



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Percepción de la gestión administrativa en el proceso  
de mantenimiento del Museo Nacional de Arqueología,  
Antropología e Historia del Perú – 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Gestión Pública

**AUTOR:**

Br. Francia Ramírez, Juan José

**ASESOR:**

Mgtr. Lizandro Crispín, Rommel

**SECCIÓN:**

Ciencias empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Control administrativo

PERÚ – 2017

## Página del jurado



---

Dr. Sánchez Díaz Sebastián  
Presidente



---

Mgtr. Ruiz Tejedo Enrique  
Secretario



---

Mgtr. Rommel Lizandro Crispín  
Vocal

**Dedicatoria**

Está dedicado a mis padres y toda mi familia, por su invaluable e incansable apoyo en el logro de mis objetivos y a mi esposa Carmen, por el inmenso amor que nos tenemos que nos motiva a seguir adelante y siempre juntos

### **Agradecimiento**

Especial agradecimiento al Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú por brindarme la valiosa oportunidad hacer realidad este estudio y a nuestros asesores Mgtr. Rommel Lizandro y Dra. Fátima Torres por su apoyo y dedicación para conseguir el objetivo final

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, Juan José Francia Ramírez, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 10732258, con la Tesis titulada "Percepción de la gestión administrativa en el proceso de mantenimiento del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú – 2017".

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

San Juan de Lurigancho, 12 de diciembre del 2017

  
.....  
Juan José Francia Ramírez  
DNI N° 10732258

## PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

Cumpliendo con las normas establecidas en el reglamento de elaboración y sustentación de tesis de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo para optar el grado de maestro en Gestión Pública, presento el trabajo de investigación denominado “Percepción de la gestión administrativa en el proceso de mantenimiento del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú – 2017”.

Esta investigación tiene el propósito de mostrar como el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, está ejecutando su gestión administrativa y como incide esta gestión en los procesos de mantenimiento del Museo, tanto de los equipos como de su infraestructura. La investigación se realizó desde un enfoque cualitativo basado en los conceptos de gestión administrativa, modernización de la gestión pública y gestión del mantenimiento.

Los resultados obtenidos contribuirán a revisar la planificación estratégica del Museo para mejorar su gestión y orientarla hacia un modelo de la gestión por procesos con la finalidad de salvaguardar la gran riqueza cultural que alberga el Museo para beneficio de futuras generaciones.

El capítulo I, contiene la introducción, antecedentes y aspectos generales del MNAAHP como objeto de estudio. En el capítulo II, se define el problema, fundamentos teóricos, su justificación y se establecen los objetivos de la investigación. En el capítulo III, se analiza el estado situacional del MNAAHP en cuanto a sus procesos de mantenimiento en general, también, se presenta la metodología de investigación aplicada y el escenario de estudio. En el capítulo IV, se presenta los resultados de la investigación, las discusiones, conclusiones y recomendaciones. En el capítulo V, se detallan los aspectos administrativos de la investigación. Finalmente se hace un detalle de la bibliografía y anexos con los contenidos que han complementado la presente investigación.

Señores miembros del jurado, espero que este informe de investigación sea evaluado y merezca su aprobación.

El autor

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración jurada	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de figuras	ix
Índice de tablas	x
Resumen	xi
Abstract	xii
<b>I      INTRODUCCIÓN</b>	
1.1    Antecedentes	14
1.2    Marco teórico referencial	26
1.3    Marco espacial	54
1.4    Marco temporal	55
1.5    Contextualización	55
<b>II     PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
2.1    Aproximación temática	61
2.2    Formulación del problema de investigación	77
2.3    Justificación	78
2.4    Relevancia	79
2.5    Contribución	81
2.6    Objetivos	81

<b>III</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1	Metodología de la investigación	83
3.2	Escenario de estudio	84
3.3	Caracterización de sujetos	84
3.4	Trayectoria metodológica de la investigación	86
3.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	89
3.6	Tratamiento de la información	93
3.7	Mapeamiento	93
3.8	Rigor científico	94
<b>IV</b>	<b>RESULTADOS</b>	
4.1	Descripción de resultados	96
<b>V</b>	<b>DISCUSIÓN</b>	147
<b>VI</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	154
<b>VII</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	157
<b>VIII</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	159
	<b>ANEXOS</b>	
	Anexo 1 Matriz de consistencia	164
	Metodología, población y muestra	166
	Anexo 2 Guía de entrevista	166
	Anexo 3 Matriz de validación	169
	Certificado de validez	
	Artículo Científico	174



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1: Ubicación y límites del MNAAHP	54
Tabla 2: Objetivo estratégico del PEI 2014-2016 Ministerio de Cultura	62
Tabla 3: Estructura programática del PP 132 “Puesta en valor y uso social del Patrimonio Cultural”	63
Tabla 4: Casuística de trámite administrativo	68
Tabla 5: Asignación presupuestal del MNAAHP	69
Tabla 6: Inventario de bienes custodiados en el Museo	79
Tabla 7: Inventario Unidad de Archivo y Biblioteca	79
Tabla 8: Visitantes y recaudación del MNAAHP 2013-2016	80
Tabla 9: Categorización deductiva: Gestión administrativa y proceso de mantenimiento	88
Tabla 10: Guía de preguntas por tipo de muestra, categoría y subcategoría	90
Tabla 11: Recolección de información documental	92
Tabla 12: Ficha técnica documental	92
Tabla 13: Relación de equipos ubicados en las colecciones	130
Tabla 14: Ficha de diagnóstico del Sector 1	139
Tabla 15: Ficha de diagnóstico del Sector 2	141
Tabla 16: Ficha de diagnóstico del Sector 3	143
Tabla 17: Ficha de diagnóstico del Sector 4	145

