



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencia y Tecnología**

Escuela de Ingeniería de la Producción

**GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA  
FUNDACIÓN DEL COMPLEJO PATRIMONIAL  
TODOSANTOS**

**AUTORA:**

Camila González Mosquera

**DIRECTOR:**

Master Damián Encalada Avila

Cuenca-Ecuador

2024

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo de graduación a mi familia. Principalmente a mi abuela Mariana, por su apoyo incondicional y sabiduría que siempre me ha inspirado. A mi mamá Maria Augusta, por su paciencia y amor, por ser mi ejemplo de esfuerzo y dedicación. A mis hermanos Luis y Patricia, que con su cariño y apoyo han estado dispuestos a entenderme y ayudarme en todo momento. A mí misma, por la perseverancia, el esfuerzo y por nunca rendirme. Y a mis personas importantes que siempre están conmigo, por su presencia constante y por motivarme a seguir adelante.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, deseo expresar mi profundo agradecimiento a la Universidad y al Complejo Todos Santos por brindarme el apoyo y los recursos necesarios para llevar a cabo esta investigación.

Agradezco sinceramente a mi director de tesis, Ing. Damián Encalada Ávila, por su guía, paciencia y conocimientos compartidos a lo largo de este proyecto. Asimismo, agradezco a todos los profesores que me acompañaron en este camino académico, así como a mis amigos de clase, quienes fueron una fuente constante de apoyo y motivación.

A mi familia, quiero expresarles mi más profundo agradecimiento por su amor y apoyo incondicional. Ustedes son mi mayor inspiración y motivo de esfuerzo constante. Gracias por creer en mí y por estar siempre presentes en cada paso de este camino.

A mis personas incondicionales que nunca me abandonaron durante este proceso, les agradezco por su amor y por ser un pilar fundamental en los momentos difíciles.

Finalmente, me quiero agradecer a mí misma por la paciencia, la perseverancia y el esfuerzo que he demostrado a lo largo de esta travesía. Este logro es el resultado de mucho trabajo y dedicación, y me siento orgullosa de haber alcanzado esta meta.



## Resumen

La Fundación del Complejo Patrimonial TODOSANTOS, ubicada en Cuenca, Ecuador, se dedica a la preservación, restauración y promoción del patrimonio cultural y religioso de la región. Este trabajo de titulación propone una metodología de gestión por procesos para mejorar la eficiencia operativa del complejo. A través de un diagnóstico situacional, se identificaron las fortalezas y áreas de mejora, destacando la riqueza histórica y cultural del complejo, y la necesidad de roles especializados y mejoras tecnológicas.

La propuesta incluye la implementación de herramientas como la cadena de valor y el mapa de procesos, proporcionando una visión clara de las actividades y facilitando la eliminación de procesos innecesarios. Además, se desarrollaron matrices de interacción y diagramas SIPOC para entender mejor las interdependencias entre los diferentes procesos. También se utilizaron diagramas de caracterización de procesos y diagramas de flujo, culminando en la creación de manuales de procedimientos para estandarizar las operaciones y mejorar la eficiencia.

Los resultados permitieron a la Fundación tener procesos y subprocesos claramente identificados, definidos y documentados. Esta propuesta de gestión por procesos no solo mejorará la satisfacción del visitante, sino que también fomentará la innovación y la mejora continua, contribuyendo al desarrollo integral y sostenible de la Fundación.

**Palabras clave:** Patrimonio Cultural, Gestión por procesos, Eficiencia operativa, Mejora continua, Cadena de valor.

## Abstract

The Fundación del Complejo Patrimonial TODOSANTOS, located in Cuenca, Ecuador, is dedicated to the preservation, restoration, and promotion of the region's cultural and religious heritage. This thesis proposes a process management methodology to improve the operational efficiency of the complex. Through a situational diagnosis, strengths and areas for improvement were identified, highlighting the historical and cultural richness of the complex and the need for specialized roles and technological enhancements.

The proposal includes the implementation of tools such as the value chain and the process map, providing a clear view of activities and facilitating the elimination of unnecessary processes. Additionally, interaction matrices and SIPOC diagrams were developed to better understand the interdependencies between different processes. Process characterization diagrams and flowcharts were also used, culminating in the creation of procedure manuals to standardize operations and improve efficiency.

The results allowed the Foundation to have clearly identified, defined, and documented processes and subprocesses. This process management proposal will not only enhance visitor satisfaction but also foster innovation and continuous improvement, contributing to the integral and sustainable development of the Foundation.

**Keywords:** Cultural Heritage, Process Management, Operational efficiency, Continuous Improvement and Value Chain.

## Contenido

Introducción .....	1
--------------------	---

Capítulo 1: Fundamentación teórica de la metodología de gestión por procesos .....	2
1. Gestión por Procesos.....	2
2. Conceptos Fundamentales de Gestión por Procesos .....	2
2.1. Definición de Proceso .....	2
2.2. Enfoque Orientado a Procesos .....	3
2.3. Metodología de Gestión por Procesos .....	3
2.3.1. Cadena de valor .....	3
2.3.2. Mapa de Procesos.....	4
2.3.3. Matriz de interacción de procesos .....	5
2.3.4. Diagrama de entradas y salidas (SIPOC) .....	6
2.3.5. Caracterización de procesos .....	7
2.3.6. Diagrama de flujo.....	9
2.3.7. Manual de procedimientos .....	10
Capítulo 2: Diagnóstico de la situación actual de la Fundación del Complejo Patrimonial “TODOSANTOS” .....	11
1. Complejo Patrimonial Religioso “TODOSANTOS” .....	11
1.1. Historia .....	11
1.2. Personal .....	12
1.3. Principales productos .....	13
2. Análisis Situación actual del Complejo .....	13
Mercado.....	13
Personal .....	14
Productos / Servicios .....	15
Precios o Retribuciones .....	15
Infraestructura y Tecnología .....	16
Economía y Finanzas .....	17
Información y Comunicación.....	18
Toma de Decisiones .....	18
Contingencias .....	19
Capítulo 3: Elaborar a nivel macro la metodología de gestión por procesos en la Fundación del Complejo Patrimonial Religioso “TODOSANTOS” .....	20
1. Levantamiento de la Cadena de Valor .....	20
2. Desarrollo del Mapa de Procesos.....	22

3. Implementación de la Matriz de Interacción de Procesos.....	23
4. Aplicación del Diagrama de Entradas y Salidas (SIPOC) .....	28
5. Ejecución de la Caracterización de Procesos .....	33
6. Desarrollo de Diagramas de Flujo .....	48
7. Desarrollo de Manual de Procedimientos .....	57
Conclusiones .....	62
Recomendaciones.....	64

### Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de interacción .....	25
Tabla 2. Caracterización del proceso Inventarios de Bienes Patrimoniales .....	34
Tabla 3. Caracterización del proceso Curaduría Museográfica .....	35
Tabla 4. Caracterización del proceso Programa de Apadrinamiento de Restauración de Colecciones .....	37
Tabla 5. Caracterización del proceso Contrato de Restauración de Colecciones .....	38
Tabla 6. Caracterización del proceso Guiones de Visita Turística .....	39
Tabla 7. Caracterización del proceso Publicidad de Ofertas Turísticas.....	40
Tabla 8. Caracterización del proceso Programa Educativo del Complejo Patrimonial TODOSANTOS .....	41
Tabla 9. Caracterización del proceso Cronograma de Presentación de la Sinfónica (Universidad de Cuenca).....	43
Tabla 10. Caracterización del proceso Convenio con Jardín Botánico .....	44
Tabla 11. Caracterización del proceso Contrato de Arrendamiento de Restaurante y Cafetería .....	45
Tabla 12. Manual de procedimientos - Inventarios de Bienes Patrimoniales .....	56
Tabla 13. Manual de procedimientos - Curaduría Museográfica .....	56
Tabla 14. Manual de procedimientos - Programa Apadrinamiento de Restauración de Colecciones .....	56
Tabla 15. Manual de procedimientos - Contrato de Restauración de Colecciones .....	57
Tabla 16. Manual de procedimientos - Guiones de Visita Turística.....	57
Tabla 17. Manual de procedimientos - Publicidad de Ofertas Turísticas .....	58
Tabla 18. Manual de procedimientos - Programa Educativo del Complejo Patrimonial TODOSANTOS .....	58
Tabla 19. Manual de procedimientos - Cronograma de Presentación de la Sinfónica (Universidad de Cuenca).....	59
Tabla 20. Manual de procedimientos - Convenio con Jardín Botánico .....	59



Tabla 21. Manual de procedimientos - Contrato de Arrendamiento de Restaurante y Cafetería .....	59
---	----

## Índice de Gráficas

Gráfica 1 Ejemplo matriz de interacción de procesos .....	6
Gráfica 2 Diagrama SIPOC .....	8
Gráfica 3 Ficha de caracterización de proceso .....	9
Gráfica 4 Simbología ANSI .....	10
Gráfica 5 Formato Manual de procedimientos .....	11
Gráfica 6 Cadena de valor.....	22
Gráfica 7 Mapa de Procesos .....	23
Gráfica 8. Diagrama SIPOC - Inventarios de bienes patrimoniales .....	29
Gráfica 9. Diagrama SIPOC - Curaduría Museográfica .....	29
Gráfica 10. Diagrama SIPOC - Programa Apadrinamiento de restauración de colecciones ...	30
Gráfica 11. Diagrama SIPOC - Contrato de Restauración y Colecciones .....	30
Gráfica 12. Diagrama SIPOC - Guiones de Visita Turística .....	31
Gráfica 13. Diagrama SIPOC - Publicidad de Ofertas Turísticas .....	31
Gráfica 14. Diagrama SIPOC - Programa Educativo del Complejo Patrimonial Todosantos.	32
Gráfica 15. Diagrama SIPOC - Cronograma de Presentación de Sinfónica (Universidad de Cuenca) .....	32
Gráfica 16. Diagrama SIPOC - Convenio con Jardín Botánico.....	33
Gráfica 17. Diagrama SIPOC - Contrato de Arrendamiento de Restaurante y Cafetería .....	33
Gráfica 18. Diagrama de flujo - Inventarios de Bienes Patrimoniales .....	47
Gráfica 19. Diagrama de flujo - Curaduría Museográfica .....	48
Gráfica 20. Diagrama de flujo - Programa Apadrinamiento de Restauración de Colecciones .....	49
Gráfica 21. Diagrama de flujo - Contrato de Restauración de Colecciones .....	50
Gráfica 22. Diagrama de flujo - Guiones de Visita Turística .....	51
Gráfica 23. Diagrama de flujo - Publicidad de Ofertas Turísticas .....	52
Gráfica 24. Diagrama de flujo - Programa Educativo del Complejo Patrimonial Todosantos .....	53
Gráfica 25. Diagrama de flujo - Cronograma de Presentación de la Sinfónica (Universidad de Cuenca) .....	53
Gráfica 26. Diagrama de flujo - Convenio con Jardín Botánico.....	53
Gráfica 27. Diagrama de flujo - Contrato de Arrendamiento de Restaurante y Cafetería .....	55



## **Introducción**

La Universidad del Azuay establece convenios de cooperación académica con las Instituciones que lo requieran, públicas o privadas, ofreciendo servicios de asesoramiento, capacitación y asistencia con el fin de desarrollar actividades, sistemas o gestiones a la medida y según las necesidades de cada Institución, de manera personalizada, ayudando así al fortalecimiento de las capacidades institucionales. La diversidad de los servicios ofrecidos por la Universidad del Azuay busca preparar el terreno para el desarrollo integral de todas las áreas académicas, con miras a un enfoque holístico y contextualizado para cada Institución en particular.

En este caso, el convenio macro que se establece entre la Universidad del Azuay y el Complejo Patrimonial TODOSANTOS con fecha 19 de noviembre de 2020, cuyo objeto es fomentar la cooperación interinstitucional, con el fin de desarrollar proyectos e investigaciones que generen el desarrollo de la Fundación.

Para abordar estas deficiencias, se ha propuesto la creación de un manual que estandarice los procesos y procedimientos. La adopción de una gestión por procesos adecuada orientará las actividades hacia la creación de valor para el cliente, eliminará procesos innecesarios y potenciará la eficiencia, efectividad y productividad de la Fundación. Este enfoque no solo mejorará la satisfacción del cliente sino que también promoverá la innovación a través de la mejora continua.

Este documento se desarrollará a través de 3 capítulos propuestos que se enfocarán en la elaboración teórica de la metodología gestión por procesos, el diagnóstico situacional del Complejo y la propuesta metodológica para la gestión por procesos en el Complejo Patrimonial TODOSANTOS.

## **Capítulo 1: Fundamentación teórica de la metodología de gestión por procesos.**

### **1. Gestión por Procesos**

La gestión por procesos es importante aplicarla dentro de las empresas debido a que ayuda la estrategia empresarial y que los objetivos estratégicos se orienten a los clientes, permite conocer las actividades de los procesos que agregan valor, facilita la gestión y mejora continua de los procesos, incrementa la eficacia y la eficiencia, sus trabajadores conocen su rol y su aporte, fomenta el trabajo en equipo, entre otros beneficios. Además, que las organizaciones se enfoquen en sus procesos permite obtener una visión global sobre el funcionamiento de la empresa, aportar una mayor flexibilidad, desarrollar ventajas competitivas por la mejora de la calidad, ayudar a optimizar los recursos, favorecer la productividad, etc (Mallar, 2010).

Usualmente se visualiza a la empresa de manera funcional, es decir de forma vertical, donde prevalece la línea de mando y la jerarquía, pero otra forma de verla es a través del enfoque por procesos orientada a resultados, que muestra una visión horizontal de la entidad, donde los límites entre los diferentes órganos, unidades orgánicas, áreas, jefaturas o gerencias dejan de existir (Contreras Contreras et al., 2017, 13).

### **2. Conceptos Fundamentales de Gestión por Procesos**

#### **2.1. Definición de Proceso**

Para comprender la gestión por procesos, es esencial definir claramente qué se entiende por "proceso". Un proceso es un conjunto de actividades agrupadas por características similares que se desarrollan de manera secuencial, ordenada y sistemática que permite la obtención de resultados para el logro de los objetivos (Contreras Contreras et al., 2017, 31). Se caracterizan por requerir ciertos insumos (Materia prima o productos/servicios obtenidos de proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados como un servicio o un bien que satisfaga los requerimientos del cliente (Mallar, 2010). Si se analiza de manera detallada un proceso en determinados momentos cumple

el rol de entradas, en otros momentos de salidas y luego de entradas y así sucesivamente (Contreras Contreras et al., 2017, 33).

## **2.2. Enfoque Orientado a Procesos**

Dado que la gestión enfocada a procesos permite repensar las organizaciones y reorganizar los diferentes subprocesos que la integran, para a través de la mejora continua, permitir nuevas definiciones, controles, seguimientos y formas de operación, se han definido unos objetivos esenciales en el Complejo y son los siguientes:

- Conocer las organizaciones de forma sistémica y desarrollar una visión horizontal de la misma.
- Favorecer la interacción de equipos de trabajo, para el intercambio de información y la gestión oportuna de soluciones.
- Hacer partícipe al recurso humano de todo el modelo, con un mayor sentido del compromiso, en cada uno de los procesos que adelante; indistintamente de su posición jerárquica (Hernandez et al., 2017, 143).

## **2.3. Metodología de Gestión por Procesos**

Se presentarán las herramientas y técnicas esenciales para analizar, diseñar y mejorar procesos. Estos recursos son vitales para la implementación práctica de la gestión por procesos en el Complejo.

### **2.3.1. Cadena de valor**

En el enfoque propuesto por Michael Porter, establece un marco para analizar las empresas en sus sectores productivos, la competencia y la forma de establecer una estrategia que le permita obtener una posición ventajosa respecto de sus competidores (Ventaja competitiva). Se resalta la necesidad de comprender la ventaja competitiva que existe en las instituciones a través de un análisis detallado de las actividades de manera individual, mas no como un todo (Olmedo et al., 2017, 1)

Para abordar este análisis de manera sistemática, Porter introduce la Cadena de Valor, una herramienta que desglosa la empresa en sus actividades estratégicas clave. Esta metodología permite desentrañar el comportamiento de los costos e identificar fuentes de diferenciación, ya sea existentes o potenciales (Olmedo et al., 2017, 1). Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor (Olmedo et al., 2017, 3).

Una cadena de valor genérica está conformada por dos elementos básicos, que son las actividades de valor y el margen.

1) Actividades de valor: Son las distintas actividades que se desarrollan en una empresa. Estas actividades se dividen en dos:

- Actividades primarias: Son las implicadas en la creación física del producto, comercialización, así como la asistencia posterior a la venta. Estas pueden ser de logística interna, operaciones, logística externa, marketing - ventas y servicios postventa.
- Actividades de apoyo: Las actividades de apoyo o auxiliares son aquellas actividades que dan soporte a las actividades primarias, y también se apoyan entre sí. Su principal objetivo es incrementar la eficiencia de las actividades principales y del proceso de creación de valor (Consejería de empleo, formación y trabajo autónomo, 2019).

2) Margen: Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor (Olmedo et al., 2017, 2).

