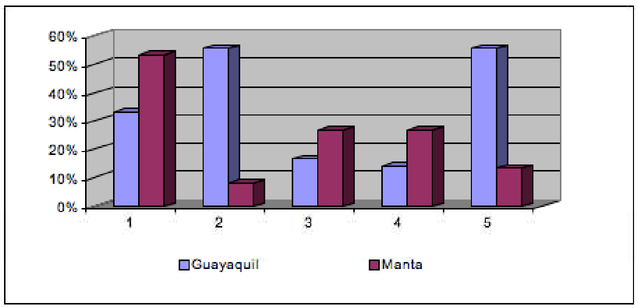
Formula de Cálculo:

Por función = $\frac{\text{Sumatoria de asistentes por función}}{360\ (150)}$

360 = Capacidad de la sala Guayaquil
150 = Capacidad de la sala de Manta

Diario = $\frac{\text{Sumatoria de asistentes en el día}}{360 * \text{Número de funciones del día}}$

Gráfico: **Porcentaje de ocupación por función**



Observaciones:
La información mostrada en la gráfica presenta el promedio de asistencia por función diaria en las localidades del Maac Cine

	Asistencia		% Ocupación	
Función	**Guayaquil**	**Manta**	**Guayaquil**	**Manta**
1	120	80	33%	53%
2	200	12	56%	8%
3	60	40	17%	27%
4	50	40	14%	27%
5	200	20	56%	13%
% Ocupación diaria			35%	26%

* **Los datos aquí mostrados no son reales, fueron colocados únicamente para efectos ilustrativos**

Tabla 38

6.2.9 Número de cesiones de espacio sin costo

MACC CINE
Indicadores de Gestión de Producto
Área: Indicadores de capital estructural

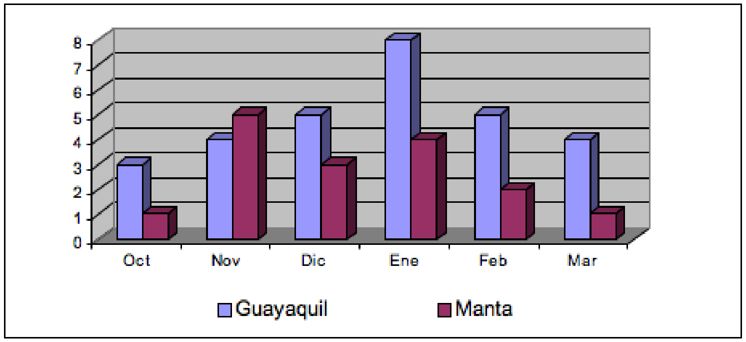
Nombre y descripción del Indicador: ***Número de cesiones de espacio sin costo***

Objetivo: Permite determinar el número de cesiones de espacio sin costo.

Formula de Cálculo: Sumatoria de cesiones de espacio sin costo por mes

Período de Revisión: Semanal, Mensual, Anual

Gráfico:



Observaciones:
La información mostrada en la gráfica presenta el número de cesiones de espacio sin costo

Mes	Guayaquil	Manta	Total
Oct	3	1	**4**
Nov	4	5	**9**
Dic	5	3	**8**
Ene	8	4	**12**
Feb	5	2	**7**
Mar	4	1	**5**
	29	16	**45**

* Los datos aquí mostrados no son reales, fueron colocados únicamente para efectos ilustrativos

Tabla 39

6.2.10 Número de alquileres de la sala

MACC CINE
Indicadores de Gestión de Producto
Área: Indicadores de capital estructural

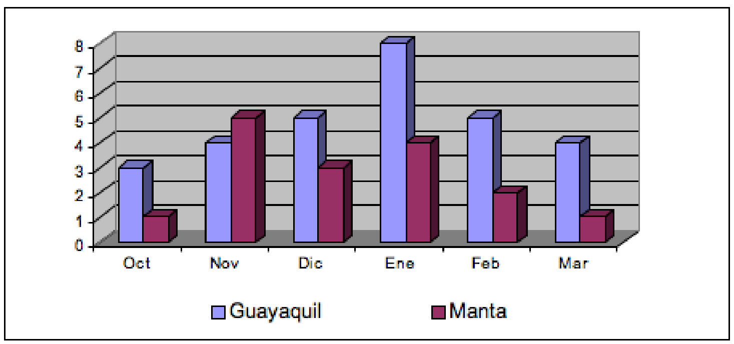
Nombre y descripción del Indicador: ***Número de alquileres de la sala***

Objetivo: Permite determinar el número de alquileres de cada localidad que se han realizado en un determinado período.