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1: Pilares de la Modernización de la gestión pública	33
Figura 2: Gestión por procesos	36
Figura 3: Etapas de la Metodología de Gestión por Procesos orientados a Resultados	37
Figura 4: Mapa de Procesos Nivel 0	39
Figura 5: Representación gráfica del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos	41
Figura 6: Pasos para la identificación de indicadores	42
Figura 7: Elementos del Proceso y el Ciclo PHVA	43
Figura 8: Plano de ubicación del MNAAHP	54
Figura 9: Estructura orgánica del Ministerio de Cultura	65
Figura 10: Depósito y equipo de la Colección de Antropología Física	68
Figura 11: Equipos de aire acondicionado sin mantenimiento preventivo	71
Figura 12: Equipo obsoleto (Purificador de agua)	72
Figura 13: Equipos inoperativos por falta de mantenimiento (extractores de aire)	73
Figura 14: Situación de pisos en área expositiva (Jardín principal del MNAAHP)	73
Figura 15: Falta de mantenimiento de los techos.	73
Figura 16: Estado situacional del Área de Operaciones y Mantenimiento	74
Figura 17: Afectación a la infraestructura por falta de mantenimiento	74
Figura 18: Instalaciones eléctricas instaladas en el área de depósitos	75
Figura 19: Escenario de estudio/ MNAAHP	84
Figura 20: Estructura organizacional del MNAAHP	118
Figura 21: Sector 1 del MNAAHP	138
Figura 22: Sector 2 del MNAAHP	140
Figura 23: Sector 3 del MNAAHP	142
Figura 24: Sector 4 del MNAAHP	144

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue describir de forma detallada como se realiza la gestión administrativa del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, si las funciones que desarrolla se encuentran alineados a la normatividad vigente y articulados a las políticas culturales del sector. Asimismo, se ha evaluado el nivel de integración del museo en el Sistema Nacional de Museos y si esta dependencia beneficia o no a la atención de las necesidades del Museo, en cuanto a la mejora de las condiciones de proceso de mantenimiento, tanto de equipos como del edificio mismo, sobre todo se ha considerado los equipos y espacios físicos que intervienen directamente en la conservación y custodia del material cultural, así como también, en la seguridad del público visitante y del personal del museo.

La metodología de investigación aplicada bajo el enfoque cualitativo de tipo explicativo, orientado a la descripción de la problemática y causas tal como se presentan en la realidad para contribuir posteriormente en la mejora del cumplimiento de objetivos y metas. En este sentido, el diseño de la investigación es estudio de caso, dado que la investigación busca obtener una adecuada categorización del problema estudiando la realidad sin intervenir o realizar cambios deliberados, es decir, se realiza una investigación no experimental. El espacio de estudio es el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, y para el desarrollo de la investigación se hizo una selección dirigida de una muestra de siete trabajadores. Los instrumentos de recolección de datos fueron mediante revisión documental y entrevistas semiestructuradas.

Como conclusión general, se ha manifestado que el Museo necesita actualizar sus documentos de gestión, desde su normativa legal donde se define sus objetivos y funciones, hasta sus documentos de planificación estratégica. Las funciones del Museo han quedado desfasadas en el tiempo y requieren ser revisadas con la finalidad de mejorar todos los procesos de gestión, específicamente el proceso de mantenimiento del Museo. Debe tomarse en cuenta, que la finalidad del Museo es educativa y tiene la responsabilidad de conservar todo el material cultural que alberga, para el beneficio de futuras generaciones.

**Palabras clave:** Gestión administrativa, gestión por procesos, mantenimiento

## ABSTRACT

The objective of the present investigation was to describe in detail how the administrative management of the National Museum of Archeology, Anthropology and History of Peru is carried out, if the functions that it develops are aligned to the current normative and articulated to the cultural policies of the sector. Also, the level of integration of the museum in the National Museum System has been evaluated and whether this dependence benefits or not the attention of the needs of the Museum, in terms of improving the conditions of maintenance process, both equipment and of the building itself, above all it has been considered the physical equipment and spaces that intervene directly in the conservation and custody of cultural material, as well as in the safety of the visiting public and museum staff.

The applied research methodology under the qualitative approach of explanatory type, oriented to the description of the problematic and causes as presented in the reality to contribute later in the improvement of the fulfillment of objectives and goals. In this sense, the research design is a case study, since the research seeks to obtain a proper categorization of the problem by studying reality without intervening or making deliberate changes, non-experimental research is carried out. The study space is the National Museum of Archeology, Anthropology and History of Peru, and for the development of the research a targeted selection of a sample of seven workers was made. The instruments of data collection were through document review and semi-structured interviews.

As a general conclusion, it has been stated that the Museum needs to update its management documents, from its legal regulations defining its objectives and functions, to its strategic planning documents. The functions of the Museum have been out of time and need to be revised in order to improve all management processes, specifically the maintenance process of the Museum. It should be taken into account that the purpose of the Museum is educational and has the responsibility of preserving all the cultural material it houses for the benefit of future generations.

**Keywords:** Administrative management, process management, maintenance

## **I. INTRODUCCIÓN**

El factor más importante para la conservación del material cultural que se encuentran en las colecciones del museo, es el control y monitoreo permanente de las condiciones medio ambientales del espacio donde se encuentra el bien cultural. Así, resulta fundamental el conocimiento del edificio y sus componentes (muros, cubiertas, instalaciones) por ser la primera envoltura que protege y aísla a los bienes culturales del medioambiente y de otros factores de riesgo. Asimismo, se debe tener especial atención en el cuidado de los equipos de conservación, por ser medios importantes para desarrollar la conservación del material cultural que alberga un Museo. Pero ¿es necesario ser un especialista (arquitecto-conservador-museólogo) para empezar a revertir situaciones de desajuste en los museos?

Los trabajadores de museos, los conservadores, los técnicos, deben tener un conocimiento general del funcionamiento edilicio en los temas relacionados con la conservación preventiva (condiciones ambientales, contaminantes, biodeterioro, mantenimiento preventivo, etc.), ya que un mal manejo y uso del edificio conlleva consecuencias graves que incidirán directamente contra la integridad y conservación de la colección y del propio museo. Por tal motivo, se debe tener un modelo integral que tenga todos los lineamientos necesarios para aplicar el proceso de mantenimiento edilicio y mantenimiento de los equipos de un Museo.

## **1.1 Antecedentes**

### **Antecedentes Internacionales**

En cuanto a los antecedentes presentados en la investigación se debe precisar, que debido a la ausencia de investigaciones internacionales recientes sobre la gestión administrativa en los Museos, se ha optado por considerar en este caso tesis que superan la antigüedad de 5 años.

En el contexto internacional se puede encontrar investigaciones y/o trabajos sobre la gestión de museos que fueron utilizados como referencia para el desarrollo de esta tesis.