### **2.3.2. Mapa de Procesos**

Un mapa de procesos surge como una herramienta esencial para visualizar y comprender de manera más precisa el flujo de actividades dentro de los procesos en una organización. Este enfoque tiene como objetivo identificar de manera sistemática las actividades que generan valor y eliminar aquellas que no lo hacen, enfocándose en mejorar la eficiencia y calidad operativa de la empresa. Esta herramienta no se trata únicamente de una representación gráfica de la secuencia e interacción de los procesos; es una aproximación que conceptualiza la organización como un sistema de procesos interrelacionados, yendo más allá de sus límites geográficos y funcionales. Este enfoque revela cómo las actividades están conectadas con clientes externos, proveedores y grupos de interés, ofreciendo la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización (Medina et al., 2019).

Según la investigación de Pico, (2006, p 298), se reconocen tres tipos de procesos que se utilizan para el desarrollo del mapa de procesos:

- Procesos estratégicos: Se distinguen por su rol de soportar y desplegar las políticas y estrategias de la organización, proporcionando directrices y límites de actuación para el resto de los procesos.
- Procesos operativos: representan la secuencia de valor agregado, desde la identificación de las necesidades del mercado hasta la culminación de la vida útil del producto o servicio.
- Simultáneamente, los procesos de soporte desempeñan un papel vital al respaldar las actividades productivas.

Esta clasificación proporciona un marco estructurado para el análisis detallado de cada tipo de proceso, contribuyendo así a una comprensión más profunda de su interacción y eficacia en el contexto de la Fundación del Complejo Patrimonial TODOSANTOS.

### 2.3.3. Matriz de interacción de procesos

Una gestión efectiva de procesos implica comprender las interacciones clave entre ellos, ya que estos comparten elementos comunes entre sí, especialmente productos. Estas interacciones se pueden visualizar de manera detallada a través de la matriz de interacción de procesos, una herramienta que destaca procesos específicos relevantes para la eficiencia organizativa. A diferencia del mapa global de procesos, esta matriz proporciona una visión más desglosada, identificando relaciones "causa - efecto" que son esenciales para mejorar la eficiencia operativa (Pérez Fernández de Velasco, 2009, 97).

Gráfica 1 Ejemplo matriz de interacción de procesos

	Gestión Comercial	Planeamiento	Diseño y Desarrollo	Compras y adquisiciones	Producción	Terminación	Logística	RRHH	Gerencia Gral
Gestión Comercial		XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Planeamiento	XX		XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Diseño y Desarrollo	XX	XX		XX	XX	XX	XX	XX	XX
Compras y adquisiciones	XX	XX	XX		XX	XX	XX	XX	XX
Producción	XX	XX	XX	XX		XX	XX	XX	XX
Terminación	XX	XX	XX	XX	XX		XX	XX	XX
Logística	XX	XX	XX	XX	XX	XX		XX	XX
RRHH	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX		XX
Gerencia Gral	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	

Fuente: Calidad Gestión Argentina

Al leer la matriz, de la Gráfica 1, de izquierda a derecha y hacia arriba, siguiendo las flechas que indican la dirección de las interacciones, se revelan conexiones importantes. Sin embargo, algunos recuadros pueden carecer de entradas o salidas, indicando que ciertos procesos no interactúan directamente.

La identificación de procesos clave es crucial, y la elaboración de esta matriz proporciona claridad sobre las interacciones dentro de la empresa. Comprender estas relaciones permite que las personas tengan un sentido a sus acciones y tomen decisiones informadas para mejorar la eficiencia organizativa de manera significativa.

#### **2.3.4. Diagrama de entradas y salidas (SIPOC)**

El diagrama SIPOC, con sus siglas “Supplier-Input-Process-Output-Customer”, es una herramienta valiosa en la gestión de procesos, ya que proporciona una visión clara y estructurada de cómo opera un proceso en una organización. Este diagrama se construye en base a cinco componentes esenciales: (Acuña Acuña, 2012, p. 242).

- Proveedores: Son aquellos que suministran las entradas al proceso, ya sean internos o externos. Por ejemplo, en una fábrica de galletas, los proveedores pueden ser los proveedores de harina, ingredientes, empaques, entre otros.
- Entradas: Representan los materiales, información y servicios necesarios para llevar a cabo el proceso. Para la fábrica de galletas, estas entradas podrían incluir harina, levadura, ingredientes, entre otros.
- Proceso: Define la secuencia de actividades que agrega valor a las entradas para producir productos o servicios para el cliente. En el contexto de la fábrica de galletas, serían las actividades involucradas en la producción de las galletas.
- Salidas: Son los productos o servicios resultantes del proceso. En este caso, las salidas incluirían las propias galletas, posiblemente también desechos, servicios asociados, información al cliente, etc.



- **Cientes:** Representan las personas o entidades que reciben y utilizan las salidas del proceso. Para la fábrica de galletas, los clientes podrían ser distribuidores, almacenes, empresas de transporte, supermercados y consumidores finales.

El diagrama SIPOC tiene tres razones fundamentales de uso: (Acuña Acuña, 2012, p. 243).

- Captura ágil de características del sistema:** Permite una representación rápida y clara de cómo se relacionan los elementos dentro de la organización y sus procesos.
- Coordinación en busca de mejoras:** Facilita que los equipos de trabajo colaboren eficientemente al identificar oportunidades de mejora en el proceso.
- Revisión integrada de procesos:** Ayuda a examinar de manera integral los procesos para identificar el impacto de las acciones causa-efecto.

Para construir el diagrama SIPOC, se deben seguir pasos clave que van desde definir el proceso y sus etapas hasta obtener la aprobación de las partes interesadas. También es crucial identificar proveedores, clientes y requerimientos esenciales (Acuña Acuña, 2012, p. 243).

Gráfica 2 Diagrama SIPOC

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Cliente

**Fuente:** Elaboración propia

### 2.3.5. Caracterización de procesos

Las fichas de caracterización, también conocidas como caracterización de procesos, desempeñan un papel fundamental en la gestión de procesos y gestión de la calidad dentro de una empresa. Estas fichas ofrecen una herramienta eficaz y óptima para identificar y establecer los procesos existentes, permitiendo así la identificación de clientes y sus necesidades específicas (Vergara Schmalbach, 2000, 80).

La adopción de estas fichas se alinea con la filosofía de Juran (1990), que destaca la importancia de traducir las necesidades del cliente al lenguaje interno de la empresa. Al hacerlo, se logra una definición precisa de las características del servicio a ofrecer, facilitando la transferencia eficiente del proceso a todos los miembros de la organización. Además, permiten planificar objetivos y procesos, implementar procesos de manera efectiva, realizar un seguimiento y medición continuo, y actuar en función correctiva cuando sea necesario (Vergara Schmalbach, 2000, 80).

La Gráfica 3 ilustra la estructura típica de las fichas de caracterización de procesos. Es importante destacar que el diseño de estas fichas puede adaptarse y personalizarse según las necesidades específicas de cada empresa y persona. Con la comprensión de la interacción entre procesos, y con la información proporcionada por estas fichas, se puede llevar a cabo una caracterización detallada de los procesos más relevantes. Esta caracterización implica la identificación de diversas condiciones y elementos clave, como objetivos, capacidad, responsables, actividades, insumos, proveedores, productos, clientes, equipo de proceso, recursos, ciclo y costos (Becerra et al., 2019).

*Gráfica 3 Ficha de caracterización de proceso*

<b>DENOMINACIÓN:</b>									
Macro-proceso	<input type="checkbox"/>	Proceso	<input checked="" type="checkbox"/>	Subproceso	<input type="checkbox"/>	Actividad	<input type="checkbox"/>	Tarea	<input type="checkbox"/>

<b>OBJETIVO:</b>	
<b>CAPACIDAD:</b>	
<b>RESPONSABLE:</b>	
<b>INICIO:</b>	
<b>FIN:</b>	

<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>

<b>USUARIO</b>	<b>SALIDA</b>

<b>EQUIPO PROCESO:</b>	<b>DE</b>	
<b>RECURSOS:</b>		
<b>CICLO:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo de ciclo:</li> <li>- Tipo de actividades:</li> <li>- Frecuencia:</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*





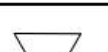
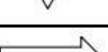
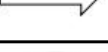

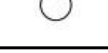


### 2.3.6. Diagrama de flujo

El diagrama de flujo es un modo de representar gráficamente flujos o procesos, es decir, representar la secuencia de pasos que se realizan para obtener un determinado resultado, así como las relaciones entre las diferentes actividades que lo componen a través de un conjunto de símbolos. El diagrama de flujo tiene como finalidad ordenar los procesos y puede ser utilizado individualmente, aunque resulta más eficaz si se emplea de manera conjunta con alguna otra herramienta de la calidad. El diagrama de flujo permite entender «de un vistazo» el proceso en su conjunto, sus problemas y los puntos críticos (Chamorro Mera et al., 2007, p. 76).

Los diagramas de flujo consisten en una serie de símbolos que permiten realizar la representación gráfica de cualquier proceso, estos símbolos están estandarizados por el Instituto Nacional Estadounidense de

Estandarización (American National Standard Institute -ANSI-, a continuación se presenta el más regularmente utilizado (Medina Giopp, 2005, p.182).

Gráfica 4 Simbología ANSI

Símbolo	Significado
	Inicio/Fin de proceso
	Operación
	Demora
	Decisión
	Almacenamiento
	Transporte
	Verificación/Inspección
	Conector dentro de página
	Entradas y Salidas
	Documento
	Conector fuera de página

*Fuente: Medina Giopp, 2005, p.182*

### 2.3.7. Manual de procedimientos

Los procedimientos son guías detalladas que delinean secuencial y ordenadamente cómo realizar un trabajo, documentando el conocimiento y la experiencia acumulados por generaciones anteriores. A menudo, los métodos y procedimientos en las organizaciones son verbales y no se registran por escrito, lo que puede llevar a modificaciones no deseadas debido a la falta de conciencia sobre su importancia (Alvarez Torres, 1996, 35). Estas modificaciones pueden causar pérdida de calidad, aumento de tiempos innecesarios y de costos.

La utilización de procedimientos escritos ofrece precisión y velocidad, especialmente para nuevas incorporaciones, permitiéndoles adquirir conocimiento y experiencia de manera más eficiente. La implementación adecuada de métodos y procedimientos documentados también contribuye a la repetibilidad del trabajo y a la mejora continua de los procesos. La importancia de contar con procedimientos escritos se destaca al abordar situaciones de emergencia, donde la falta de conocimiento puede generar incertidumbre. La existencia de procedimientos claros proporciona respuestas definidas y criterios de actuación, asegurando la protección del personal y los activos de la empresa (Alvarez Torres, 1996, 35).

La técnica del libreto se presenta como una herramienta para desarrollar y comprender procedimientos, dividiéndose en tres partes: mencionar al actor (puesto de la persona, no su nombre), asignar un número consecutivo a cada actividad y describir detalladamente la actividad utilizando un verbo de acción. Esta técnica facilita la comprensión secuencial de quién realiza qué actividades (Alvarez Torres, 1996, 36).

Para este trabajo de titulación se utilizará un formato para los procedimientos como el que se muestra a continuación:

Gráfica 5 Formato Manual de procedimientos

Subproceso	Ejecutor	Actividad	Tareas
------------	----------	-----------	--------

*Fuente: Elaboración propia*

## **Capítulo 2: Diagnóstico de la situación actual de la Fundación del Complejo Patrimonial “TODOSANTOS”.**

### **1. Complejo Patrimonial Religioso “TODOSANTOS”**

#### **1.1. Historia**

"TODOSANTOS Complejo Patrimonial" es una fundación que se ha constituido como una organización de derecho privado, con finalidad cultural. La misma enriquece la oferta turística de Cuenca - Ecuador al rescatar, preservar, defender, restaurar y destacar su patrimonio tangible e intangible, contribuyendo a la historia, cultura e identidad de la ciudad. Además, la congregación planifica, desarrolla y ejecuta proyectos culturales de conservación, restauración y adecuación de zonas del complejo, con organizaciones y

entidades públicas o privadas, nacionales e internacionales, con el fin de conseguir financiamiento para seguir creciendo con un enfoque al desarrollo sostenible.

TODOSANTOS, tiene una historia arraigada, desde su uso como ruta incaica de comunicación hasta su transformación en sitio de evangelización tras la llegada de los españoles en 1534. Administrado por las Madres Oblatas, el lugar superó desafíos, como los incendios de 2005 y 2007, que llevaron a una exitosa restauración finalizada en 2014. Este lugar restaurado es testigo tangible de la historia de Cuenca y su vínculo con el pasado y el presente.

## **1.2. Personal**

En cuanto al personal del complejo se identificaron las siguientes actividades y funciones de cada integrante de la nómina.

La Directora del Complejo es la encargada de la gestión documental del patrimonio, coordinación de convenios, ejecución de proyectos, control presupuestario, promoción de espacios para eventos culturales, coordinación de restauración y documentación técnica, organización de exposiciones temporales, precautela bienes patrimoniales y elaboración de planes estratégicos.

El Guía local, por su parte, se encarga de la gestión de visitantes, actividades educativas de turismo, manejo de redes y página web, supervisión de pasantías, promoción del complejo y responsabilidad en el cierre de caja de visitas guiadas.

La Contadora desempeña un rol fundamental al llevar la contabilidad, el control de caja, conciliaciones bancarias, cargas de pagos y asume la responsabilidad ante entidades estatales.

Por último, el personal de apoyo contribuye en diversas áreas según las necesidades operativas del Complejo ya sea limpieza o daños en la infraestructura.

Si bien la plantilla actual demuestra competencia y eficiencia en sus respectivas funciones, se reconoce la necesidad de implementar roles especializados para fortalecer aún más el desempeño del complejo. Entre los cargos necesarios a integrar se encuentran el Gestor Turístico, el Técnico de Marketing y Comunicación, el Restaurador de planta, Mediador Educativo (museo) y un Guardia.

Para fortalecer la gestión del Complejo Patrimonial TODOSANTOS, se considera la implementación estratégica de los cargos especializados mencionados, alineados con una gestión por procesos que potenciará las capacidades del complejo.

### **1.3. Principales productos**

#### 1.3.1. Turismo patrimonial y religioso

1.3.1.1. Iglesia

1.3.1.2. Jardín Patrimonial “Los Nogales” (Meditación)

1.3.1.3. Terraza del Cielo (Mirador)

1.3.1.4. Museo Religioso “Museo Madre Amalia Uriguen”

1.3.1.5. Horno de leña

#### 1.3.2. Hostelería

#### 1.3.3. Servicios ccesionarios

1.3.3.1. Cafetería “Popular”

1.3.3.2. Restaurante “Curu”

1.3.3.3. Panadería Francés – Cuencana

1.3.3.4. Galería y tienda María Susana Rivadeneira

## **2. Análisis Situación actual del Complejo**

Para realizar el análisis de situación actual del complejo se llevó a cabo una encuesta a la persona encargada del mismo. Esta encuesta ayudó a recopilar la información necesaria en 8 ámbitos generales los cuales son: mercado, personal, productos y servicios, precios o retribuciones, instalaciones y recursos, economía y finanzas, información y comunicación, toma de decisiones y contingencias. Estas áreas pueden ser prioritarias para mejorar la posición y la eficacia del complejo en el futuro.

### **Mercado**

El mercado del Complejo Patrimonial TODOSANTOS se centra en dos segmentos distintos pero complementarios. En primer lugar, se dirige al mercado nacional, población de Cuenca, Quito y Guayaquil. Este público local constituye una parte fundamental de la base de visitantes. En segundo lugar,

el complejo busca atraer turistas internacionales, siendo los visitantes de Francia y Estados Unidos los más frecuentes entre la clientela internacional.

Los proveedores desempeñan un papel crucial en el funcionamiento del complejo. Entre los principales proveedores se encuentran Trofesa, Imprenta Don Bosco, Florería Las Gardenias, Doxa Industria Publicitaria y Qclick. Estas asociaciones son fundamentales para garantizar la provisión de servicios y productos necesarios para el funcionamiento eficiente del complejo.

En el aspecto competitivo, el Complejo Patrimonial TODOSANTOS se enfrenta a varios competidores directos. Entre ellos se cuentan las Catedrales de Cuenca, el Museo de las Conceptas, el Museo de Culturas Aborígenes y el Museo Pumapungo. Debido a que éstos demuestran la misma naturaleza patrimonial y ya se encuentran establecidos, enriqueciendo el panorama turístico local, por esta razón se presentan desafíos en términos de competitividad para el complejo.

La percepción de los clientes respecto al complejo es positiva, destacando que, tras visitar las instalaciones, los visitantes expresan satisfacción. Sin embargo, a pesar de esta respuesta positiva, el nivel de competitividad y participación de mercado del Complejo Patrimonial TODOSANTOS se percibe como bajo en comparación con los competidores establecidos. Es importante generar estrategias específicas que aumenten su visibilidad y atractivo en el mercado, tanto a nivel local como internacional.

## **Personal**

En la actualidad, el Complejo Patrimonial TODOSANTOS opera con una plantilla que comprende una directora, un guía local, una contadora y personal de apoyo. Sin embargo, se identifica una necesidad de fortalecer la estructura del personal con la incorporación de roles especializados. Estos perfiles constan con la incorporación de un gestor turístico para potenciar la experiencia de los visitantes, un técnico de marketing y comunicación para fortalecer la presencia en el mercado, un restaurador para la conservación y mantenimiento del patrimonio, un mediador educativo enfocado en el ámbito museístico y un guardia para asegurar la seguridad de las instalaciones y visitantes.