Período de Revisión: Mensual, Anual

Fórmula de Cálculo: Sumatoria de alquileres de la localidad por mes

Gráfico: **Número de cesiones de espacio sin costo**



Observaciones:
La información mostrada en la gráfica presenta el número de alquileres de espacio por mes

Mes	Guayaquil	Manta	Total
Oct	3	1	**4**
Nov	4	5	**9**
Dic	5	3	**8**
Ene	8	4	**12**
Feb	5	2	**7**
Mar	4	1	**5**
	29	16	**45**

*** Los datos aquí mostrados no son reales, fueron colocados únicamente para efectos ilustrativos**

Tabla 40

6.2 Indicadores económicos

Son valores estadísticos que reflejan el comportamiento de las principales variables económicas y financieras, obtenidos a través del análisis comparativo entre períodos de timpo determinados[xv].

En el caso específico del proyecto MAAC Cine, los indicadores que se detallan a continuación son exclusivamente para control contable y de análisis económico del porcentaje de retorno de la inversión.

El éxito de la gestión del proyecto no debe ser medida por estos indicadores, debido a que por ser una iniciativa del estado no tiene fines de lucro ni se espera que el 100% de lo invertido se recupere.

A pesar de lo expuesto, es necesario mantener un control de los ingresos y egresos del proyecto y mantener estos indicadores para uso de las autoridades del Banco Central del Ecuador, entidad dueña de este espacio cultural:

- Recaudación por función de cine
- Costo promedio de la programación de cine

6.3.1 Recaudación por función de cine

MACC CINE
Indicadores de Gestión de Producto
Área: Indicadores económicos

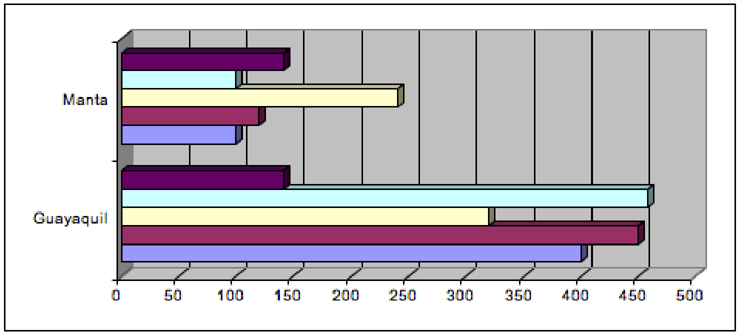
Nombre y descripción del Indicador: ***Recaudación por función de cine***

Objetivo: Permite determinar la recaudación económica por función de cine por día.

Período de Revisión: Diario, mensual

Fórmula de Cálculo: Sumatoria de la recaudación diaria por función

Gráfico:



Observaciones:
La información mostrada en la gráfica presenta el número de convenios con entidades privadas

Función	Recaudación Guayaquil	Recaudación Manta
1	400	100
2	450	120
3	320	240
4	458	100
5	142	142
Total diario	**1770**	**702**

* Los datos aquí mostrados no son reales, fueron colocados únicamente para efectos ilustrativos

Tabla 41

6.3.2 Costo promedio de la programación de cine

MACC CINE
Indicadores de Gestión de Producto
Área: Indicadores económicos

Nombre y descripción del Indicador: ***Costo promedio de la programación de cine***

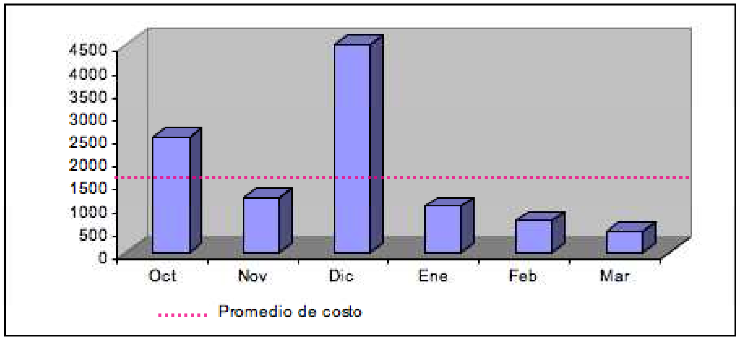
Objetivo: Permite determinar el costo promedio de la programación de cine mensual, en un detreminado período

Período de Revisión: Trimestral, Semestral, Anual

Fórmula de Cálculo:

$$\frac{\text{Sumatoria del costo de la programación por mes}}{\text{Número de meses evaluados}}$$

Gráfico:



Observaciones:
La información mostrada en la gráfica presenta el promedio semestral del costo de la parrilla de programación por mes

Mes	Costo
Oct	2500
Nov	1200
Dic	4500
Ene	1000
Feb	680
Mar	450
Promedio	**1.722**

* Los datos aquí mostrados no son reales, fueron colocados únicamente para efectos ilustrativos