Veloz (2012) en su investigación “Diseño de un modelo de gestión, organización y funcionamiento de los museos de la casa de la cultura ecuatoriana”, planteó lo siguiente: Que en la actualidad los museos han

dejado de ser instituciones que solo exponen arte y muestran una actitud pasiva, ahora los museos deben renovarse, mostrar cosas nuevas y creativas, de esta manera se podrán insertar dentro de una nueva realidad social que necesita un nuevo museo que satisfaga sus necesidades. Al momento de gestionar los museos de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, se debe empezar definiendo la misión de la institución, para poder diseñar el plan estratégico que haga posible alcanzar los objetivos, asimismo, se debe diseñar el proceso de seguimiento y evaluación del desempeño, a fin de identificar las dificultades e implementar las acciones correctivas que correspondan.

Para ello es necesario aplicar la Planificación Estratégica como herramienta de gestión para encontrar las ventajas competitivas, que ayuden al museo a poner en práctica todas sus estrategias operativas con la finalidad de fortalecer esas ventajas competitivas que permitirán alcanzar sus objetivos, teniendo presente su misión, su realidad y sus recursos disponibles. El cabal cumplimiento de los objetivos y metas, la ejecución de proyectos, la concreción de una oferta diaria y permanente de los servicios a cargo de los Museos, es un imperativo socio-cultural, dado que en el país el arte atraviesa por una crisis que se manifiesta de varias formas, encontrándose entre la más visibles, la escasez de propuestas artísticas y discursos reflexivos, la ausencia de políticas y perspectivas idóneas con las que muchas instituciones culturales enfrentan la demanda cultural.

Lo antes mencionado, toma mayor relevancia si se considera que hasta ahora los Museos solo se desempeñan como receptores pasivos, y no en instituciones que promuevan la formación de artistas, curadores, críticos o investigadores académicos; situación que se debe revertir con la realización de los proyectos que se plantean. Así mismo, los Museos de la Casa de la Cultura Ecuatoriana enfrentan el reto de posicionarse como generadores y ejecutores de proyectos, propuestas que logre colocar al arte y a su capital simbólico en un espacio de interés y relevancia para la comunidad. Sin embargo, la exigua disponibilidad de equipo, que no cuenta con la tecnología apropiada para conseguir los niveles de eficiencia y eficacia deseados y demandados por los agentes culturales, a quienes se

ofrecen los servicios de los Museos, esta realidad genera una situación de absoluta precariedad en el desarrollo de su gestión.

Ante esta realidad institucional y para hacer frente de manera coyuntural al desenvolvimiento de la Dirección y de las Áreas de los Museos, este trabajo, pretende favorecer por todos los medios, la gestión de los Museos de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, implementando un soporte administrativo acorde a las nuevas exigencias de la sociedad, permitiéndoles flexibilidad e induciéndoles a una autogestión. En el primer capítulo se consideró necesario realizar una reseña histórica de la fundación de la Casa de la Cultura Ecuatoriana y la creación de sus Museos, para tener una visión retrospectiva que permita analizar de mejor manera su situación. En el segundo capítulo se procede a realizar el diagnóstico situacional de los Museos de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, por medio del cual se facilita el análisis de las dificultades organizacionales y, orienta a la solución de las mismas. En el tercer capítulo se elabora el Plan estratégico, el cual permitirá orientar a los Museos de mejor manera para enfrentar los retos del nuevo siglo. En el cuarto capítulo se realiza un análisis de los procesos más importantes con los que viene actuando los Museos, con la propuesta de un rediseño de los mismos.

Con base a la información recopilada de los capítulos anteriores, se presenta en el quinto capítulo, una propuesta de estructura administrativa, Reglamento Orgánico y Manual de Clasificación de puestos para los Museos la Casa de la Cultura Ecuatoriana. Finalmente se concluye que en un museo se debe tomar en cuenta que su tipo de organización interna, su modo especial de trabajo origina una estructura orgánica distinta a la de una empresa comercial. Las áreas importantes para los museos son las que están relacionadas al servicio que ofrece el museo directamente al usuario o sociedad, es decir, variar frecuentemente las exposiciones que se ofrecen, de tal manera que los visitantes sean bien tratados y puedan apreciar contenidos atractivos, renovados y educativos. Asimismo, las políticas culturales del país deben estar lo suficientemente desarrolladas, de tal forma que logre atender a todas las actividades culturales que han surgido en la actualidad. En este ámbito, el estado debe trabajar desde su



interior, dado que es fundamental que los museos e instituciones culturales del país cuenten con políticas culturales bien definidas, con objetivos específicos y claros que involucren a todos los sectores.

Macías y Rimoldi (2008) en su investigación "Museos una visión desde la gestión de calidad", manifestaron: Actualmente, los países económicamente están muy influenciados por un tema mundial denominado globalización. Este fenómeno mundial también afecta sin duda a todas las instituciones que se dedican los asuntos culturales en general y también de forma particular afecta a los museos. Asuaga (2007) sostiene que, en los últimos años se han evidenciado cambios importantes en la afluencia de público a los museos, se debe tomar en cuenta que tradicionalmente, el arte estaba dedicado exclusivamente a una clase social, que eran los agentes poseedores de objetos del arte o eran los que tenían uso frecuente de los mismos. Luego surge la clase burguesa intelectual, que hace más frecuente y se generaliza el uso y apreciación del arte, desvinculándolo del concepto de uso y posesión. Al pasar los años, la evolución de la economía hizo posible que las necesidades básicas de los pueblos se encuentren cubiertas, surgiendo de esta manera la cultura en sus diversas manifestaciones, que es consumido por la sociedad y que va creciendo como factor de goce y diversión.

En esta realidad, los museos van adquiriendo una importancia, dentro de la sociedad en los campos cultural, pedagógica y económica. Entonces. En este nuevo entorno tan cambiante y de tanta competencia, los museos deben transformarse en instituciones dinámicas y creativas, con la finalidad de lograr una mayor difusión de nuestra cultura y acercando la sociedad al museo afianzando el concepto de pertenencia de su riqueza cultural. El museo debe ser capaz de competir con todas las opciones de diversión que existen. De esta manera, los cambios socioculturales han ocasionado que caduque el concepto de museo como simplemente el guardián del patrimonio, que solo se aboca a sus colecciones y no dirige sus esfuerzos al visitante. El cambio consiste en redireccionar el esfuerzo del museo, como instrumento de comunicación, hacia el verdadero potencial que es la diversidad de público que asiste al museo.