Los miembros de la plantilla actual perciben positivamente su entorno laboral. Esta percepción positiva, a pesar de la falta de planes de incentivos, indica un ambiente propicio para el compromiso y el desempeño efectivo del equipo existente.



La implementación de planes de incentivos podría elevar aún más la moral y la productividad del personal, generando un impacto positivo en la calidad de los servicios del complejo. Estrategias como reconocimientos, programas de formación y beneficios adicionales pueden contribuir a fortalecer la cohesión y la satisfacción laboral.

## **Productos / Servicios**

Los productos y servicios más destacados, según la percepción y elección de los visitantes del complejo, incluyen el "Tour Completo", una experiencia completa que comprende la visita a la Iglesia, la Torre, Museo, Jardín Patrimonial y el Horno de Leña. Además, el complejo ofrece espacios concesionados que añaden valor a la experiencia, como la Cafetería "Popular", el Restaurante "Curu" y la Galería.

En el aspecto de la innovación, la inclusión de una Panadería refleja una proporción de nuevos productos culturales, debido a que se realizará el conocido pan de horno de leña. Esta adición diversifica la oferta, proporcionando a los visitantes una experiencia única y deliciosa durante su estadía en el complejo.

La frecuencia de innovación se realiza anualmente, lo que sugiere un compromiso constante por parte del complejo para ofrecer nuevas experiencias y productos a sus visitantes. Este enfoque puede contribuir significativamente a mantener el interés y la atracción de la clientela a lo largo del tiempo.

El valor agregado a los productos y servicios se destaca en el servicio y la guianza personalizada. Cada visita, ya sea de manera individual o en grupo, se enriquece con la atención dedicada de guías especializados que acompañan a los visitantes a lo largo de su recorrido.

Aunque se indica que los niveles de productividad y calidad se encuentran en un rango medio, se percibe una oportunidad para la mejora continua. La atención a la retroalimentación de los visitantes y la evaluación constante de procesos pueden impulsar un aumento en la calidad y la eficiencia de los productos y servicios ofrecidos.

## **Precios o Retribuciones**

Los precios de venta y retribución en el Complejo Patrimonial TODOSANTOS se basan en criterios específicos, principalmente derivados del estudio de la inversión realizada, los ingresos generados

por visitas turísticas y los arriendos de espacios dentro del complejo. Este enfoque estratégico asegura que los precios reflejen de manera equitativa la inversión realizada y proporcionen un valor justo a los visitantes. Sin embargo, es importante resaltar, que los precios deberían de ser más altos según el estudio realizado, los precios del estudio son elevados comparando con lo que la población no está acostumbrada a gastar dinero en este servicio.

En términos de condiciones y facilidades de negociación, el complejo demuestra un compromiso con la accesibilidad al ofrecer descuentos significativos del 50% para la tercera edad, niños y personas con discapacidad. Esta práctica no solo contribuye a la inclusión, sino que también refleja una sensibilidad hacia las diversas necesidades y demografías de los visitantes.

Comparativamente, los precios de venta y retribución del Complejo Patrimonial TODOSANTOS se encuentran determinados por su naturaleza como entidad privada. Esta distinción se refleja en la estructura de costos, que puede variar de manera significativa en comparación con competidores que operan en espacios públicos o con costos más asequibles. Esta diferenciación proporciona una perspectiva clara sobre la posición del complejo en el mercado en relación con la oferta y demanda de servicios culturales.

En cuanto a la relación entre los precios y la calidad de los productos y servicios, se destaca que el precio de venta se mantiene en un nivel inferior a la calidad de los servicios proporcionados. Esta estrategia apunta a ofrecer a los visitantes un valor excepcional por su inversión, consolidando la percepción de que el complejo proporciona experiencias de alta calidad a precios accesibles.

La percepción general de clientes y competidores respecto a los precios y retribuciones del Complejo Patrimonial TODOSANTOS es positiva. Esta buena percepción se atribuye a la comodidad que representa el costo para el bolsillo de los visitantes. La estrategia de precios competitivos contribuye a la atracción de una amplia audiencia, garantizando que la accesibilidad financiera no sea una barrera para adquirir el servicio.

## **Infraestructura y Tecnología**

En términos de infraestructura e instalaciones, el complejo cuenta con las necesarias y adecuadas para operar, aunque se destaca una carencia específica para las personas con discapacidad. Este aspecto

subraya la importancia de abordar la accesibilidad para garantizar que todas las personas, independientemente de sus capacidades, puedan disfrutar plenamente de las instalaciones del complejo.

En cuanto a los equipos y tecnología, se identifica una necesidad urgente. Con solo dos computadoras casi caducadas, existe una carencia evidente de recursos tecnológicos esenciales. La falta de computadoras e impresoras representa un área de mejora crítica, ya que la tecnología y los sistemas desempeñan un papel vital en la gestión eficiente y en la mejora de la experiencia del visitante.

Los procesos y métodos actuales se reconocen como no existentes. Este reconocimiento ofrece una oportunidad estratégica para implementar gestión por procesos, garantizando eficiencia operativa y consideraciones ambientales en línea con las prácticas sostenibles.

La gestión del capital intelectual y la inteligencia del negocio se señala como un área de mejora potencial. Se sugiere la necesidad de potenciar y motivar al personal para maximizar el uso y la aplicación efectiva del conocimiento interno, fortaleciendo así la capacidad del complejo para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades.

En cuanto a la innovación en la infraestructura, instalaciones y recursos, se destaca el compromiso actual con el mantenimiento y la readecuación de espacios restaurados, así como la preparación de otros por abrir. Aunque se reconoce este esfuerzo, es importante considerar la innovación continua para mantener la relevancia y la atracción del complejo en un mercado dinámico.

## **Economía y Finanzas**

En cuanto a la capacidad de reacción frente a necesidades de inversión y desinversión, el complejo demuestra una gestión proactiva para conseguir recursos financieros. Este enfoque estratégico asegura que el complejo esté preparado para afrontar las demandas cambiantes del mercado y las necesidades de mejora continua, respaldando así su sostenibilidad a largo plazo.

La naturaleza de la estructura de capital y liquidez del complejo se basa en convenios financieros con instituciones públicas y privadas. Esta diversificación en las fuentes de financiamiento proporciona una base sólida para abordar las diversas necesidades financieras del complejo y garantiza una mayor flexibilidad en la gestión económica.

En relación con los riesgos financieros, se identifican dos áreas críticas: el riesgo de robos y las pérdidas debidas a una gestión financiera insuficiente dentro del complejo. Estos riesgos subrayan la importancia de implementar medidas de seguridad efectivas y fortalecer los procesos de gestión financiera interna para mitigar cualquier amenaza potencial.

La gestión de la economía y finanzas empresariales se lleva a cabo mediante una contadora externa y el seguimiento de formatos financieros establecidos por la congregación.

En cuanto a la tendencia de rentabilidad o rendimiento, se observa una estabilidad constante durante los últimos dos años. Este indicador positivo sugiere que las estrategias financieras implementadas han sido efectivas en mantener una salud financiera sólida y sostenible.

### **Información y Comunicación**

En el ámbito de la información y comunicación, el Complejo Patrimonial TODOSANTOS se apoya principalmente en las redes sociales como sus principales fuentes de información. Este enfoque ha permitido mantener una conexión constante con el público, utilizando plataformas populares como Facebook, Instagram y página web para difundir eventos, novedades y promociones.

Sin embargo, es crucial destacar que, a pesar de la efectividad de las redes sociales como medio de difusión para los clientes potenciales, se destaca una carencia significativa de un sistema estructurado de comunicación interna y externa (proveedores) del Complejo. La ausencia de un marco organizado para la transmisión de información entre los distintos niveles y áreas de la institución puede resultar en la pérdida de eficiencia, calidad del servicio y el aumento de los tiempos productivos.

Esta brecha en la comunicación interna y externa puede afectar negativamente la coordinación entre el personal, así como la percepción externa de la institución. La falta de un sistema estructurado podría dar lugar a malentendidos, redundancias y, en última instancia, a la pérdida de oportunidades de mejora y crecimiento para el Complejo.

### **Toma de Decisiones**

La estructura de toma de decisiones en el Complejo Patrimonial TODOSANTOS se encuentra delineada por las autoridades de la fundación y el personal de la institución. Este enfoque implica que las decisiones clave son influenciadas y finalmente tomadas por la representante legal de la fundación, la

Superiora Provincial y la Superiora General, quienes conforman las autoridades supremas de la Fundación Oblatas TODOSANTOS.

Las decisiones estratégicas y operativas se basan en criterios específicos, donde las normativas y leyes, especialmente la ley de cultura y patrimonio, juegan un papel fundamental en la guía de las determinaciones. Este enfoque asegura que las acciones y políticas adoptadas estén alineadas con la gestión del patrimonio cultural.

En cuanto a la participación del personal en el proceso de toma de decisiones, se reconoce que es de menor grado. Aunque existe un reconocimiento de la importancia de involucrar al personal en ciertas instancias, la participación actual se encuentra limitada.

Para optimizar este proceso de toma de decisiones, se sugiere implementar medidas que fomenten una participación más activa y significativa del personal, especialmente en áreas que afecten directamente a sus responsabilidades y funciones. Algunos ejemplos pueden ser: sesiones de retroalimentación, reuniones de grupo y canales de comunicación abiertos.

## **Contingencias**

Ante cambios imprevistos y críticos en el Complejo Patrimonial TODOSANTOS tiene una mentalidad proactiva y estratégica para abordar contingencias y mantener la estabilidad operativa.

Ante cambios imprevistos y críticos en el personal y los recursos, el complejo adoptaría un enfoque de evaluación, reestructuración y selección de personal. Esta medida garantiza una respuesta ágil a situaciones inesperadas, permitiendo la adaptación de la plantilla y la optimización de los recursos disponibles para mantener la eficiencia y la calidad en la prestación de servicios. El manual de procedimientos del proceso será de gran ayuda ante este imprevisto.

En el ámbito de los procesos, la implementación de gestión por procesos se presenta como la respuesta clave ante cambios inesperados y críticos. Esta estrategia busca establecer un marco organizativo más eficiente y flexible, permitiendo una adaptación más rápida a nuevas circunstancias y garantizando la continuidad operativa en cualquier escenario.

En el ámbito del mercado, el complejo considera promociones y cambios en la oferta como acciones estratégicas ante contingencias. Estas medidas buscan adaptar la propuesta de valor del complejo a las demandas cambiantes del mercado, asegurando la atracción de visitantes y la competitividad en el sector turístico y cultural.

Finalmente, ante cambios imprevistos y críticos en el macroentorno y con los stakeholders, el complejo propone un enfoque de estudio y reestructuración de los servicios. Esta respuesta estratégica garantiza que el complejo pueda adaptarse a cambios externos significativos, asegurando la alineación con las expectativas de la comunidad y otros actores clave.

### **Capítulo 3: Elaborar a nivel macro la metodología de gestión por procesos en la Fundación del Complejo Patrimonial Religioso “TODOSANTOS”.**

Este capítulo desarrolla la metodología para la gestión por procesos de la Fundación del Complejo Patrimonial Religioso "TODOSANTOS", haciendo posible la optimización de sus operaciones y coordinación en sus actividades culturales, turísticas y administrativas. La adopción de esta metodología responde a la necesidad de un sistema que permita una gestión más estratégica y orientada al futuro, asegurando la preservación y promoción del patrimonio de manera sostenible y efectiva.

Se implementará un enfoque de gestión por procesos basado en el modelo de cadena de valor de Michael Porter, adaptado a las necesidades específicas del complejo. Este enfoque incluirá la identificación detallada de los procesos clave, de apoyo y estratégicos, y el uso de herramientas como mapas de procesos y matrices de interacción para conocer la interacción y eficiencia entre estos procesos. Además, se elaborará un diagrama de entradas y salidas con la caracterización de los procesos, y diagramas de flujo para finalizar con los manuales de los procesos de las actividades claves del complejo.

#### **1. Levantamiento de la Cadena de Valor**

La Cadena de Valor es un modelo conceptual que descompone una organización en sus actividades operativas clave para identificar aquellas que añaden valor al producto o servicio final y aquellas que sirven de soporte. Este modelo ayuda a entender cómo fluye el valor a través de las operaciones, identificando oportunidades de mejora en eficiencia y efectividad.

## CADENA DE VALOR MICHAEL PORTER



*Fuente: Elaboración propia*

La Cadena de Valor para el complejo ilustrada en la gráfica 6, desglosa la organización en actividades específicas que agregan valor al servicio final ofrecido al cliente. Dentro de esta estructura, las actividades primarias incluyen todas aquellas directamente relacionadas con la entrega del servicio, tales como el mantenimiento y exposición educativa de obras históricas en la sección de Patrimonio y Curaduría, así como la oferta turística que hace del complejo un lugar destacado para visitar, con recorridos y actividades que subrayan su importancia cultural. Simultáneamente, el área Cultural y Religiosa invita a reflexionar y celebrar la herencia espiritual, mientras que el ámbito Gastronómico y Ecológico promueve prácticas sostenibles y destaca la comida local.

En cuanto a las actividades de soporte, fundamentales para el correcto funcionamiento de las actividades primarias, se encuentran la Administración, que es clave para coordinar y mejorar la eficiencia operativa del complejo; el departamento de Infraestructura, que asegura el buen estado de las instalaciones; y los departamentos de Marketing y Comunicación, que trabajan para aumentar la visibilidad del complejo. Por último, el departamento de Finanzas se encarga de la viabilidad económica a largo plazo del complejo.

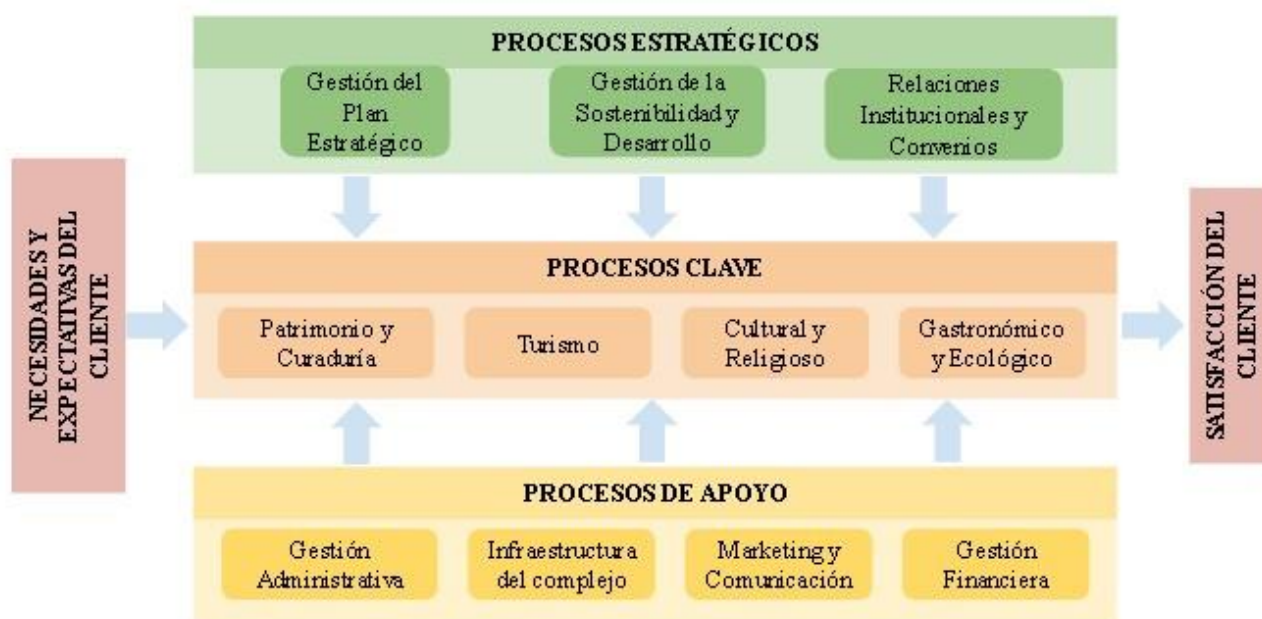
Por último, el margen representa la diferencia entre el valor total que las actividades de valor aportan al producto final y el costo colectivo de ejecutar dichas actividades. Este margen es crucial, pues refleja la capacidad del complejo para generar ganancias y reinvertirlas en su mantenimiento y desarrollo.

## 2. Desarrollo del Mapa de Procesos

El Mapa de Procesos es una representación visual que muestra de forma gráfica los procesos clave, estratégicos y de apoyo de una organización. Su objetivo es proporcionar una visión general de cómo se interrelacionan las diferentes actividades, facilitando la identificación de oportunidades para mejorar la eficiencia y la calidad operativa.

Gráfica 7 Mapa de Procesos

# MAPA DE PROCESOS



*Fuente: Elaboración propia*

El mapa de procesos diseñado para el Complejo Patrimonial TODOSANTOS presenta una síntesis de los procesos clave que definen el funcionamiento y, al mismo tiempo, definen su gestión estratégica. Los procesos estratégicos, tales como la Gestión del Plan, la Gestión de la Sostenibilidad y Desarrollo, Relaciones Institucionales y Convenios, se posicionan en un nivel superior de importancia. Estos procesos sustentan la planificación y el desarrollo a largo plazo, asegurando así que las actividades del complejo estén bien alineadas con la visión y misión institucionales y cumplan con los estándares de excelencia.