Tabla 42

7. Bases del concurso

La definición de las bases y parámetros de operación del MAAC Cine es potestad del Banco Central del Ecuador, sin embargo, con base en la experiencia adquirida, a continuación se detalla una propuesta referencial:

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS PARA EL CONCURSO PRIVADO PARA LA CONTRATACIÓN DE: PROGRAMACION Y OPERACIÓN DEL PROYECTO MAAC CINE – GUAYAQUIL Y MANTA

1. OBJETIVOS DE LA CONTRATACIÓN

El Banco Central del Ecuador requiere la contratación de servicios de Programación y Operación para continuar ofreciendo al público el proyecto MAAC Cine en los auditorios ubicados al interior de los museos de la Dirección Cultural Regional en las ciudades de Guayaquil y Manta. Estos servicios incluyen recursos humanos, gastos administrativos, gastos de operación y difusión.

2. ESPECIFICACIONES DEL SERVICIO

- Mantener en funcionamiento las salas de cine con proyección de películas según una programación con criterios museográficos acorde con los objetivos del MAAC, de miércoles a domingo en la ciudad de Guayaquil y de jueves a domingo en la ciudad de Manta, con un mínimo de tres funciones diarias por cada ciudad.

- Brindar apoyo logístico y técnico sin ningún costo adicional para el Banco Central del Ecuador para la realización de eventos de artes escénicas y otros eventos que programe la Dirección Cultural Regional tanto en Guayaquil como en Manta. Estos eventos serán coordinados entre el contratista y la Dirección Cultural Regional, considerando que los mismos podrán realizarse en cualquier día y hora de la semana.

- Gestionar ante las embajadas, cinematecas y distribuidores nacionales e internacionales los permisos respectivos para la exhibición de las películas y pagar por éstos, cuando fuere necesario.

- Elaborar la programación de películas que debe ser de orden cultural dirigida a adultos mayores, adolescentes, estudiantes, niños, grupos sociales menos favorecidos y público en general, en espacios dedicados a cada segmento.

- Proyectar videos promocionales y/o educativos para la difusión de las actividades, programas culturales y eventos educativos y de artes escénicas organizados por la Dirección Cultural Regional y/o por el Banco Central del Ecuador.

- Atención al público en todas las áreas que corresponden al proyecto MAAC Cine: boletería, auditorio, cabina de proyección y oficinas administrativas.

- Gestionar, elaborar y financiar directamente o mediante auspicios, con la aprobación previa de la Dirección Cultural Regional, medios de difusión (folletos, catálogos, afiches) de la programación, festivales y actividades del MAAC Cine para ser distribuidos mensualmente a los medios de comunicación, socios, colaboradores y clientes internos y externos.

3. PERSONAL REQUERIDO

Para la ejecución de lo anteriormente detallado, el oferente deberá contar como mínimo con el siguiente personal, que deberá cumplir con las obligaciones detalladas en el manual de funciones correspondiente:

- 1 Director de Proyecto
- 1 Director de Programación
- 2 Administradores (1 para Guayaquil y 1 para Manta).
- 3 Proyeccionistas (2 para Guayaquil y 1 para Manta).
- 2 Luminotécnicos (1 para Guayaquil y 1 para Manta).
- 5 Boleteros/Acomodadores (3 para Guayaquil y 2 para Manta).

El personal debe ser especializado en cada una de las áreas señaladas, residentes en la ciudades de Guayaquil y Manta según corresponda y su experiencia debe ser acreditada con la hoja de vida junto con la documentación de soporte.

El oferente deberá asumir todas las obligaciones laborales derivadas del Código de Trabajo, Ley y reglamento del Seguro Social obligatorios y demás obligaciones patronales con su personal.

4. MANEJO DE LA PROGRAMACION DEL PROYECTO MAAC CINE

El oferente elaborará y ejecutará la programación mensual del actividades del MAAC Cine tomando como referencia los siguientes criterios:

- Programar, difundir y proveer de películas debidamente licenciadas para su exhibición en las salas, entendiéndose como tal la responsabilidad de seleccionar y contratar las películas que se proyectarán.

- Organizar muestras retrospectivas, festivales cinematográficos y funciones especiales de los grandes clásicos de la historia del cine mundial y de las producciones de cine contemporáneo.

- Incorporar en la programación lo más destacado de la producción cinematográfica ecuatoriana.

- Presentar la propuesta de la programación mensual hasta el día 5 del mes anterior a la realización de la misma, para la revisión y aprobación de la Dirección Cultural Regional.

- Gestionar y financiar el tráfico de las películas a fin de que éstas, lleguen desde su lugar de origen y retornen según las condiciones acordadas con los propietarios y/o dueños de los derechos de las mismas.