Como parte de la modernización y cambios permanentes, los museos deben implementar los modelos de gestión de calidad e incorporar los conceptos de control y evaluación para lograr conseguir los resultados esperados. El presente trabajo se basa en el análisis de la gestión de calidad en los museos. Partiendo de la premisa de que los modelos de calidad son referentes de la gestión, esta investigación analiza si es posible aplicar el Modelo Iberoamericano de gestión en los museos. Este modelo desarrollado por Fundibeq y recoge la opinión de países de América y Europa. El modelo está integrado por una serie de variables que permiten a las instituciones ir midiendo sus avances para lograr cubrir las brechas que existen entre el modelo y la realidad.

La investigación busca analizar la aplicabilidad de este modelo en los museos, teniendo en cuenta su complejidad, la particularidad de su misión, sus procesos de cambio cualitativo constante y el grado de influencia de este modelo en su gestión. Para este fin se realizó una revisión y análisis bibliográfico sobre los conceptos de museos y conceptos de calidad y gestión organizacional y luego se continuó la investigación con las entrevistas a directores de museos seleccionados previamente. Siguiendo la metodología de investigación de acuerdo a Dillon (1997), la selección de la muestra es de tipo no probabilístico y su elección es como muestra a criterio, que consiste en una evaluación previa para determinar a los agentes que participarán como encuestados en esta investigación.

Con la selección de la muestra se busca obtener la información que necesita la investigación y se incluyen a la muestra los principales museos de Montevideo, tanto públicos como privados que son el 27% del total de museos. Basándose en la observación, revisión de la documentación obtenida, análisis de las entrevistas realizadas, se concluye que el modelo es aplicable a las instituciones museísticas de Montevideo. Este modelo permite al museo evaluar, diagnosticar y se transforma en una guía de gestión eficiente orientada a la calidad.

Freire (2012) en su investigación “Gestión administrativa y su incidencia en la Implementación de espacios públicos culturales para jóvenes en el cantón Latacunga” realizó un estudio sobre la importancia que tiene la gestión administrativa para de la implementación de espacios culturales, manifestando que, la presente investigación analiza la incidencia de la Gestión Administrativa en la Implementación de Espacios Públicos Culturales para jóvenes, en el cantón Latacunga, la necesidad de contar con herramientas que fomenten la inclusión de actividades culturales es esencial, la creación del Ministerio de Cultura se debe a que se considera a la cultura como pilar fundamental para el desarrollo del Ecuador.

Al nivel nacional el Banco Central de Ecuador, ha implementado espacios culturales para los jóvenes, para desarrollar actividades por el Día Mundial de la Juventud, en el cantón Latacunga los jóvenes artistas, actores y gestores culturales cuentan con inadecuados espacios públicos. *La investigación* está enmarcado dentro del paradigma *Cuali-Cuantitativo*, es de campo, descriptivo, bibliográfico documental, correlacional, se estableció el numero 397 jóvenes del cantón Latacunga como la muestra, a quienes se les aplicó la encuesta, que generaron los siguientes los siguientes resultados: se ha detectado que el 57% no participa en actividades culturales, por la escasa difusión de las mismas, con relación al tipo de actividades culturales, en las cuales han participado, el 38% respondió Danza, el 8% contesto Teatro, el 21% Música, el 5% Pintura, el 15% opto por Otros y un 13% no responden, se establece que 68% los jóvenes no participan de manera activa en grupos culturales.

La propuesta a desarrollarse es un Plan de Gestión Administrativa para la Implementación de adecuados espacios públicos, se establecen las estrategias y las políticas administrativas para la funcionalidad de los procesos para su ejecución, las políticas inclusivas son: emprendimiento de actividades para la Gestión de espacios públicos; implementar estrategias para el fomento de la asociatividad cultural; sensibilización para la promoción de actividades culturales a través de la comunicación y el marketing estratégico; capacitación a actores sociales para jóvenes, cada una con sus estrategias y actividades, la evaluación de la propuesta será

de manera continua y periódica. Se concluye, la factibilidad de implementación de plan de Gestión Administrativa para el fomento de adecuados espacios públicos para la promoción actividades culturales para jóvenes del cantón Latacunga.

Ramírez, Sánchez y Perozo (2011) en su publicación “Plan integral de mantenimiento preventivo en las instalaciones del museo arte contemporaneo-Maczul”, señalaron que: La importancia de la preservación de las instalaciones de un museo como tal, está relacionado al atractivo del propio museo, el cual debe mostrar con toda naturalidad las funciones para el cual fue creado. Por lo tanto, se debe considerar todas las variables y condiciones particulares que tienen las edificaciones que fueron construidas para cumplir la función como museos, en el mantenimiento del edificio se considera tanto su infraestructura como la operatividad de sus servicios, los cuales deben evaluarse a profundidad y no simplemente verifica su buen estado y funcionamiento. Los museos de arte son instituciones de carácter artístico y cultural destinados a ofrecer a la colectividad un lugar adecuado y un ambiente idóneo que permita y facilite el intercambio al público en general de las diversas manifestaciones artísticas, con sus principales exponentes y representantes y sus trabajos más relevantes en las diversas ramas de la pictografía, escultura, arte folklórico, tradicional o de vanguardia, tanto nacional como internacional (Lucena 1999).

La naturaleza y funciones propias de las instalaciones de un museo deben estar unidas y en armonía al atractivo propio de las obras que el mismo debe mostrar. Debe reflejar, en todo momento tanto en lo externo como distribución funcional interna, la naturaleza y la función para la cual ha sido creado: La exposición y preservación de los bienes culturales y las obras del patrimonio artístico y cultural de una nación. Esta ambición exige (como en toda edificación) el diseño y elaboración de un plan de mantenimiento integral, que considera el aspecto físico del edificio como estructura externa, sistemas instalados y mobiliario que es usado en las labores de prestación de servicios al público; asimismo, también se considera en el mantenimiento a los equipos que se encargan del control

de las condiciones óptimas ambientales como luz, temperatura, humedad, seguridad y acondicionamiento de los espacios de exposición y custodia del material cultural según su naturaleza y tipo de materiales del que están elaboradas; asimismo, se considera a los responsables de garantizar el ambiente idóneo, para la permanencia y preservación de las colecciones en el mejor estado de conservación durante el mayor tiempo posible (CONAC 1992, Provenzali 2000).