En el medio del mapa se encuentran los procesos clave: Patrimonio y Curaduría, Turismo, Cultural y Religioso, y Gastronómico y Ecológico. Los que se encuentran en medio del mapa tienen una relación directa con la entrega de servicios al público y la creación de valor para el cliente. Estas actividades van desde la exploración de colecciones, por ejemplo, visitar y experimentar actividades de participación



cultural y religiosa que proporcionan, hasta la experiencia turística inolvidable y asombrosa, experiencias de productos culinarios sostenibles.

Finalmente, en la parte inferior del mapa, se encuentran los procesos de apoyo que contribuyen al desempeño efectivo de los procesos clave: Gestión Administrativa, Infraestructura del Complejo, Marketing y Comunicación, y Gestión Financiera. De esta manera, este procedimiento proporcionará apoyo a la administración, mantenimiento de infraestructuras, y promoción de eventos y actividades, gestionando recursos financieros, entre otras actividades que serán muy importantes para el correcto funcionamiento y sostenibilidad del complejo.

### **3. Implementación de la Matriz de Interacción de Procesos**

La matriz de interacción desarrollada de manera macro para el Complejo Patrimonial TODOSANTOS especifica cómo se intercambian documentos e información entre los procesos de gestión, asegurando la implementación de estrategias y el alcance de objetivos estratégicos. Los procesos estratégicos, como la Gestión del Plan Estratégico y las Relaciones Institucionales y Convenios, se conectan con los procesos clave y de apoyo, garantizando una coordinación efectiva.

Esta matriz es vital para la gestión de recursos, la firma de convenios y la promoción de eventos, además de contribuir a la sostenibilidad financiera del complejo. Al establecer canales claros de comunicación y gestionar documentos clave, la matriz ayuda a mantener la operatividad y relevancia del complejo.

Tabla 1.  
Matriz de interacción

	Gestión de Plan Estratégico	Gestión de Sostenibilidad y Desarrollo	Relaciones institucionales y Convenios	Patrimonio y Curaduría	Turismo	Cultural y Religioso	Gastronómico y Ecológico	Gestión Administrativa	Infraestructura del complejo	Marketing y Comunicación	Gestión Financiera
<b>Gestión de Plan Estratégico</b>				-Inventarios de bienes patrimoniales. - Curaduría museográfica.		Programa educativo del complejo patrimonial TODOSANTOS.		Estatutos de la fundación Oblatas TODOSANTOS.			
<b>Gestión de Sostenibilidad y Desarrollo</b>			Elaborar proyectos para participación en convocatorias.	Programa Apadrinamiento de restauración de colecciones.				Comprobantes de pago de arrendamientos			
<b>Relaciones institucionales y Convenios</b>		- Cartas institucionales - Cartas compromiso - Convenios interinstitucionales				Cronograma de presentación de la sinfónica (Universidad de Cuenca).	Convenio con jardín botánico.	Informes de convenios.	Convenios de infraestructura y mejora.		Financiación de convenios.
<b>Patrimonio y Curaduría</b>		Oficios de apadrinamiento de restauración de obras.						- Informe de restauración de obras. - Registro de donaciones de colecciones. - Registros de apadrinamiento.		Contenidos de valor patrimonial	

<b>Turismo</b>			- Registro asistencia de pasantes.					- Registro de visitas al museo - Registro de visitas a		Informe de comentarios y sugerencias.	Informe de rentabilidad turística.
----------------	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	---	--	---------------------------------------	------------------------------------

25

			- Certificado de voluntariado.					los espacios patrimoniales del complejo.			
<b>Cultural Religioso</b>	Informe del programa educativo del complejo.							Informe de planes de eventos culturales.		Materiales promocional de eventos	Presupuesto para eventos culturales y religiosos.
<b>Gastronómico y Ecológico</b>			Informe de convenio en jardín botánico.					Comprobantes de pago de arrendamientos			
<b>Gestión Administrativa</b>		- Contrato arrendamiento servicios conecionarios. - Formato cartas institucionales - Formato cartas compromiso		de de	Contrato restauración colecciones	Guiones de visita turística		Contrato de arrendamiento de restaurante y cafetería.	- Contrato del personal de limpieza - Contrato de ejecución de obra - Contrato de mantenimiento - Solicitud de mantenimiento de jardín (árboles patrimoniales). - Pagos	- Contrato de implementación de página web y redes sociales - Pagos	Informe de análisis de la situación económica financiera del complejo
<b>Infraestructura del complejo</b>			Informe de convenio de infraestructura y mejora.					- Informe de la obra ejecutada - Informe para pagos			Presupuesto para mantenimiento.
<b>Marketing y Comunicación</b>						Publicidad de ofertas turísticas.		- Informe mensual de página web y redes sociales. - Informe para pagos.			
<b>Gestión Financiera</b>			Presupuesto para convocatorias.					Balances anuales del complejo.			

Fuente: Elaboración propia



Analizando la matriz de interacción proporcionada para el Complejo Patrimonial TODOSANTOS, podemos concluir que existe una estructura bien integrada y detallada de gestión que facilita la coordinación y optimización de sus diversas actividades. A continuación, presento algunas conclusiones específicas sobre cómo los diferentes componentes de la matriz contribuyen al funcionamiento global y a la creación de valor del complejo:

**Interrelación Estratégica y Operativa:** La matriz revela una fuerte interdependencia entre los procesos estratégicos, operativos y de soporte. Esto refleja una planificación integral que no solo se enfoca en las operaciones diarias, sino también en la sostenibilidad y el desarrollo a largo plazo del complejo. Por ejemplo, la Gestión Administrativa tiene conexiones directas con casi todos los demás procesos, indicando su papel central en la coordinación y la visión a largo plazo del complejo.

**Gestión de Patrimonio y Curaduría:** Este segmento actúa como el núcleo de la actividad del complejo, enfocándose en la conservación, investigación y divulgación del patrimonio. La integración de procesos como la curaduría museográfica y los programas de apadrinamiento de obras y colecciones, demuestra un compromiso con la preservación y la educación patrimonial, esencial para mantener la relevancia cultural e histórica del complejo.

**Compromiso con la Comunidad y la Sostenibilidad:** A través de las Relaciones Institucionales y Convenios, el complejo muestra un esfuerzo consciente por conectar con instituciones externas como universidades y jardines botánicos, lo que fortalece su capacidad educativa y de conservación. Esto no solo mejora su oferta turística y educativa, sino que también asegura su participación en la comunidad más amplia y en proyectos de sostenibilidad.

**Foco en la Experiencia del Visitante:** Las áreas de Turismo, Cultural y Religioso, y Gastronómico y Ecológico están directamente orientadas a enriquecer la experiencia del visitante. Estos procesos están diseñados para ofrecer una interacción significativa con el patrimonio y promover la comprensión de la cultura local y las prácticas sostenibles, lo que es crucial para el atractivo y la viabilidad a largo plazo del complejo.

**Soporte Operacional y Financiero:** Los procesos de Gestión Administrativa, Infraestructura del Complejo, Marketing y Comunicación, y Gestión Financiera proporcionan el soporte necesario para que el complejo funcione de manera efectiva y eficiente. La financiación, el mantenimiento de las

instalaciones, la promoción y la gestión de los recursos son esenciales para la operación diaria y la sostenibilidad económica del complejo.

**Documentación y Análisis:** La matriz también destaca la importancia de la documentación y el análisis continuo, como se evidencia en los informes regulares y los análisis de situación que ayudan a monitorear el progreso y adaptarse a las nuevas circunstancias.

#### **4. Aplicación del Diagrama de Entradas y Salidas (SIPOC)**

Para el Diagrama de Entradas y Salidas se seleccionaron únicamente las interacciones de los procesos clave del Complejo, los cuales son:

1. Patrimonio y Curaduría.
  - a) Inventarios de bienes patrimoniales.
  - b) Curaduría museográfica.
  - c) Programa Apadrinamiento de restauración de colecciones.
  - d) Contrato de restauración de colecciones.
2. Turismo.
  - a) Guiones de visita turística.
  - b) Publicidad de ofertas turísticas.
3. Cultural y Religioso.
  - a) Programa educativo del complejo patrimonial TODOSANTOS.
  - b) Cronograma de presentación de la sinfónica (Universidad de Cuenca).
4. Gastronómico y Ecológico.
  - a) Convenio con jardín botánico.
  - b) Contrato de arrendamiento de restaurante y cafetería.

Realizar estos diagramas ayudó a identificar las entradas necesarias para el funcionamiento de cada proceso y las salidas que tienen cada uno después de su ejecución, como se puede observar en las gráficas desde la 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 y 17.

8.

*Inventarios de bienes patrimoniales*



*Fuente: Elaboración propia*

En el Gráfica 8 se puede observar que, los donantes y la Gestión Administrativa suministran la lista de adquisiciones y el registro de donaciones, que son claves para la realización de inventarios de bienes patrimoniales. El resultado es un inventario actualizado que sirve al departamento de Patrimonio y Curaduría.



*Fuente: Elaboración propia*

"Curaduría Museográfica" se expone en la Gráfica 9, donde el proceso empieza con el inventario de bienes patrimoniales proporcionado por la Gestión de Plan Estratégico y se traduce en exhibiciones museográficas que enriquecen la experiencia del público en general.

Gráfica

Diagrama SIPOC -  
10.

Programa Apadrinamiento de restauración de colecciones

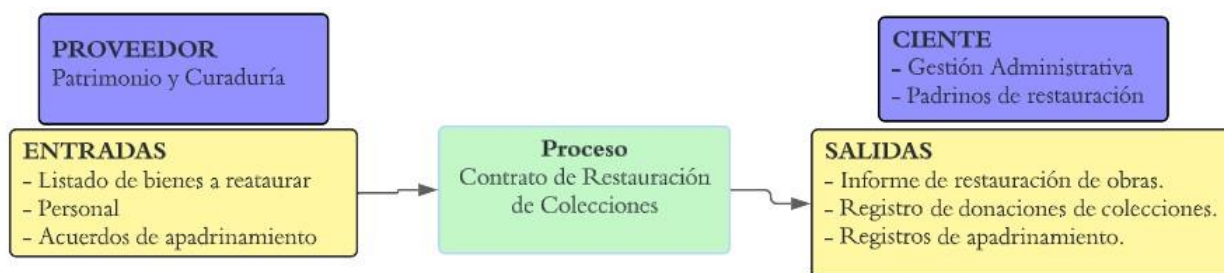


Fuente: Elaboración propia

La Gráfica 10 ilustra el "Programa de Apadrinamiento de Restauración de Colecciones", donde la Gestión de Sostenibilidad y Desarrollo provee un listado de bienes a restaurar que, mediante un esfuerzo conjunto con personal calificado, se convierte en oficios de apadrinamiento para la restauración de obras, beneficiando tanto a Patrimonio y Curaduría como a los padrinos de restauración.

Gráfica 11.

Diagrama SIPOC - Contrato de Restauración y Colecciones



Fuente: Elaboración propia

El "Contrato de Restauración y Colecciones" se detalla en la Gráfica 11, explicando que este proceso implica convertir la necesidad de restauración y los acuerdos de apadrinamiento en contratos de restauración, generando informes y registros que son esenciales para la Gestión Administrativa y los padrinos implicados en la restauración.

12.

Guiones de Visita Turística



Gráfica

Diagrama SIPOC -



Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica 12, "Guiones de Visita Turística", se muestra cómo desde la Gestión Administrativa se obtiene la información histórica y cultural necesaria para crear guiones detallados que mejoran las visitas guiadas, orientadas a guías turísticos y visitantes.

Gráfica 13.

Diagrama SIPOC - Publicidad de Ofertas Turísticas



Fuente: Elaboración propia

"Publicidad de Ofertas Turísticas" se revela en la Gráfica 13, donde Marketing y Comunicación despliega información de eventos y exposiciones para desarrollar material publicitario turístico, destinado a captar la atención de agencias de viaje y potenciales visitantes.

14.

Programa Educativo del Complejo Patrimonial TODOSANTOS



Gráfica

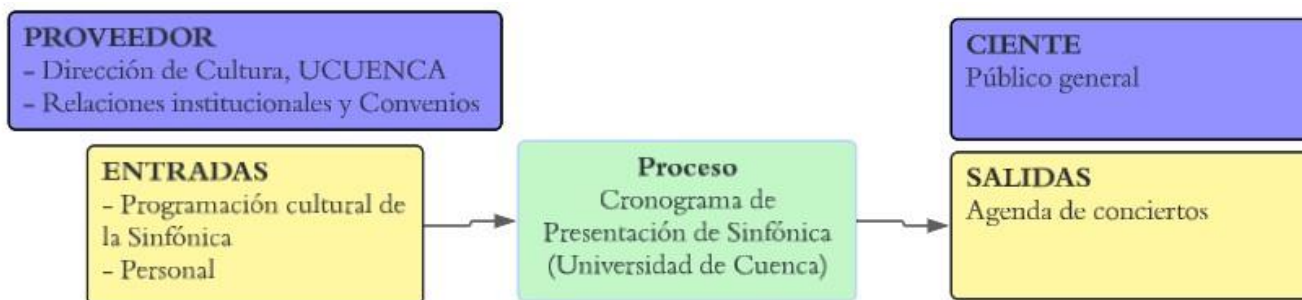
Diagrama SIPOC -

Fuente: Elaboración propia

La Gráfica 14 despliega el "Programa Educativo del Complejo Patrimonial TODOSANTOS, donde la investigación educativa y cultural junto con personal especializado conduce a la creación de talleres educativos e informes programados que sirven a visitantes e instituciones educativas.

Gráfica 15.

Diagrama SIPOC - Cronograma de Presentación de Sinfónica (Universidad de Cuenca)



Fuente: Elaboración propia

"Presentación de la Sinfónica de la UCUENCA" se representa en la Gráfica 15, donde la Dirección de Cultura y las Relaciones Institucionales y Convenios aportan la programación cultural para formar un cronograma de presentaciones que se ofrece al público general.

16.

Convenio con Jardín Botánico



Fuente: Elaboración propia

La Gráfica 16 describe el "Convenio con el Jardín Botánico", donde las propuestas de colaboración se formalizan en un convenio que establece un marco de trabajo conjunto entre el complejo y el jardín botánico, beneficiando al sector gastronómico y ecológico.

Gráfica 17.

Gráfica

Diagrama SIPOC -

Diagrama SIPOC - Contrato de Arrendamiento de Restaurante y Cafetería



*Fuente: Elaboración propia*

Finalmente, la Gráfica 17 se centra en el "Contrato de Arrendamiento de Restaurante y Cafetería", donde los términos de arrendamiento se traducen en contratos que regulan los servicios concesionados, asegurando la transparencia y la gestión adecuada de los pagos.

## 5. Ejecución de la Caracterización de Procesos

Se realizó un análisis detallado de los procesos clave relacionados con Patrimonio y Curaduría, Turismo, Cultural y Religioso, así como Gastronómico y Ecológico, con el fin de tener una matriz de caracterización de procesos para el Complejo Patrimonial TODOSANTOS. En cada caracterización, se definieron y detallaron elementos críticos como el objetivo de cada proceso, la capacidad de ejecución,

los roles responsables y ejecutores, las actividades de inicio y finalización, así como las entradas necesarias y las salidas esperadas.

Por otro lado, se identificaron los proveedores clave que abastecen de insumos necesarios para cada proceso, a los clientes o usuarios finales que se benefician de las salidas. Además, se especificó el equipo involucrado en cada proceso y los recursos que se necesitarán para llevar a cabo su ejecución de forma efectiva. El ciclo de cada proceso se detalló la duración de las actividades, permitiendo una estimación aproximada de costos basada en el salario básico en Ecuador y el tiempo dedicado por los ejecutores.

Esta estructura asegura una comprensión clara y detallada de cómo cada proceso contribuye al funcionamiento y objetivos del complejo, facilitando la gestión eficaz y la asignación de recursos dentro de la organización.

Las matrices de cada proceso se pueden observar en las tablas 2 a la 11:

Tabla 2. Caracterización del proceso Inventarios de Bienes Patrimoniales

<b>DENOMINACIÓN DEL PROCESO</b>		<b>Inventarios de Bienes Patrimoniales</b>				<b>No. 1 Hoja 1/1</b>
<b>Macro proceso</b>	<b>Proceso</b>	<b>Subproceso</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tarea</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Fecha elaboración: 17/04/2024</b>
<b>OBJETIVO</b>	Actualizar y mantener un registro exacto todos los bienes patrimoniales del complejo.					
<b>CAPACIDAD</b>	300 bienes patrimoniales mensuales					
<b>RESPONSABLE / EJECUTOR</b>	Operario encargado de Patrimonio y Curaduría.					
<b>INICIO</b>	Recepción de nuevos bienes o documentación de donaciones.					
<b>FINALIZACIÓN</b>	Inventario actualizado y verificado almacenado en la base de datos central.					