5. REQUISITOS DEL OFERENTE

Los interesados deberán cumplir los siguientes requisitos:

- Ser persona natural o jurídica, habilitada legalmente para proveer los servicios de operación y programación de salas de cine.

- Tener experiencia probada en exhibición cinematográfica.

- Tener como mínimo, 2 años de experiencia en gestión de proyectos cinematográficos y/o de producción audiovisual.

6. RECAUDACION DE LA TAQUILLA

La recaudación de la taquilla tanto de las proyecciones de películas como de presentación de artes escénicas, será a beneficio del Banco Central del Ecuador, salvo en casos especiales establecidos de acuerdo a normas y derechos existentes para este tipo de actividades.

7. ALQUILER DE LA SALA

El oferente tendrá la facultad de programar eventos culturales previa coordinación y aprobación de la Dirección Cultural Regional, para lo cual los porcentajes de reparto de taquilla serán propuestos por el oferente y analizados y aprobados por el Banco Central del Ecuador.

8. PLAZO

El contrato será por un año calendario.

9. PRESUPUESTO REFERENCIAL

Servicio	**Valor Anual**
Operación y Programación MAAC Cine Guayaquil y Manta	US$ 168.000

10. FORMA DE PAGO

En forma mensual previo presentación de informes de gestión, que deberán ser aprobados por la Dirección Cultural Regional previo a la autorización de pago.

11. MULTAS POR INCUMPLIMIENTO

Por cada día de retardo en el cumplimiento de las obligaciones, el oferente pagara al Banco Central del Ecuador, por concepto de multa el equivalente al 1x1000 del valor total del contrato.

Conclusiones y recomendaciones

A partir de la información obtenida de las diferentes áreas funcionales del MAAC Cine y luego de socializar el contenido de este documento con los responsables de cada una de ellas, concluyo que:

- La carencia actual de manuales de políticas y procedimientos dificulta el proceso de adaptación del personal e incide de forma directa sobre su productividad.

- Existe un inadecuado manejo de la documentación del proyecto y dificultad en la coordinación de actividades entre las diferentes áreas.

- El software de apoyo a la gestión no satisface las necesidades de monitoreo, control y servicios que el proyecto demanda.

Considerando lo anterior, recomiendo:

- Aprobar e instruir al personal en el uso de los manuales de funciones y procedimientos

- Fortalecer la imagen del MAAC Cine y posicionarlo como un referente del cine alternativo en el país, independientemente de la entidad que lo administre, fomentando la Misión y Visión establecidas en este documento.

- Someter a un análisis más profundo las limitaciones del software de soporte a los procesos operativos, para justificar el desarrollo o compra de nuevos sistemas de información y utilitarios.

- Salvo la ampliación de detalles de naturaleza técnica, tomar como referencia las bases del concurso recomendadas en el capítulo 7 de este documento.

- Establecer reuniones periódicas con los jefes de área para el análisis de las cifras mostradas por los indicadores de gestión de producto y tomar correctivos, de ser el caso.

Índice de Tablas

Tabla 22

Tabla 23:

Tabla 24

Tabla 25:

Tabla 26:

Tabla 27:

Tabla 28

Tabla 29:

Tabla 30:

Tabla 31:

Tabla 32

Tabla 33:

Tabla 34:

Tabla 35:

Tabla 36

Tabla 37:

Tabla 38

Tabla 39:

Tabla 40:

Tabla 41:

Tabla 42:

Índice de Figuras

Referencias y documentación utilizada

[i] Fuente: archivos del MAAC

[ii] Fuente: David Grijalva, cineasta graduado en Cuba

[iii] www.getec.etsit.upm.es/docencia/ginnovacion/gestion/gestion.htm

[iv] www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/modcalidad.htm

[v] Resolución 834 de la Superintendencia de Bancos

[vi] www.uexternado.edu.co/contaduria/programas/auditoriainternayoperac.htm

[vii] http://www.metodologiagoal.7p.com/

[viii] http://www.misionvisionvalores.com/

[ix] www.yturralde.com/cultura_corporativa.htm

[x] http://blog.pucp.edu.pe/?amount=0&blogid=304&query=goal

[xi] http://www.opensistemas.com/soluciones/sistemas_y_seguridad/zimbra_solucion_de_correo/

[xii] http://ia360931.us.archive.org/0/items/decreto/Decreto_1014_software_libre_Ecuador.pdf

[xiii] http://www.monografias.com/trabajos28/cuadro-mando-relacional/cuadro-mando-relacional.shtml

[xiv] http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/indicadores.mspx

[xv] http://es.mimi.hu/economia/indicadores_economicos.html