Estas condiciones óptimas del ambiente (humedad, temperatura, nivel de exposición a la luz, control de plagas, etc.) son de particular importancia para la misión que cumplen los museos en las diversas áreas del museo tanto en las áreas administrativas, como en las de exposición, depósito, laboratorios y/o talleres de tratamiento y preservación etc. Por otro lado, nunca será demasiado la necesidad de insistir en la sociedad que sea más sensible en la conservación de su patrimonio artístico cultural, sea este el propio de la nación o cualquier otro más allá de sus fronteras. La sensibilización en este legado permitirá apreciar con mayor fuerza las experiencias que enriquecen la identidad, y los valores de la cultura de un pueblo, que son luego la base sobre la cual se sustentarán logros y realizaciones históricas futuras. Adicionalmente, el estado de conservación del patrimonio cultural es en esencia el testimonio principal de vitalidad de la memoria y la identidad de la nación.

El desarrollo y la evolución por una parte de una legislación para su salvaguarda el desarrollo institucional correspondiente y la participación de la ciudadanía en su preservación, expresan la evolución cultural y cívica de la población y por consiguiente su nivel de conciencia acerca de su significado y valor en el desarrollo del país (Consejo Internacional de Museos 1993). Este trabajo trata del interés, por enmarcar los planteamientos hechos dentro del ámbito actual de atención a las instituciones, que tienen como tarea la difusión educativa del patrimonio artístico y cultural como son los Museos, y en particular del Museo de Arte Contemporáneo del Zulia (MACZUL), quien debe aportar un esquema de trabajo, que racionalmente ayude a la preservación en el mayor tiempo

posible de las instalaciones del Museo y por ende de las colecciones artísticas bajo su custodia.

Como resultado del estudio se llegaron a las siguientes conclusiones: Para alcanzar racionalmente la preservación en el mayor tiempo posible de las instalaciones del Museo y por ende de las colecciones artísticas bajo su custodia, va depender en gran medida, del apoyo tanto gerencial como presupuestario a las múltiples y diversas actividades que se hallan implícitas en la aplicación práctica del presente modelo de gestión del mantenimiento.

### **Antecedentes Nacionales**

Sobre el tema de investigación, en el Perú no se ha profundizado lo suficiente y no existen trabajos recientes, dado que no existen políticas públicas de parte del gobierno central para implementar un plan adecuado de procesos de mantenimiento dentro de la gestión administrativa de un Museo o sitio arqueológico, como por ejemplo lo señala:

Mego (2015) en su investigación “Limitaciones en la implementación de políticas públicas en el Complejo Arqueológico Chan Chan en el periodo 2007 – 2013”, manifestó: Desde 1986, que la UNESCO declara como Patrimonio de la Humanidad al Complejo Arqueológico de Chan Chan, el estado ha hecho muy poco para mantener la conservación del monumento. A finales de los años 90, se materializa una ley que exigiría el inicio de las acciones para la conservación y protección de este patrimonio, aprobándose el Plan Maestro para el Manejo y Conservación del Complejo Arqueológico Chan Chan, el mismo que seis años después conto con el soporte presupuestal para su ejecución por medio de la Unidad Ejecutora “Proyecto Especial Complejo Arqueológico Chan Chan (Pecach)”. Los proyectos formulados y ejecutados por esta Unidad Ejecutora fueron bajo la metodología del Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP, el cual permite dar una solución general a una determinada problemática social; sin embargo, se tenía 63 proyectos programados en el plan maestro (2000), formulados como actividades y no como proyectos SNIP.

Esto se debió a que en esos años el SNIP fue concebido para la ejecución de proyectos de construcción de obras y no contaba con una metodología para la intervención en sitios arqueológicos. El presupuesto asignado al PECACH para la ejecución en proyectos de inversión pública en la recuperación del sitio arqueológico de Chan Chan , supera los 38 millones de soles; importe asignado por primera vez a proyectos de inversión pública que se destinen a la recuperación de Chan Chan, a pesar de ello, para los especialistas y público visitante, el estado de conservación y los espacios sin intervención y uso social (Conjunto Amurallado Tschudi, Huaca Arco Iris, Huaca La Esmeralda y el Museo de Sitio Chan Chan), muestran un mínimo avance.

La problemática presentada, fue la motivación de esta investigación, cuya interrogante central es ¿Cuáles fueron las limitaciones en la implementación de las políticas públicas del patrimonio arqueológico Chan Chan entre los años 2007 - 2013? ; y el objetivo general fue el análisis de las políticas de estado del Perú para la conservación y preservación del Complejo Arqueológico de Chan Chan, así como su implementación, limitaciones y causas. El desarrollo de la investigación es de tipo cualitativo y el objeto de estudio es la aplicación de la política pública que generó la creación del Proyecto Especial Complejo Arqueológico Chan Chan que ejecuto proyectos de inversión pública durante los años 2007-2013. Asimismo, se analizaron las acciones realizadas por el Instituto Nacional de Cultura que luego fue remplazado por el Ministerio de Cultura. En base a la realidad presentada, se analizó la interacción entre las instituciones que están involucradas en la conservación del Complejo Arqueológico de Chan Chan, se revisó sus acciones ejecutadas y los objetivos alcanzados como producto e esas acciones. Asimismo, se pudo identificar lecciones aprendidas y alternativas recomendadas. Las técnicas usadas en esta investigación fueron la aplicación de entrevistas semiestructuradas y la revisión documental.

Con la aplicación de las entrevistas se recogió las opiniones y aportes de arqueólogos especialistas en la conservación y gestión del patrimonio cultural, también se recogió información del personal que tuvo una relación

directa con el sitio arqueológico. Las entrevistas incluyeron a ex funcionarios del proyecto, ex trabajadores del sitio arqueológico, arqueólogos, directores del proyecto, y otros especialistas; asimismo, se entrevistó al personal del Ministerio de Cultura y otros expertos, se obtuvo un total de 15 entrevistas. Para la revisión documental, se tuvo la posibilidad de revisar documentos internos como normativas, informes de proyectos, documento de gestión, también se revisó los presupuestos ejecutados en los proyectos de intervención, de donde se sacó información relevante para esta investigación.