<b>ENTRADAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienes Culturales.</li> <li>- Registros de donaciones.</li> <li>- Información de adquisiciones.</li> </ul>		
<b>PROVEEDORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Donantes.</li> <li>- Gestión Administrativa.</li> </ul>		
<b>SALIDAS</b>	Inventario actualizado de bienes patrimoniales.		
<b>CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Departamento de Patrimonio y Curaduría.</li> <li>- Investigadores y educadores.</li> </ul>		
<b>DE</b>			
<b>EQUIPO PROCESO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión Administrativa.</li> <li>- Asistentes de museo.</li> </ul>		
<b>RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Software de inventario.</li> <li>- Espacios de almacenamiento.</li> <li>- Materiales y equipos de oficina.</li> </ul>		
<b>CICLO</b>	1 cada 15 minutos		
<b>COSTOS</b>	\$0.71		
<b>ELABORÓ:</b> Camila González		<b>REVISÓ:</b>	<b>APROBÓ:</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 3.  
Caracterización del proceso Curaduría Museográfica

<b>DENOMINACIÓN DEL PROCESO</b>		<b>Curaduría Museográfica</b>				<b>No. 1</b>
						<b>Hoja 1/1</b>
<b>Macro proceso</b>	<b>Proceso</b>	<b>Subproceso</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tarea</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Fecha elaboración:</b> <b>17/04/2024</b>

<b>OBJETIVO</b>	Desarrollar exposiciones que comuniquen el valor histórico y cultural de las colecciones del complejo.
<b>CAPACIDAD</b>	1 Exposición anual
<b>RESPONSABLE / EJECUTOR</b>	Curador del museo.
<b>INICIO</b>	Planificación de la exposición.
<b>FINALIZACIÓN</b>	Montaje completo y apertura de la exposición al público.
<b>ENTRADAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventario de bienes patrimoniales.</li> <li>- Propuestas de exhibición.</li> <li>- Recursos humanos.</li> </ul>
<b>PROVEEDORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de Plan Estratégico.</li> </ul>
<b>SALIDAS</b>	Exhibiciones museográficas instaladas.
<b>CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Público general.</li> <li>- Educadores.</li> <li>- Estudiantes.</li> </ul>
<b>EQUIPO DE PROCESO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión Administrativa.</li> <li>- Asistentes de museo.</li> <li>- Diseñadores de exposiciones.</li> <li>- Montadores.</li> </ul>
<b>RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materiales de montaje.</li> <li>- Espacio de exposición.</li> <li>- Herramientas de diseño.</li> </ul>
<b>CICLO</b>	9 meses

<b>COSTOS</b>	\$4140		
<b>ELABORÓ:</b> Camila González	<b>REVISÓ:</b>	<b>APROBÓ:</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

El tiempo necesario para desarrollar exposiciones que comuniquen el valor histórico y cultural de las colecciones del Complejo patrimonial puede variar considerablemente dependiendo de varios factores, como el alcance de la exposición, la disponibilidad de recursos, el tamaño del equipo de trabajo y las complejidades logísticas. Sin embargo, se proporcionó un estimado general basado en las etapas típicas de planificación y montaje de una exposición.

*Tabla 4.  
Caracterización del proceso Programa de Apadrinamiento de Restauración de Colecciones*

<b>DENOMINACIÓN DEL PROCESO</b>		<b>Programa de Apadrinamiento de Restauración de Colecciones</b>			<b>No. 1</b>	<b>Hoja 1/1</b>
<b>Macro proceso</b>	<b>Proceso</b>	<b>Subproceso</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tarea</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Fecha elaboración:</b> <b>17/04/2024</b>
<b>OBJETIVO</b>	Obtener financiamiento y soporte para la restauración de piezas					
<b>CAPACIDAD</b>	Gestión de 3 apadrinamientos al año					
<b>RESPONSABLE / EJECUTOR</b>	Gestor de Relaciones Institucionales.					
<b>INICIO</b>	Identificación de piezas a restaurar.					
<b>FINALIZACIÓN</b>	Acuerdo de apadrinamiento firmado y fondos recibidos.					
<b>ENTRADAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Listado de bienes a restaurar.</li> <li>- Interés de posibles padrinos.</li> </ul>					
<b>PROVEEDORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de Sostenibilidad y Desarrollo</li> </ul>					

<b>SALIDAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratos de apadrinamiento.</li> <li>- Restauraciones financiadas.</li> </ul>		
<b>CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Departamento de Patrimonio y Curaduría.</li> <li>- Padrinos.</li> </ul>		
<b>DE EQUIPO PROCESO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especialistas en restauración.</li> <li>- Administradores.</li> </ul>		
<b>RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materiales de restauración.</li> <li>- Espacios de trabajo.</li> <li>- Documentación legal.</li> <li>- Materiales y equipos de oficina.</li> </ul>		
<b>CICLO</b>	1 cada 4 meses		
<b>COSTOS</b>	\$1840 cada 4 meses		
<b>ELABORÓ:</b> Camila González		<b>REVISÓ:</b>	<b>APROBÓ:</b>

*Fuente: Elaboración propia*

El tiempo necesario para obtener financiamiento y soporte para la restauración de piezas puede variar dependiendo de varios factores como la complejidad de la restauración, el número de piezas, la disponibilidad de financiamiento, y la eficiencia del proceso de solicitud y aprobación. Sin embargo, se proporcionó un estimado general basado en las etapas típicas.

Tabla 5.  
Caracterización del proceso Contrato de Restauración de Colecciones

<b>DENOMINACIÓN DEL PROCESO</b>	<b>Contrato de Restauración de Colecciones</b>					<b>No. 1</b>
					<input type="checkbox"/>	<b>Hoja 1/1</b>
<b>Macro proceso</b>	<b>Proceso</b>	<b>Subproceso</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tarea</b>		<b>Fecha elaboración:</b> <b>17/04/2024</b>
<b>OBJETIVO</b>	Formalizar acuerdos de restauración para preservar y mantener el valor de las colecciones.					



<b>CAPACIDAD</b>	Gestionar 3 apadrinamientos cada 4 meses
<b>RESPONSABLE / EJECUTOR</b>	Coordinador de Restauración y/o Administrador de Contratos.
<b>INICIO</b>	Solicitud y aprobación de fondos para restauración.
<b>FINALIZACIÓN</b>	Firma de contratos y comienzo de trabajos de restauración.
<b>ENTRADAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitudes de restauración.</li> <li>- Acuerdos preliminares.</li> <li>- Presupuestos.</li> </ul>
<b>PROVEEDORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Patrimonio y Curaduría.</li> <li>- Gestión Administrativa.</li> <li>- Gestión Financiera.</li> </ul>
<b>SALIDAS</b>	Contratos firmados, planes de trabajo establecidos.
<b>CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Departamento de Patrimonio y Curaduría.</li> <li>- Restauradores.</li> </ul>
<b>DE EQUIPO PROCESO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión Administrativa.</li> <li>- Asistentes de museo.</li> <li>- Equipo legal.</li> <li>- Equipo de restauración.</li> </ul>
<b>RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formatos de contrato.</li> <li>- Sistemas de seguimiento de proyectos. - Materiales y equipos de oficina.</li> </ul>
<b>CICLO</b>	1 cada 4 meses

<b>COSTOS</b>	\$1840 cada 4 meses	
<b>ELABORÓ:</b> Camila González	<b>REVISÓ:</b>	<b>APROBÓ:</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 6.  
Caracterización del proceso Guiones de Visita Turística

<b>DENOMINACIÓN DEL PROCESO</b>		<b>Guiones de Visita Turística</b>				<b>No. 1</b>
<b>Macro proceso</b>	<b>Proceso</b>	<b>Subproceso</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tarea</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Hoja 1/1</b>
						<b>Fecha elaboración:</b> <b>17/04/2024</b>
<b>OBJETIVO</b>	Crear narrativas atractivas y educativas para la experiencia turística.					
<b>CAPACIDAD</b>	Desarrollar 2 guiones al año					
<b>RESPONSABLE / EJECUTOR</b>	Guía de planta					
<b>INICIO</b>	Planificación de nuevas rutas o actualización de las existentes.					
<b>FINALIZACIÓN</b>	Entrega de guiones a guías para su uso en tours.					
<b>ENTRADAS</b>	Información histórica, cultural y logística de los tours.					
<b>PROVEEDORES</b>	- Gestión Administrativa.					
<b>SALIDAS</b>	Guiones detallados para recorridos.					
<b>CLIENTES</b>	- Guías turísticos, visitantes.					

<b>DE EQUIPO PROCESO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión Administrativa.</li> <li>- Guías de museo.</li> <li>- Historiadores.</li> <li>- Redactores.</li> </ul>
<b>RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación histórica - Archivos.</li> <li>- Software de redacción.</li> <li>- Materiales y equipos de oficina.</li> </ul>
<b>CICLO</b>	2 meses cada guion
<b>COSTOS</b>	\$920 por guion
<b>ELABORÓ:</b> Camila González	
<b>REVISÓ:</b>	
<b>APROBÓ:</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 7.  
Caracterización del proceso Publicidad de Ofertas Turísticas

<b>DENOMINACIÓN DEL PROCESO</b>		<b>Publicidad de Ofertas Turísticas</b>				<b>No. 1</b>
						<b>Hoja 1/1</b>
<b>Macro proceso</b>	<b>Proceso</b>	<b>Subproceso</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tarea</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Fecha elaboración:</b> <b>17/04/2024</b>
<b>OBJETIVO</b>	Promocionar el complejo y sus actividades para atraer visitantes.					
<b>CAPACIDAD</b>	Lanzar 1 campaña de marketing al mes.					
<b>RESPONSABLE / EJECUTOR</b>	Equipo de Marketing.					
<b>INICIO</b>	Identificación de eventos y ofertas para promocionar.					
<b>FINALIZACIÓN</b>	Publicación y distribución de material promocional.					

<b>ENTRADAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienes Culturales.</li> <li>- Calendario de eventos.</li> <li>- Material gráfico.</li> <li>- Información promocional.</li> </ul>		
<b>PROVEEDORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing y Comunicación.</li> <li>- Patrimonio y Curaduría.</li> <li>- Gestión Administrativa.</li> </ul>		
<b>SALIDAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campañas publicitarias.</li> <li>- Anuncios digitales.</li> </ul>		
<b>CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agencias de viaje.</li> <li>- Público general.</li> </ul>		
<b>EQUIPO DE PROCESO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo de marketing.</li> <li>- Gestión Administrativa.</li> </ul>		
<b>RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Software de diseño.</li> <li>- Plataformas de publicidad.</li> <li>- Presupuesto de marketing.</li> <li>- Materiales y equipos de oficina.</li> </ul>		
<b>CICLO</b>	1 mes		
<b>COSTOS</b>	\$460		
<b>ELABORÓ:</b> Camila González		<b>REVISÓ:</b>	<b>APROBÓ:</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 8.  
Caracterización del proceso Programa Educativo del Complejo Patrimonial TODOSANTOS

<b>DENOMINACIÓN DEL PROCESO</b>	<b>Programa Educativo del Patrimonial TODOSANTOS</b>	<b>Complejo</b>	<b>No. 1 Hoja 1/1</b>
---------------------------------	--	-----------------	-----------------------

Macro proceso	Proceso	Subproceso	Actividad	Tarea	<input type="checkbox"/>	Fecha elaboración: 17/04/2024
<b>OBJETIVO</b>	Ofrecer actividades educativas que promuevan la historia y cultura del complejo.					
<b>CAPACIDAD</b>	2 programas educativos al año.					
<b>RESPONSABLE / EJECUTOR</b>	Coordinador Educativo.					
<b>INICIO</b>	Diseño de programas y talleres educativos.					
<b>FINALIZACIÓN</b>	Realización y evaluación de los programas.					
<b>ENTRADAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigaciones educativas y culturales.</li> <li>- Recursos humanos.</li> </ul>					
<b>PROVEEDORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de Plan Estratégico.</li> <li>- Instituciones educativas.</li> </ul>					
<b>SALIDAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talleres.</li> <li>- Seminarios.</li> <li>- Material didáctico.</li> </ul>					
<b>CLIENTES DE EQUIPO PROCESO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiantes, profesores, investigadores.</li> <li>- Gestión Administrativa.</li> <li>- Educadores.</li> <li>- Personal de apoyo.</li> </ul>					
<b>RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Material educativo.</li> <li>- Espacios de enseñanza.</li> <li>- Herramientas pedagógicas.</li> <li>- Materiales y equipos de oficina.</li> </ul>					

<b>CICLO</b>	1 cada 6 meses	
<b>COSTOS</b>	\$460 cada 6 meses	
<b>ELABORÓ:</b> Camila González		
<b>REVISÓ:</b>		<b>APROBÓ:</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 9.  
Caracterización del proceso Cronograma de Presentación de la Sinfónica (Universidad de Cuenca)

<b>DENOMINACIÓN DEL PROCESO</b>		<b>Cronograma de Presentación de la Sinfónica (Universidad de Cuenca)</b>				<b>No. 1 Hoja 1/1</b>
<b>Macro proceso</b>	<b>Proceso</b>	<b>Subproceso</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tarea</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Fecha elaboración: 17/04/2024</b>
<b>OBJETIVO</b>	Planificar las presentaciones de la sinfónica para integrarlas en el calendario cultural del complejo.					
<b>CAPACIDAD</b>	1 presentación al año.					
<b>RESPONSABLE / EJECUTOR</b>	Coordinador de Eventos Culturales.					
<b>INICIO</b>	Recepción de fechas y disponibilidad de la sinfónica.					
<b>FINALIZACIÓN</b>	Publicación y distribución del cronograma oficial.					
<b>ENTRADAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fechas propuestas.</li> <li>- Detalles del evento.</li> <li>- Necesidades técnicas.</li> </ul>					
<b>PROVEEDORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de Cultura.</li> <li>- Universidad de Cuenca.</li> <li>- Relaciones Institucionales y Convenios.</li> <li>- Gestión Administrativa.</li> </ul>					

<b>SALIDAS</b>	Cronograma oficial de presentaciones.		
<b>CLIENTES</b>	- Público general		
<b>EQUIPO DE PROCESO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión Administrativa.</li> <li>- Planificadores de eventos.</li> <li>- Personal técnico.</li> </ul>		
<b>RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Software de planificación.</li> <li>- Recursos de comunicación</li> </ul>		
	- Instalaciones.		
<b>CICLO</b>	3 meses		
<b>COSTOS</b>	\$1360		
<b>ELABORÓ:</b> Camila González		<b>REVISÓ:</b>	<b>APROBÓ:</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 10.  
Caracterización del proceso Convenio con Jardín Botánico

<b>DENOMINACIÓN DEL PROCESO</b>		<b>Convenio con Jardín Botánico</b>				<b>No. 1 Hoja 1/1</b>
<b>Macro proceso</b>	<b>Proceso</b>	<b>Subproceso</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tarea</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Fecha elaboración: 17/04/2024</b>
<b>OBJETIVO</b>	Establecer colaboración con el jardín botánico.					
<b>CAPACIDAD</b>	2 convenios anuales.					

<b>RESPONSABLE / EJECUTOR</b>	Gestor de Relaciones Institucionales.
<b>INICIO</b>	Identificación de oportunidades de colaboración.
<b>FINALIZACIÓN</b>	Firma y ratificación del convenio.
<b>ENTRADAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propuestas de colaboración.</li> <li>- Términos de acuerdo.</li> </ul>
<b>PROVEEDORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión Administrativa.</li> <li>- Relaciones Institucionales y Convenios.</li> </ul>
<b>SALIDAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convenios firmados.</li> <li>- Informes de colaboración.</li> </ul>
<b>CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Departamento Gastronómico y Ecológico</li> <li>- Público en general.</li> </ul>
<b>DE EQUIPO PROCESO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión Administrativa.</li> <li>- Legal.</li> </ul>
<b>RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materiales y equipos de oficina.</li> <li>- Documentación legal.</li> <li>- Espacio para reuniones.</li> <li>- Recursos de comunicación.</li> </ul>
<b>CICLO</b>	1 cada 6 meses
<b>COSTOS</b>	\$460 cada 6 meses
<b>ELABORÓ:</b> Camila González	
<b>REVISÓ:</b>	
<b>APROBÓ:</b>	

*Fuente: Elaboración propia*



Tabla 11.  
Caracterización del proceso Contrato de Arrendamiento de Restaurante y Cafetería

<b>DENOMINACIÓN DEL PROCESO</b>		<b>Contrato de Arrendamiento de Restaurante y Cafetería</b>				<b>No. 1 Hoja 1/1</b>	
<b>Macro proceso</b>	<b>Proceso</b>	<b>Subproceso</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tarea</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Fecha elaboración: 17/04/2024</b>	
<b>OBJETIVO</b>	Establecer términos claros y equitativos en el arrendamiento de espacios para restaurante y cafetería.						
<b>CAPACIDAD</b>	3 contratos de arrendamiento al año.						
<b>RESPONSABLE / EJECUTOR</b>	Administrador de propiedades.						
<b>INICIO</b>	Solicitud y propuestas de arrendamiento.						
<b>FINALIZACIÓN</b>	Firma de contrato e inicio de operaciones.						
<b>ENTRADAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propuestas de arrendamiento.</li> <li>- Términos contractuales.</li> </ul>						
<b>PROVEEDORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios concesionados.</li> <li>- Gestión Administrativa.</li> </ul>						
<b>SALIDAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratos firmados.</li> <li>- Comprobantes de pago.</li> </ul>						
<b>CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Operadores de restaurantes y cafeterías.</li> <li>- Gestión Administrativa.</li> </ul>						
<b>EQUIPO DE PROCESO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión Administrativa.</li> <li>- Legal.</li> </ul>						

<b>RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratos.</li> <li>- Sistemas de gestión de propiedades. - Materiales y equipos de oficina.</li> </ul>	
<b>CICLO</b>	30 minutos por contrato 1 hora 30 por los 3 contratos	
<b>COSTOS</b>	\$4.23 por los 3 contratos	
<b>ELABORÓ:</b> Camila González	<b>REVISÓ:</b>	<b>APROBÓ:</b>

*Fuente: Elaboración propia*

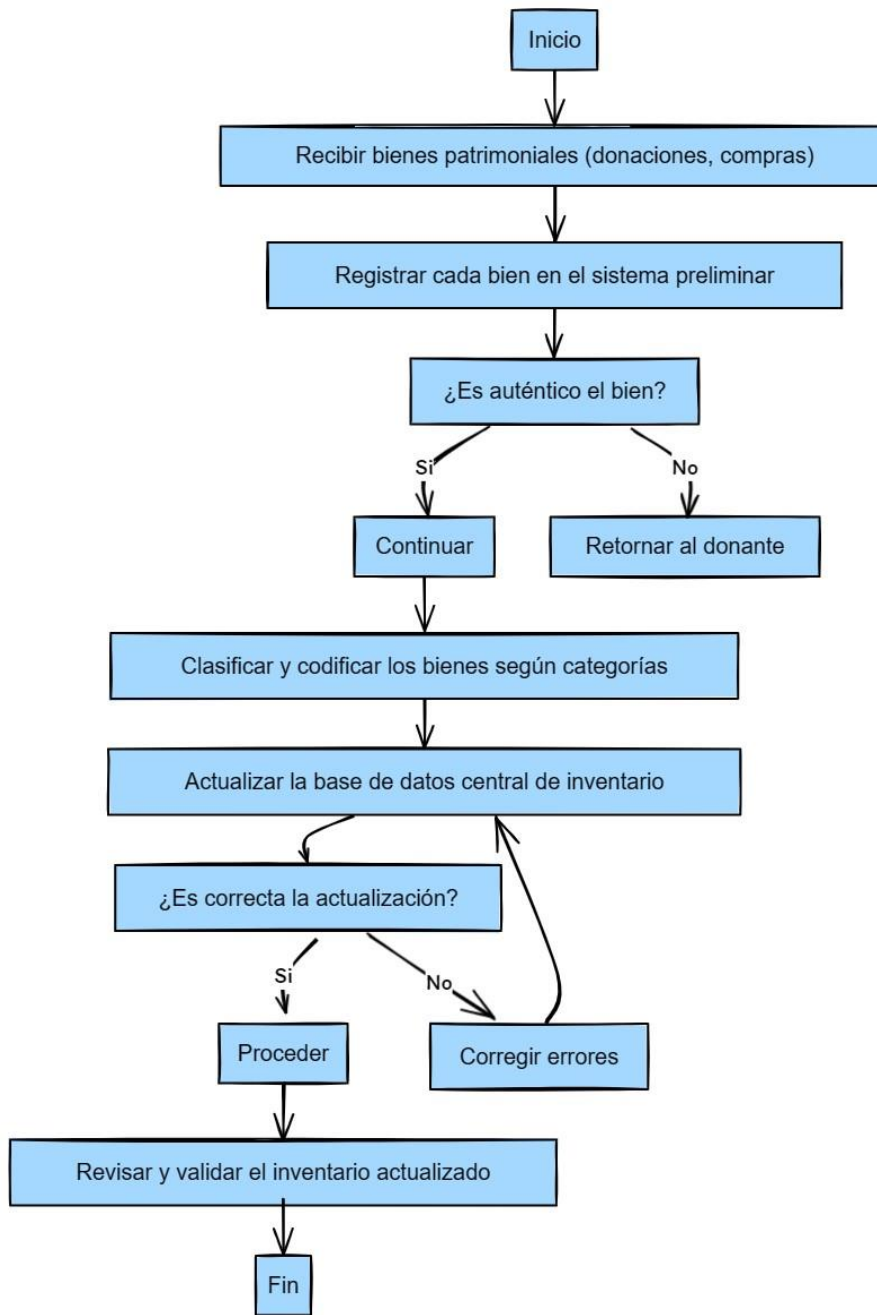
## 6. Desarrollo de Diagramas de Flujo

Los diagramas de flujo diseñados para los procesos clave del Complejo Patrimonial TODOSANTOS ofrecen una representación visual que clarifica las etapas y responsabilidades involucradas. Utilizando la simbología estándar del American National Standards Institute (ANSI), estos diagramas integran puntos de decisión críticos que facilitan la gestión efectiva y la adaptación a cambios operativos.

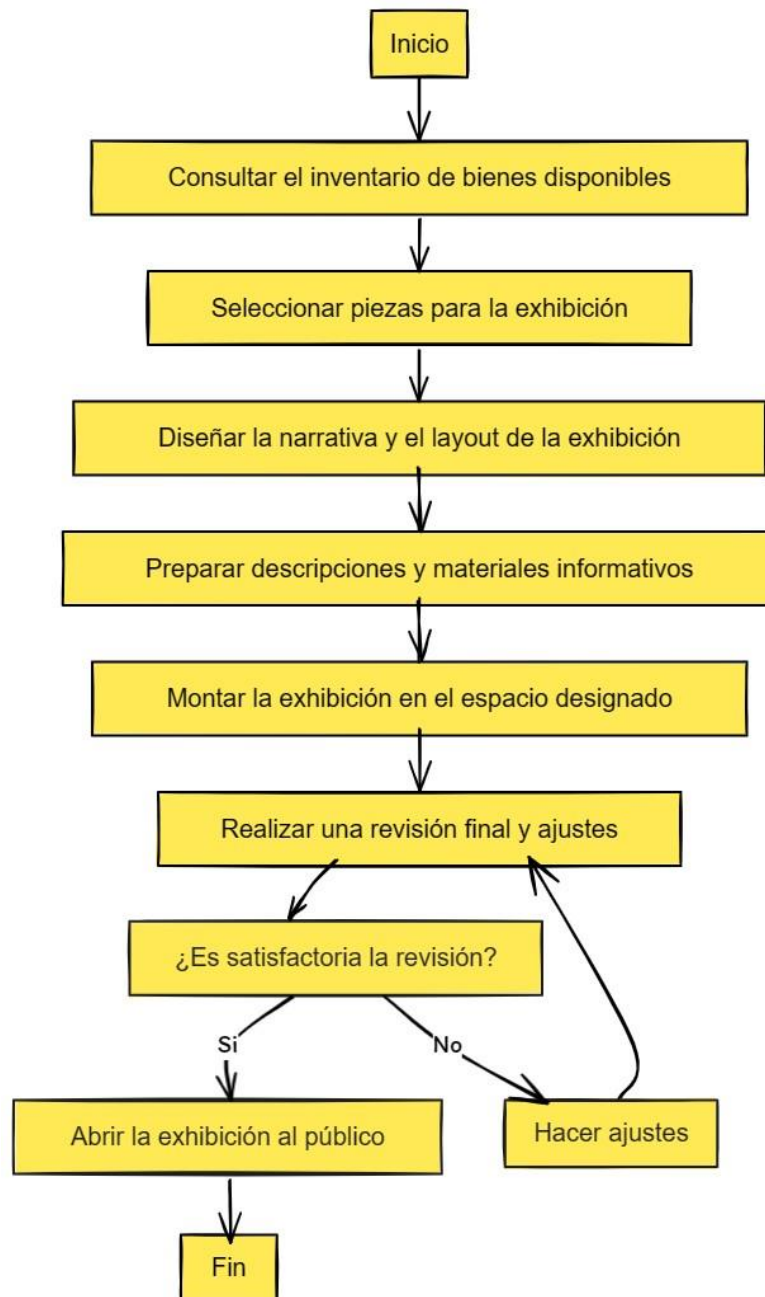
La estandarización de estos flujos mejora la comunicación entre departamentos, simplifica la capacitación de nuevos empleados y fortalece la revisión de procedimientos. Además, refuerza la estructura operativa del complejo y apoya la toma de decisiones informadas y la gestión proactiva, elementos clave para el éxito y la sostenibilidad de la institución en su misión cultural y educativa.

Los Diagramas de Flujo se pueden observar a continuación en las Gráficas 18 hasta la 27:

*Gráfica 18.  
Diagrama de flujo - Inventarios de Bienes Patrimoniales*

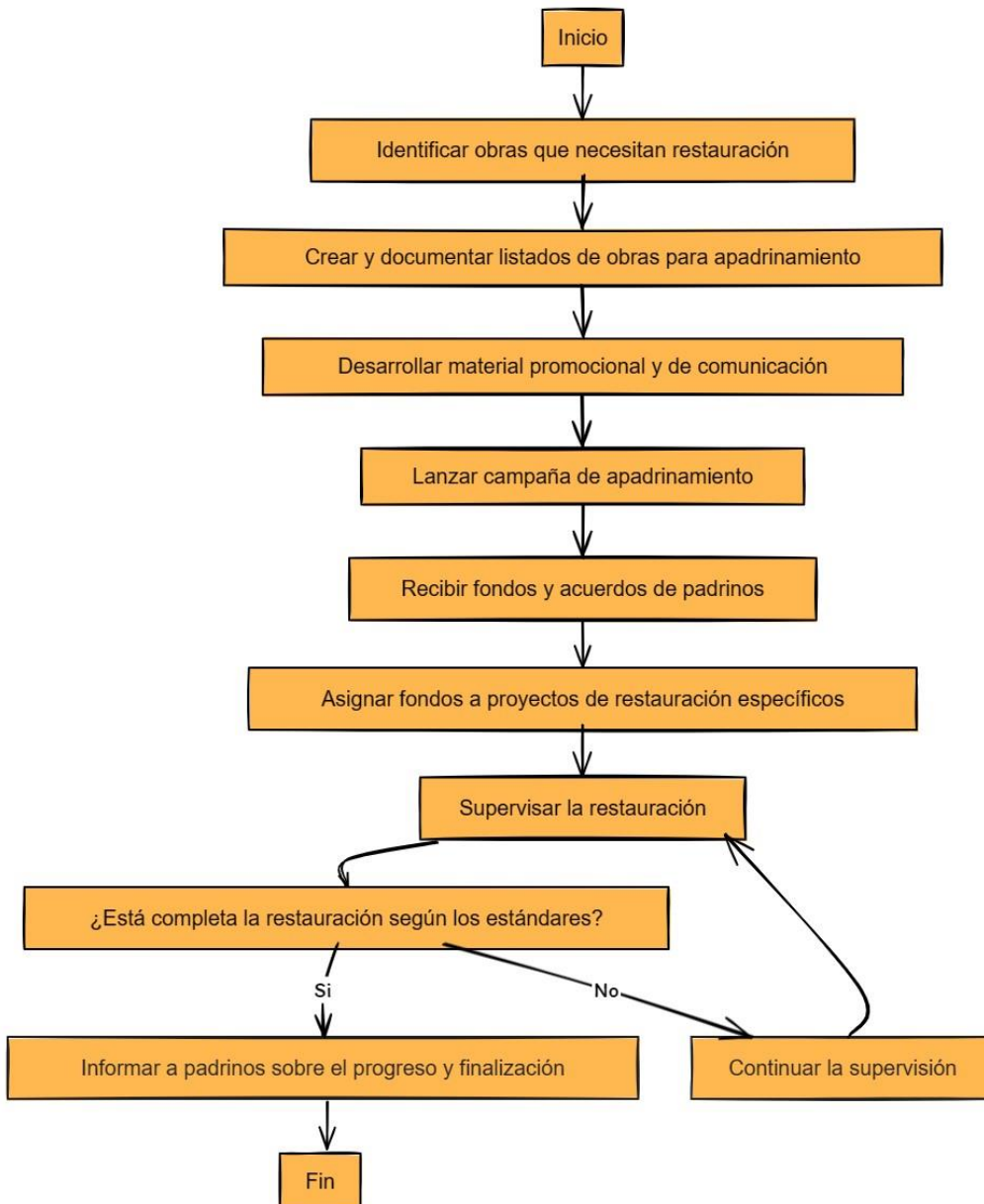


*Fuente: Elaboración propia*



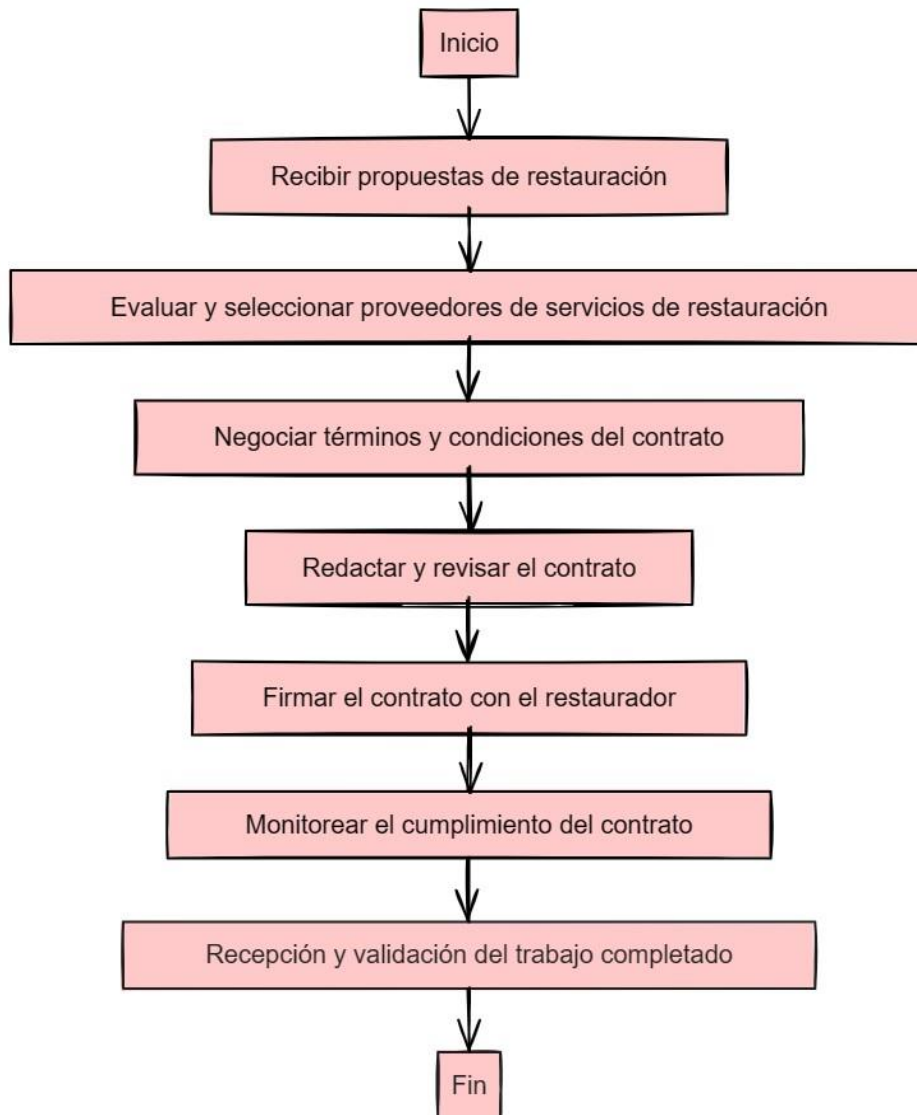
20.