Con la bibliografía seleccionada se pudo generar el marco conceptual y la contextualización para el análisis de la investigación realizada, La tesis se divide en tres capítulos. El primer capítulo establece el marco teórico y la realidad sobre la cultura, patrimonio y la gestión cultural. En el segundo capítulo se describe el estado situacional del Complejo Arqueológico de Chan Chan, su historia y su significado cultural, se hace una síntesis de las principales intervenciones de conservación que ha tenido el complejo arqueológico y se hace un análisis del documento de gestión más importante en cuanto a la conservación de Chan Chan denominado el Plan Maestro para el Manejo y Conservación del Complejo Arqueológico Chan Chan. En el tercer capítulo se hace un análisis de las estructuras organizacionales que se implementaron en Chan Chan, como interactuaron los procesos aplicados, cuáles fueron sus limitaciones y las causas de las políticas de intervención en el complejo arqueológico.

Finalmente, se presenta las principales conclusiones de esta investigación: La creación de la Unidad Ejecutora Proyecto Especial Complejo Arqueológico Chan Chan – PECACH, fue una política de estado fundamental para el inicio de la intervención en la conservación del Chan Chan. Asimismo, la metodología de diseño de proyectos de inversión pública que eran el principal insumo de ejecución del presupuesto de la unidad ejecutora, no fue concebida para proyectos de conservación del patrimonio cultural, lo cual generó serias limitaciones para la ejecución de los trabajos de investigación, conservación y uso social. La normativa que regula la contratación de bienes y servicios, exigían que se cumplan



únicamente con todo lo contemplado en el expediente técnico de los proyectos de inversión pública para Chan Chan.

Asimismo, entre las causas más importantes que ocasionan la falta de atención de las necesidades de los museos o sitios arqueológicos se basa en la pésima programación presupuestal de parte de la alta dirección del sector cultura, quienes no dan lineamientos claros para priorizar las necesidades más urgentes de los museos, tal como lo investigó:

Revilla (2010) en su investigación “Planeamiento estratégico financiero para la gestión del patrimonio cultural en el Instituto Nacional de Cultura – Cusco”, señaló: Las funciones que asigna el Estado al Instituto Nacional de Cultura Cusco, es de investigar, custodiar, conservar, poner en valor, promover y difundir el Patrimonio Cultural de la Nación, de esta manera se fomentaría con el desarrollo cultural del país que ayudaría su proceso de desarrollo. Esta institución del estado ha tenido un enorme crecimiento llegando a recaudar más de \$20 millones de dólares americanos anualmente y ha generado más de dos mil puestos de trabajo de forma directa. Los recursos generados provienen de la venta de boletos de ingreso a los monumentos arqueológicos como Machu Picchu y el Camino Inka. A través de los años, ha crecido la afluencia de turistas lo que ha contribuido a que la captación de recursos se incremente considerablemente.

Los recursos recaudados han sido usados en proyectos y actividades que no han tenido un soporte técnico, y solo eran de corto plazo; las evidencias indican que no hay políticas claras de generación de ingresos con la creación de otras fuentes o el uso de otros recursos (otros circuitos). La evidencia también indica que no se ha logrado que la gestión de recursos humanos, presupuestales y materiales se haya aplicado con eficiencia ni eficacia. Al parecer, este enorme caudal de recursos ha provocado que la institución tenga un crecimiento desordenado y no planificado, llegando a colapsar los sistemas administrativos, es por esta razón que el INC Cusco requiere de una reorganización que reoriente sus estrategias de acción. Esta investigación ha analizado como se ha desarrollado la gestión de los recursos, sus procedimientos y cuales han

sido los factores externos e internos que más intervienen en el desarrollo institucional, de esta manera se hará la propuesta de un nuevo modelo de planeamiento estratégico principalmente financiero, para la gestión del patrimonio cultural, que debe marcar un cambio en la gestión estratégica del INC Cusco. Esta investigación consta de 4 partes: la primera contiene los aspectos generales que motivaron la investigación, la segunda parte hace un diagnóstico cualitativo y cuantitativo de todas las variables que inciden en la gestión de la institución, la tercera parte analiza los resultados encontrados del análisis realizado en el capítulo anterior, logrando obtener alternativas de direcciones estratégicas mediante el uso de matrices, y en la cuarta parte se propone las estrategias que debe seguir el Instituto Nacional de Cultura Cusco.

Asimismo, el autor concluye que, El INC Cusco, tiene limitaciones en su organización que no corresponde al elevado crecimiento de sus ingresos, por el contrario esta bonanza ha provocado un desequilibrio organizacional en la institución, provocando que los sistemas administrativos sean más lentos; asimismo, no se ha invertido en infraestructura ni en equipos que faciliten y optimicen la prestación de los servicios.

## **1.2 Marco teórico referencial**

### **Fundamentos técnicos**

Mediante ley N° 29565 “Ley de creación del Ministerio de Cultura”, se define al sector cultura como el desenvolvimiento de todas las manifestaciones culturales que existen en el país que reflejan la diversidad pluricultural y multiétnica. En tal sentido, para cumplir sus objetivos y metas se ha determinado 4 áreas programáticas:

1. Patrimonio Cultural de la Nación, material e Inmaterial.
2. Creación cultural contemporánea y artes vivas.
3. Gestión cultural e industrias culturales.
4. Pluralidad étnica y cultural de la Nación.

En la referida ley, se crea y declara al Ministerio de Cultura como organismo rector en materia de cultura a nivel nacional, teniendo como

principal función exclusiva y excluyente, la de formular, planificar, dirigir, coordinar, ejecutar, supervisar, evaluar las políticas nacionales y sectoriales del estado en materia de cultura, aplicables y de cumplimiento en todos los niveles de gobierno y por todas las entidades del sector cultura.

El sector cultura está integrado por: El Ministerio de Cultura y las unidades ejecutoras a su cargo, las instituciones públicas de nivel nacional y otros niveles de gobierno que realizan actividades vinculadas al ámbito de su competencia, incluyendo a las personas naturales y jurídicas que realizan actividades referidas al sector cultura.