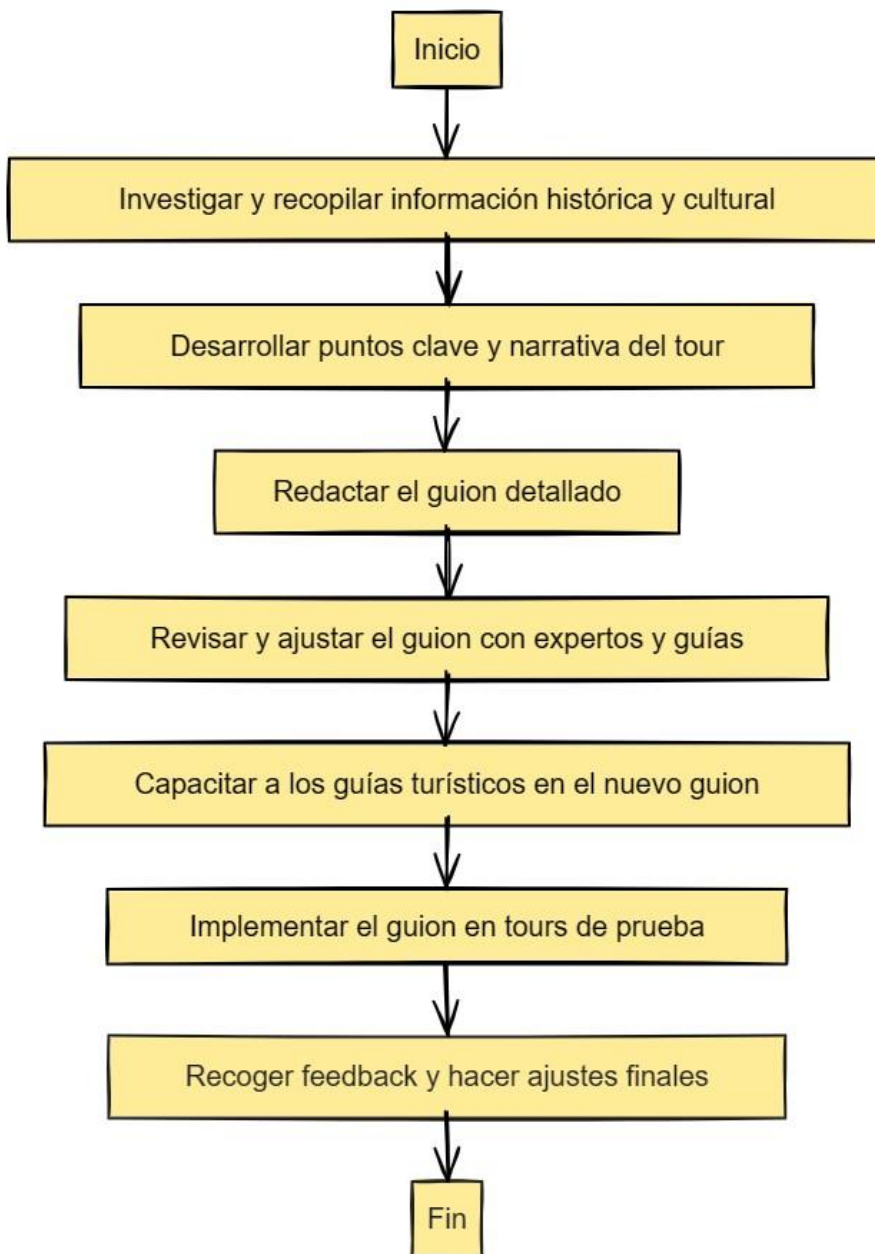
Programa Apadrinamiento de Restauración de Colecciones



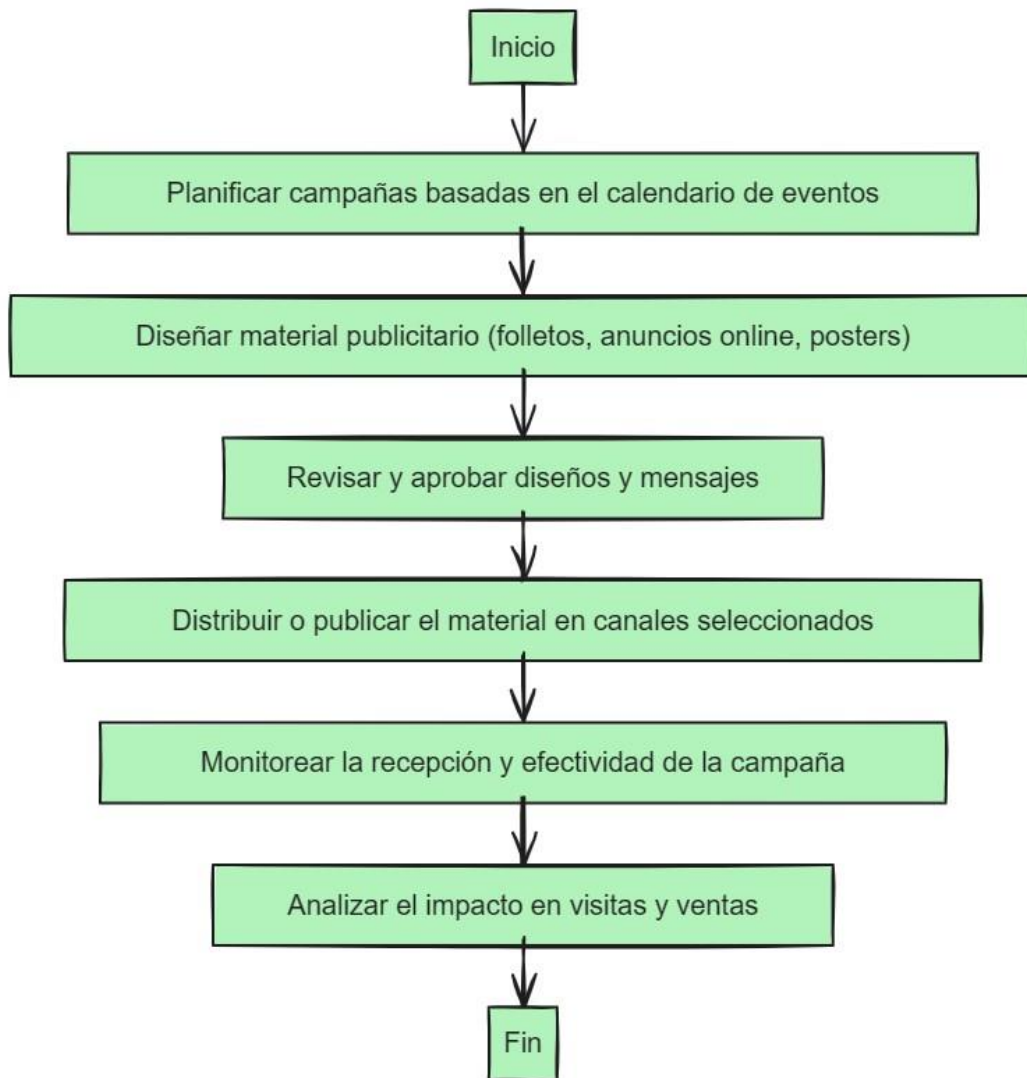
21.

*Contrato de Restauración de Colecciones*





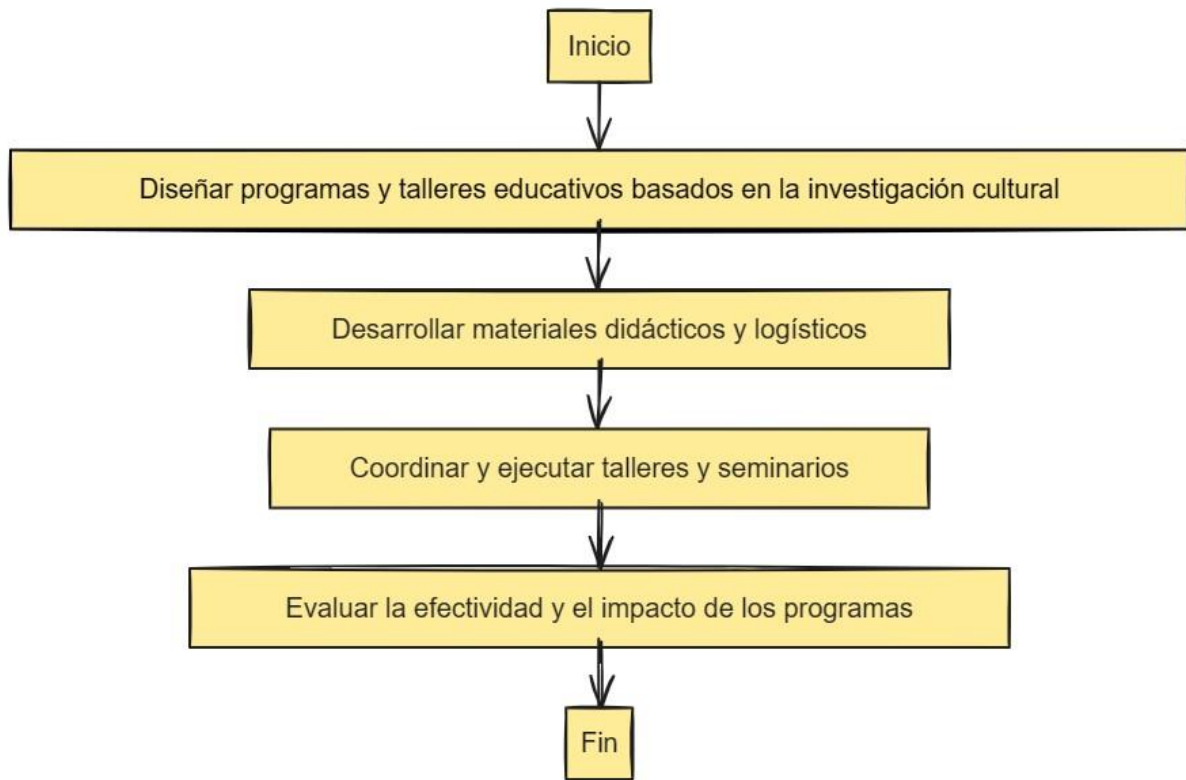
*Fuente: Elaboración propia*



**Fuente:** Elaboración propia

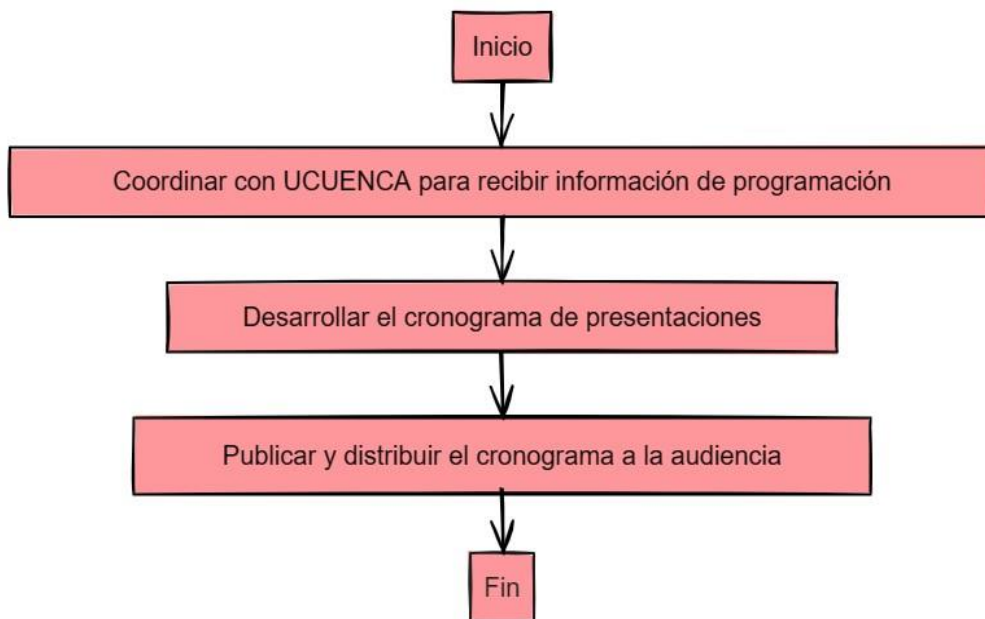


Gráfica .  
Diagrama de flujo -

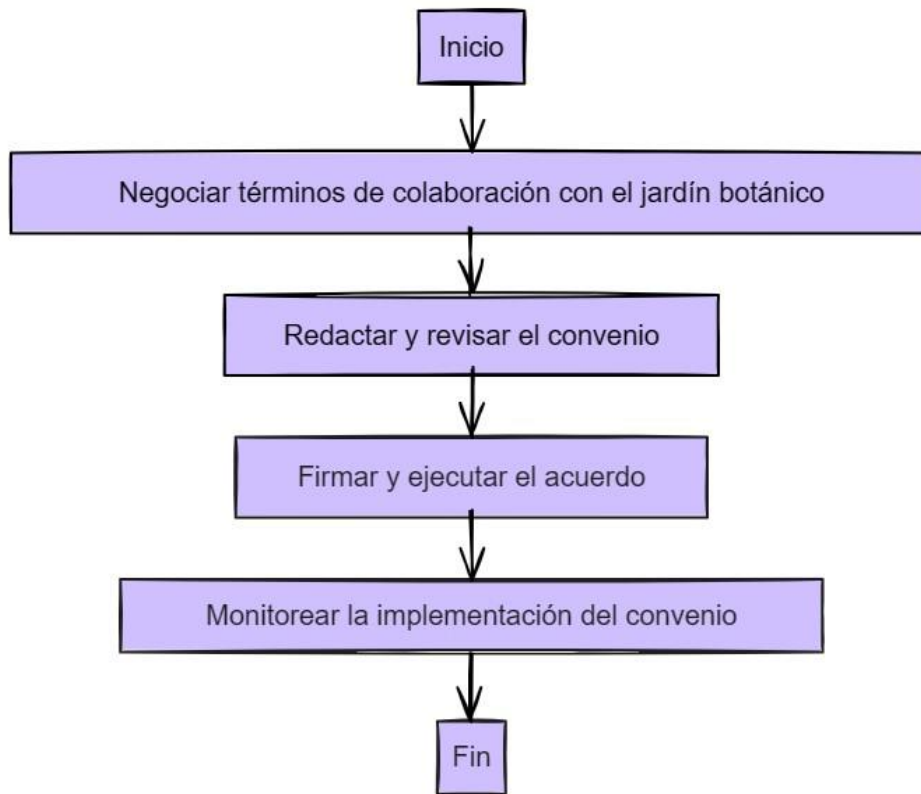


*Fuente: Elaboración propia*

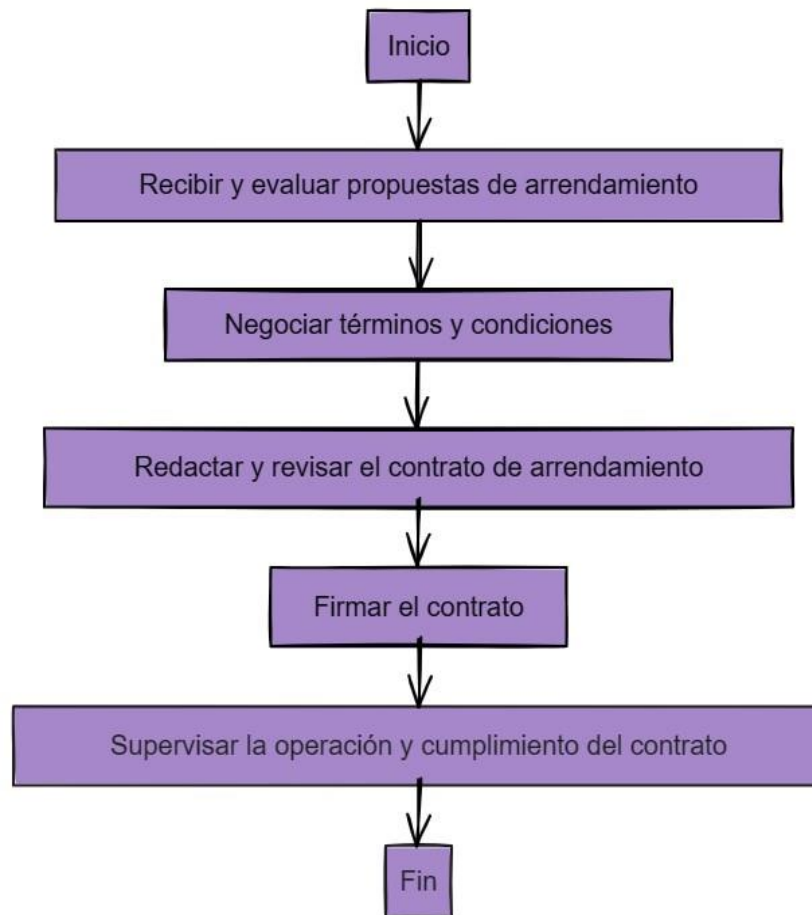
Gráfica 25.  
Diagrama de flujo - Cronograma de Presentación de la Sinfónica (Universidad de Cuenca)



*Fuente: Elaboración propia*



**Fuente:** Elaboración propia



*Fuente: Elaboración propia*

## 7. Desarrollo de Manual de Procedimientos

Para cada proceso clave en el Complejo Patrimonial TODOSANTOS, se elaboraron manuales de procedimientos que detallan las actividades, los responsables y las tareas específicas. Esta documentación ayuda a estandarizar las operaciones, clarificando las responsabilidades para mejorar la eficiencia y la coordinación entre los equipos. Al asignar claramente tareas a roles específicos, se facilita la rendición de cuentas y se asegura la coherencia en la ejecución de las operaciones. Además, estos manuales son recursos cruciales para la formación de nuevos empleados y la revisión continua de prácticas, lo que permite una mejora operativa constante dentro del complejo.

A continuación, se pueden observar los cuadros de Procedimientos en las Tablas 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 y 21:

Tabla 12.  
Manual de procedimientos - Inventarios de Bienes Patrimoniales

<b>Inventarios de Bienes Patrimoniales</b>			
<b>Nro</b> .	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tareas</b>
1	Recibir bienes	Personal de apoyo	Registrar y verificar la documentación de los bienes recibidos.
2	Verificar autenticidad	Restaurador de planta	Inspeccionar los bienes para autenticidad y estado.
3	Clasificar y coordinar	Asistentes de museo	Asignar códigos y categorizar los bienes.
4	Actualizar inventario	Directora del Complejo	Ingresar datos actualizados en el sistema de gestión de inventario.
5	Revisar y validar	Directora del Complejo	Verificar la precisión del inventario actualizado.