Mediante Decreto Ley N° 25790 de fecha 14 de octubre de 1992, se crea el Sistema Nacional de Museos del Estado, con la finalidad de integrar técnica y normativamente a los museos de las entidades públicas existentes en el territorio nacional, mediante la aplicación de principios, normas, métodos y técnicas para garantizar la defensa, conservación, investigación y exhibición del patrimonio cultural mueble peruano. Asimismo, en el Art. 6, se constituye el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú. El Sistema de Museos del Estado está conformado por:

1. Los Museos a cargo del Ministerio de Cultura en el territorio nacional.
2. Los museos regionales, municipales, comunitarios u otros dependientes del estado.

Con Decreto Supremo N° 005-2013 se aprueba el reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Cultura, donde se detalla las facultades de la Dirección General de Museos como órgano encargado de la formulación de políticas y normatividad en cuestión de museos, así como la gestión de museos, la protección, conservación y difusión de los bienes muebles que forman parte del Patrimonio Cultural de la Nación. Asimismo, tiene la función de normar, conducir, implementar, supervisar y gestionar el Sistema Nacional de Museos. Además, como órgano responsable en materia de museos, tiene la función de diseñar las políticas, planes y estrategias para la gestión de museos dentro de las disposiciones del Sistema Nacional de Museos del Estado.

Las funciones del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú están establecidas en el Art. 4 del Decreto Supremo N°09-93-ED de fecha 25 de marzo de 1993, entre sus principales funciones establece lo siguiente:

- 1) Ser el centro nacional de investigación y protección del Patrimonio Arqueológico del Perú.
- 2) Presentar a través de las exposiciones permanentes, temporales e itinerantes una visión integral de la Historia del Perú desde el periodo prehispánico hasta el presente.
- 3) Proponer los proyectos de conservación de bienes muebles y sitios arqueológicos.
- 4) Proponer y realizar campañas de defensa para la protección del Patrimonio Arqueológico e Hispánico del Perú.
- 5) Supervisar, delimitar y defender los sitios arqueológicos.
- 6) Mantener y fomentar la creación de museos de sitio.
- 7) Emitir opinión técnica o los informe, según los caso, sobre proyectos de investigación arqueológica.
- 8) Promover el estudio e investigación de nuestra completa diversidad cultural a través de los diferentes estudios de desarrollo histórico del país.
- 9) Proponer la declaración de Monumentos Arqueológicos como Patrimonio de la Nación, en concordancia con los dispositivos legales.

Cabe señalar, que en lo últimos años el MNAAHP, ha dejado de realizar varias funciones que se señalan en el párrafo anterior, debido que a través de los años estas fueron atribuidas por la Dirección General de Museos.

## Definiciones

### ➤ Gestión Administrativa

La gestión administrativa a la cual se refiere el presente trabajo, es la que se desarrolla en la gestión pública, diferenciándose de la actividad privada, por lo tanto, de acuerdo a este enfoque se puede conceptualizar la gestión administrativa como herramienta de la gestión pública tal como lo explicó García (2007) en su investigación *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*:

La nueva gestión pública busca la creación de una administración que sea eficiente y eficaz, la administración debe satisfacer las necesidades de los ciudadanos al menor costo posible, impulsando la aplicación de los mecanismos de competencia que permitan la libre elección de los usuarios; asimismo, debe promover el desarrollo de la prestación de los servicios con calidad. Todo el sistema debe estar monitoreado por un sistema de control que otorgue transparencia a los procesos, planes y resultados, para que se perfeccione el sistema elegido y se favorezca la participación del ciudadano. (p.44)

Asimismo, por su función la Administración Pública según Freire (2012) lo define como: “La Administración Pública pone en contacto directo a los ciudadanos con el poder político, que satisfacen los intereses públicos de forma inmediata, a diferencia de los poderes legislativo y judicial, que lo realizan de forma mediata”. (p.34)

### Definición

Se define la gestión administrativa como la capacidad de organización de una institución para atender todas sus necesidades de manera eficaz y eficiente, de acuerdo a una programación y priorización de necesidades tomando en cuenta la asignación presupuestal asignada. Asimismo, García (2008) en su investigación *La calidad de la gestión académica administrativa y el desempeño docente en la Unidad de Post-Grado según los estudiantes de maestría de la Facultad de Educación de la UNMSM*, manifestó:

La gestión administrativa comprende el proceso de diseñar y mantener un entorno ideal para que los individuos trabajen de manera grupal para alcanzar el cumplimiento de los objetivos específicos. El proceso abarca la planeación, organización, ejecución y control; que deben contribuir a alcanzar los objetivos programados con el uso de los recursos humanos y otros tipos de recursos. (p.161)

Freire (2008) en su investigación *Gestión administrativa y su incidencia en la Implementación de espacios públicos culturales para jóvenes en el Cantón Latacunga*, resume todos los conceptos formales y etimológicos que existe, para establecer la siguiente definición:

Se define a la gestión administrativa como el proceso de diseñar y mantener un ambiente laboral en el que trabajando en grupos los individuos cumplen de forma eficiente los objetivos específicos. Es un proceso muy particular que abarca las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de recursos humanos y otros recursos. (p.40)

Asimismo, H. Koontz y H. Weihrich (citado por Roque, 2010) manifestaron que la administración es: “El proceso de diseño y formación de un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos pueden cumplir eficientemente sus objetivos específicos”. Ampliando la definición, estos autores advierten que: “La administración busca conseguir la productividad”, lo que implica eficacia y eficiencia”. (p.22)

### **Elementos de la Gestión Administrativa**

La gestión administrativa tiene varios elementos o funciones esenciales para su desarrollo, sin las cuales no se podría calificar una gestión administrativa como eficaz ni eficiente. Asimismo, Da Silva (citado por Roque 2010) en su investigación *Administración estratégica como principal factor en la mejora continua de la calidad del servicio del Sistema Nacional de Defensoría del Niño y del Adolescente*, quien manifestó: “La administración tiene funciones básicas que deben aplicar los

administradores para alcanzar los resultados esperados y determinados por las organizaciones”. (p.23)