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 13.  
Manual de procedimientos - Curaduría Museográfica

<b>Curaduría Museográfica</b>			
<b>Nro</b> .	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tareas</b>
1	Consultar inventarios	Guía de turno	Verificar el inventario de bienes disponibles
2	Planificar la exposición	Directora del Complejo	Definir el tema y los objetivos de la exposición.
3	Seleccionar obras	Directora del Complejo	Elegir obras que se alineen con el tema y los objetivos.
4	Diseñar la disposición	Marketing y Comunicación	Crear el diseño visual y layout de la exhibición.
5	Montar la exhibición	Personal de apoyo	Instalar las obras de acuerdo con el diseño aprobado.
6	Abrir la exhibición al público	Guía de planta	Organizar el evento de apertura y guiar a los visitantes.

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 14.

<b>Programa Apadrinamiento de Restauración de Colecciones</b>			
<b>Nro</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tareas</b>
1	Identificar obras para restauración	Restaurador de planta	Seleccionar obras que requieren restauración.
2	Documentar listado de obras para restaurar	Restaurador de planta	Crear y documentar listados de obras para apadrinamiento.
3	Desarrollar material promocional	Marketing y Comunicación	Crear y distribuir material promocional.
4	Gestionar acuerdos de apadrinamiento	Directora del Complejo	Coordinar con donantes y gestionar la recepción de fondos.
5	Supervisar la restauración	Restaurador de planta	Instalar las obras de acuerdo con el diseño aprobado.

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 15.  
Manual de procedimientos - Contrato de Restauración de Colecciones

<b>Contrato de Restauración de Colecciones</b>			
<b>Nro</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tareas</b>
1	Recibir y evaluar propuestas	Directora del Complejo	Evaluar propuestas y seleccionar proveedores.
2	Negociar términos del contrato	Directora del Complejo	Discutir y acordar términos y condiciones.
3	Firmar el contrato	Directora del Complejo	Redactar y revisar el contrato. Firmar el contrato y documentar el acuerdo.
4	Supervisar cumplimiento	Restaurador de planta	Supervisar la ejecución y cumplimiento del contrato.
5	Recepción del trabajo finalizado.	Restaurador de planta	Recepción y validación del trabajo completado.

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 16.  
Manual de procedimientos - Guiones de Visita Turística

<b>Guiones de Visita Turística</b>			
<b>Nro</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tareas</b>

.			
1	Narrativa del tour	Guía de planta	Investigar y recopilar información. Desarrollar puntos clave y narrativa del tour.
2	Desarrollar guiones	Directora del Complejo	Redactar guiones detallados para visitas guiadas.
3	Capacitar guías	Directora del Complejo	Capacitar a otros guías en el uso de los nuevos guiones.
4	Implementar y evaluar	Directora del Complejo	Supervisar la implementación y recoger feedback de los visitantes.

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 17.  
Manual de procedimientos - Publicidad de Ofertas Turísticas

<b>Publicidad de Ofertas Turísticas</b>			
<b>Nro</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tareas</b>
1	Planificar campañas	Marketing y Comunicación	Diseñar campañas basadas en el calendario de eventos.
2	Crear material publicitario	Marketing y Comunicación	Producir folletos, anuncios online y posters. Revisar y aprobar diseños y mensajes.
3	Distribuir material publicitario	Marketing y Comunicación	Distribuir el material en canales seleccionados y evaluar su impacto.
4	Monitorear efectividad de la campaña,	Marketing y Comunicación	Analizar el impacto de la campaña en visitas y ventas.

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 18.  
Manual de procedimientos - Programa Educativo del Complejo Patrimonial TODOSANTOS

<b>Programa Educativo del Complejo Patrimonial TODOSANTOS</b>			
<b>Nro</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tareas</b>
1	Desarrollar programas educativos	Mediador Educativo	Diseñar y planificar actividades educativas y talleres.

2	Coordinar ejecución	Mediador Educativo	Coordinar la logística y recursos para los eventos educativos.
3	Evaluar y ajustar programas	Mediador Educativo	Evaluar la efectividad de los programas y hacer ajustes necesarios.
4	Monitorear efectividad de la campaña,	Marketing y Comunicación	Analizar el impacto de la campaña en visitas y ventas.

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 19.  
Manual de procedimientos - Cronograma de Presentación de la Sinfónica (Universidad de Cuenca)

<b>Cronograma de Presentación de la Sinfónica (Universidad de Cuenca)</b>			
<b>Nro</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tareas</b>
1	Coordinar con de Universidad CUENCA	Directora del Complejo	Establecer contacto y coordinar detalles de las presentaciones.
2	Desarrollar cronograma	Guía local	Crear y publicar el cronograma de eventos.
3	Promover eventos	Marketing y Comunicación	Promocionar el cronograma y gestionar la asistencia del público.

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 20.  
Manual de procedimientos - Convenio con Jardín Botánico

<b>Convenio con Jardín Botánico</b>			
<b>Nro</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tareas</b>
1	Negociar términos de colaboración	Directora del Complejo	Discutir y acordar términos de colaboración con el jardín botánico.
2	Redactar y firmar convenio	Directora del Complejo	Preparar y firmar el documento de convenio.
3	Supervisar implementación	Personal de apoyo	Monitorear la implementación del convenio y gestionar actividades conjuntas.

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 21.  
Manual de procedimientos - Contrato de Arrendamiento de Restaurante y Cafetería

<b>Contrato de Arrendamiento de Restaurante y Cafetería</b>			
<b>Nro</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tareas</b>
1	Evaluar propuestas de arrendamiento	Directora del Complejo	Revisar propuestas y seleccionar arrendatarios.
2	Negociar condiciones del contrato	Directora del Complejo	Discutir términos y finalizar detalles del contrato.
3	Firmar y gestionar el contrato	Directora del Complejo	Firmar el contrato y supervisar la operación del arrendamiento.

*Fuente: Elaboración propia*

El Capítulo 3 detalla el desarrollo de la metodología de gestión por procesos para el Complejo, se basa en el modelo de cadena de valor de Michael Porter. La implementación de mapas de procesos y la caracterización de actividades han fortalecido la interrelación entre las operaciones culturales, turísticas y administrativas, mejorando la cohesión entre departamentos. Los responsables de cada proceso dispondrán de herramientas y procedimientos estandarizados que mejoran la toma de decisiones y la implementación de estrategias.

Los desarrollos en la matriz de interacción y los diagramas de flujo mejorarán significativamente la comunicación interna, asegurando la transmisión eficiente de información crucial para el cumplimiento de objetivos estratégicos. Por último, los manuales de procedimientos han establecido un marco operativo robusto, esencial para la calidad del servicio del Complejo.

## **Conclusiones**

La elaboración de este proyecto se realizó con el objetivo general de desarrollar una propuesta de gestión por procesos aplicada a la Fundación del Complejo Patrimonial Religioso “TODOSANTOS”. Una vez culminado el presente trabajo de titulación, se pueden concluir los siguientes aspectos:

La elaboración de una fundamentación teórica sólida en la gestión por procesos y mejora continua ha permitido entender a la organización como un todo, junto con cada uno de los procesos que la conforman. Esto ha sido esencial para desarrollar y aplicar adecuadamente la propuesta de gestión por procesos en la Fundación del Complejo Patrimonial Religioso “TODOSANTOS”. Este capítulo se enfoca en presentar los conceptos de las filosofías, metodologías y herramientas necesarias para la gestión, incluyendo la cadena de valor para identificar los ámbitos considerados como primarios y los de



apoyo, actividades que añaden valor agregado al producto y proporcionan una ventaja competitiva para la fundación. Todo esto se detalla en el Capítulo 1.

Dentro del análisis de la situación de la Fundación TODOSANTOS, se ha evidenciado una serie de falencias, comenzando por la falta de un sistema de gestión por procesos bien estructurado, lo que ha impedido una gestión eficiente y la adaptabilidad ante cambios del entorno. La ausencia de procesos claramente definidos y documentados ha llevado a ineficiencias operativas, uso inadecuado de los recursos y dificultades en la gestión del patrimonio cultural y religioso, afectando directamente la calidad de los servicios ofrecidos a visitantes y colaboradores. Este análisis detallado se desarrolló en el Capítulo 2 del documento.

Finalmente, se desarrolló un tercer capítulo el cual se enfocó en la elaboración a nivel macro de la metodología de gestión por procesos en la Fundación TODOSANTOS. Este capítulo se centró en establecer por niveles, el macroproceso de administración y servicios del complejo, abarcando desde la gestión administrativa, infraestructura del Complejo, gestión financiera, marketing y comunicación, hasta patrimonio y curaduría, turismo, cultural y religioso, gastronómico y ecológico, cada uno con el detalle de sus respectivos subprocesos. Con la información levantada en la cadena de valor y el mapa de procesos, se elaboró una matriz de interacción para plasmar todas las relaciones cruzadas que se desencadenan entre los procesos de la fundación, definiendo los requerimientos que tiene cada proceso con respecto a los demás. Para complementar esta información, se levantaron diagramas de entradas y salidas, de caracterización, de flujo con el objetivo de tener representaciones visuales y más específicas del funcionamiento de los procesos, a través de un detalle completo de información de proveedores, entradas, operaciones, salidas y clientes. Por último, los manuales de procedimientos desarrollados se fundamentan en el análisis exhaustivo realizado en los capítulos previos. Estos manuales no solo proporcionan guías detalladas para la ejecución diaria de actividades, sino que también establecen las responsabilidades específicas para cada rol dentro de la organización. Esto asegura que todos los miembros del equipo comprendan sus funciones y contribuciones al valor global del complejo, promoviendo la eficacia y eficiencia en cada paso del proceso.

La implementación de esta metodología de gestión por procesos trae consigo una serie de ventajas significativas para la Fundación TODOSANTOS. Primero, permite una mayor claridad operacional y una mejor coordinación interdepartamental, lo que reduce redundancias y optimiza el uso de recursos. Segundo, al alinear los procesos con los objetivos estratégicos de la fundación, se facilita la toma de decisiones y se mejora la capacidad de respuesta ante cambios dinámicos en el entorno cultural y turístico. Tercero, la sistematización y documentación de procesos aseguran la conservación del conocimiento

organizacional, esencial para la formación y desarrollo continuo del personal y la sustentabilidad de largo plazo del complejo.

Con estos elementos en lugar, la Fundación TODOSANTOS está mejor equipada para cumplir con su misión de preservar y promover el patrimonio cultural y natural, asegurando que el legado del complejo continúe enriqueciendo las experiencias de visitantes y educadores por generaciones venideras. La gestión por procesos, por tanto, no solo mejora la operativa interna, sino que también amplía el impacto y el alcance del Complejo Patrimonial en la comunidad y más allá.

## **Recomendaciones**

Es crucial invertir en la actualización de equipos tecnológicos, como computadoras e impresoras, para mejorar la eficiencia operativa y la gestión de la información. La implementación de software de gestión de inventarios y sistemas de seguimiento de proyectos también es recomendable para optimizar los procesos administrativos. La creación de nuevos puestos, como un gestor turístico, un técnico de marketing y comunicación, un restaurador, un mediador educativo y un guardia, fortalecerá las capacidades del Complejo. Estos roles especializados permitirán una mejor gestión de las actividades turísticas, de conservación y educativas.

Implementar programas de formación y desarrollo continuo para el personal actual puede aumentar la productividad y satisfacción laboral. Planes de incentivos y programas de reconocimiento también contribuirán a mantener un ambiente de trabajo positivo y comprometido. Establecer un sistema estructurado de comunicación que facilite la transmisión de información entre los diferentes niveles y áreas del Complejo es fundamental. Esto mejorará la coordinación interna y la percepción externa, reduciendo malentendidos y redundancias.

Desarrollar campañas de marketing dirigidas tanto a mercados nacionales como internacionales para aumentar la visibilidad y atractivo del Complejo. Utilizar plataformas digitales y redes sociales de manera estratégica puede ayudar a alcanzar una audiencia más amplia y diversificada. Implementar medidas de seguridad efectivas y fortalecer los procesos de gestión financiera para mitigar los riesgos de robos y pérdidas. Esto asegurará la estabilidad económica del Complejo y permitirá una planificación financiera más sólida a largo plazo.

Mantener un enfoque constante en la innovación de productos y servicios para mantener el interés y la atracción de los visitantes. Evaluar regularmente la retroalimentación de los visitantes y realizar ajustes basados en sus necesidades y expectativas.

### Referencias

Acuña Acuña, J. (2012). *Control de calidad. Un enfoque integral y estadístico* (Instituto Tecnológico de Costa Rica ed., Vol. 4). Instituto Tecnológico de Costa Rica.  
[https://www.google.com.ec/books/edition/Control\\_de\\_calidad\\_Un\\_enfoque\\_integral\\_y/FJnGDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1](https://www.google.com.ec/books/edition/Control_de_calidad_Un_enfoque_integral_y/FJnGDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1)

Alvarez Torres, M. G. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos* (Panorama Editorial S.A. De C.V. ed.). Panorama Editorial S.A. De C.V.  
[https://www.google.com.ec/books/edition/Manual\\_para\\_elaborar\\_manuales\\_de\\_pol%C3%ADti/YnhdFdUDnVIC?hl=es&gbpv=1](https://www.google.com.ec/books/edition/Manual_para_elaborar_manuales_de_pol%C3%ADti/YnhdFdUDnVIC?hl=es&gbpv=1)

Chamorro Mera, A., Miranda González, F. J., & Rubio Lacoba, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad* (Delta Publicaciones ed., Vol. 1). Delta Publicaciones.  
[https://www.google.com.ec/books/edition/Introducci%C3%B3n\\_a\\_la\\_gesti%C3%B3n\\_de\\_la\\_calida/KYSMQQyQAbYC?hl=es&gbpv=1](https://www.google.com.ec/books/edition/Introducci%C3%B3n_a_la_gesti%C3%B3n_de_la_calida/KYSMQQyQAbYC?hl=es&gbpv=1)

Consejería de empleo, formación y trabajo autónomo. (2019, Febrero 22). *CADENA DE VALOR*. Andalucía Emprende. Retrieved December 21, 2023, from <https://www.andaluciaemprende.es/wpcontent/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>

Contreras Contreras, F., Olaya Guerrero, J., & Matos Uribe, F. (2017). *Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información* (1st ed.). Fausto Francisco Matos Uribe.  
<https://archive.org/details/GestinPorProcesosIndicadoresYEstndaresParaUnidadesDeInformacin/page/n5/mode/2up?view=theater>

Hernandez, H., Martinez, D., & Cardona, D. (2017, Noviembre 2). ENFOQUE BASADO EN PROCESOS COMO ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN PARA LAS EMPRESAS DE TRANSFORMACIÓN. *SABER, CIENCIA Y Libertad*, 11(1), 141 - 150.

Medina, A., Nogueira, D., Hernandez, A., & Comas, R. (2019, Abril). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 7(2), 328-342. 10.4067

Medina Giopp, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico* (Instituto Tecnológico de Santo Domingo ed., Vol. 1). Instituto Tecnológico de Santo Domingo. [https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n\\_por\\_procesos\\_y\\_creaci%C3%B3n\\_de\\_val/wiHn\\_kmWvkC?hl=es&gbpv=1](https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n_por_procesos_y_creaci%C3%B3n_de_val/wiHn_kmWvkC?hl=es&gbpv=1)

Olmedo, F. O., Olmedo, F. A., & Plazaola, N. (2017, Noviembre 07). Cadena de Valor. *ESTRATEGIA Magazin*, 1(19), 1-3.

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2009). *Gestión Por Procesos. 3 Edición* (ESIC EDITORIAL ed., Vol. 3). Esic. [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=koSkh64nRb4C&oi=fnd&pg=PA13&dq=INTERACCIÓN+DE+PROCESOS+&ots=7TLOvd8rSr&sig=qLacZM74fIm12kjcs\\_qeNSGtLTs#v=onepage&q&f=true](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=koSkh64nRb4C&oi=fnd&pg=PA13&dq=INTERACCIÓN+DE+PROCESOS+&ots=7TLOvd8rSr&sig=qLacZM74fIm12kjcs_qeNSGtLTs#v=onepage&q&f=true)

Pico, G. (2006, 03 01). El mapa de procesos: Elemento fundamental de un sistema de gestión de calidad para empresas de servicios en Venezuela. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 7(2), 291-309. 1315-3617

Vergara Schmalbach, J. C. (2000). *La gestión de la calidad en los servicio ISO 9001:2008* (B - EUMED ed., Vol. 1). B - EUMED. [https://www.google.com.ec/books/edition/La\\_gesti%C3%B3n\\_de\\_la\\_calidad\\_en\\_los\\_servici/UjopEN2btOsC?hl=es&gbpv=1](https://www.google.com.ec/books/edition/La_gesti%C3%B3n_de_la_calidad_en_los_servici/UjopEN2btOsC?hl=es&gbpv=1)

Mallar, M. (2010). *LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE*. Revista Científica "Visión de Futuro". Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>

Mallar, M. Á., (2010). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. Revista Científica "Visión de Futuro", 13(1),

PORTER, MICHAEL. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. 1985.

Becerra, F. A., Andrade, A. M., & Diaz, L. I. (2019, Abril). Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación: Universidad de Otavalo, Ecuador. *Actualidades Investigativas en Educación*, 19(1). <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v19i1.35235>