La gestión administrativa tiene como soporte operativo 4 elementos importantes que definen su modelo funcionamiento y que guiaran a la organización hacia su éxito o fracaso, en ese sentido Freire (2012) explicó: “Existen cuatro elementos muy importantes para el desarrollo de la gestión administrativa, que son los siguientes: Planeación, Organización, Ejecución y Control”. (p.40)

Asimismo, García (2008) en su investigación “*La calidad de la gestión académica administrativa y el desempeño docente en la Unidad de Post-Grado según los estudiantes de maestría de la Facultad de Educación de la UNMSM*”, también establece que la gestión administrativa se compone de 4 elementos importantes las cuales hacen posible el proceso de gestión administrativa, estos elementos son: Planeación, Organización, Ejecución, Control”. (p.161)

Los elementos de la gestión administrativa son los siguientes:

**a) Planeación:**

La planeación significa determinar de forma clara y precisa cual será el rumbo de la organización, en el largo plazo, identificando sus objetivos estratégicos y específicos orientados a cumplir con la visión y misión. Así mismo, dentro de la planificación, se debe tomar en cuenta de todos los recursos que deben disponer para alcanzar sus resultados. Como lo explicó Roque (2010): “Es el procedimiento que determinará los objetivos y las metas estratégicas en el futuro de la organización, así como las tareas y los recursos que se usarán para alcanzar estos objetivos”. (p.23)

**b) Organización:**

Es el proceso para elaborar la estructura orgánica de la institución, definir los manuales de funciones y operativos, a fin de formular y programar el presupuesto anual por cada unidad operativa de la organización. Para Roque (2010) es el “Proceso de asignación de

tareas, agrupar actividades por oficinas y asignación de recursos a estas oficinas”. (p.23)

**c) Dirección y/o Ejecución:**

Es la capacidad de la organización en convertir los planes en realidad, es decir buscar el compromiso de todos los integrantes de la organización en ejecutar y desarrollar de forma eficiente sus funciones y procedimientos con la finalidad de conseguir los objetivos finales. Esta etapa debe tener la especial atención y constante evaluación. Según indicó Roque (2010): “Es la Influencia para motivar a otras personas para que realicen sus tareas de modo que alcancen los objetivos establecidos, lo cual incluye motivar, activar y persuadir a esas personas”. (p.23)

**d) Control:**

La fase de control, es el proceso que le brindara a la organización la información necesaria mediante indicadores, sobre el desempeño de todas sus unidades operativas, de esta manera se podrá medir los avances y evaluar si la institución está en el camino correcto para conseguir los resultados esperados. De acuerdo a Roque (2010): “Esta función se ocupa de comparar el desempeño ejecutado con los parámetros e indicadores determinados previamente, es decir, con lo planificado”.(p.23)

Con las acciones de control y monitoreo se podrá identificar los problemas que afectan la buena gestión a fin de retroalimentar el proceso para mejorar la los resultados.

➤ **Modernización de la gestión pública**

Debido a la deficiencia en la prestación de servicios públicos, la población tiene la percepción de que la gestión pública no es buena y que el estado es ineficiente. En ese sentido, el estado peruano busca modernizar su gestión pública y orientar estas acciones hacia la obtención de resultados, es así, que mediante el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.



En dicho Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, se establece que el Objetivo de la política es Orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país.

En la publicación de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (2013) “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021”, se estableció la formulación de 5 pilares que fueron elaborados sobre la base de 3 ejes transversales, tal como se muestra en la figura 1. Los pilares son:

- i) Las políticas públicas nacionales y el planeamiento
- ii) El presupuesto para resultados.
- iii) La gestión por procesos y la organización institucional.
- iv) El servicio civil meritocrático.
- v) El seguimiento, monitoreo, evaluación y la gestión del conocimiento.

Asimismo, estos pilares están apoyados por tres ejes transversales: gobierno abierto, gobierno electrónico y articulación interinstitucional (gobierno colaborativo multinivel).



Figura 1: Pilares de la Modernización de la gestión pública

Fuente: SGP - PCM

Como base teórica de este trabajo de investigación se ha tomado la metodología de Gestión por Procesos, que forma parte del tercer pilar de la “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

## ➤ **Gestión por procesos**

### **Definición de gestión por procesos**

En la actualidad, la gestión pública se está orientando a la gestión por resultados, es decir, que la gestión administrativa debe generar un resultado que impacte positivamente en la sociedad, para lograr este fin, toda gestión tienen que introducir en su operatividad los conceptos de gestión de calidad.

El Sistema de Gestión de Calidad es desarrollado por International Organization for Standardization - ISO, conocido como la Organización Internacional de Normalización (en español) con sede en Ginebra, Suiza, y se define como: ISO es una organización internacional independiente no gubernamental, donde los miembros son 164 organismos nacionales de normalización. A través de estos miembros, reúne a especialistas para proporcionar conocimientos y desarrollar estándares internacionales voluntarios, que se basan en el consenso y son relevantes para el mercado, para apoyar la innovación y proporcionar soluciones a los retos globales (traducido de la página web oficial de ISO por traductor google).

El uso de estándares posibilita que los productos y servicios que sean seguros, fiables y con calidad. Los estándares ayudan a los negocios a ser más productivos con eficiencia y eficacia. Conforme a lo expresado, para el ISO 9000 (2015) en su norma internacional de *Sistema de Gestión de Calidad*, define el proceso como:

Es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que se basan en entradas para proporcionar un resultado previsto. El “resultado previsto” de un proceso que se denomina salida, producto o servicio dependiendo del contexto de su referencia. Las entradas de un proceso son por lo general las salidas de otros procesos y las salidas de un proceso son consideradas como las entradas de otros procesos. Dos o más procesos en serie que se interrelacionan e interactúan, también se podrán considerar como un proceso. Los procesos generalmente se planifican y se realizan bajo condiciones monitoreadas para agregar valor. (p.19)

Luego de conocer la definición formal de proceso, en el Perú, como parte de la política de Modernización del Estado Peruano, se ha creado a la Secretaría de Gestión Pública (SGP) a cargo de la Presidencia del Consejo de Ministros. En ese contexto La Secretaría de Gestión Pública SGP (2013) en su documento *Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política nacional de modernización de la gestión pública*, definió la Gestión por Procesos como:

Es el enfoque que en su metodología propone la sistematización de actividades y procedimientos, tareas y formas de trabajo que intervienen en la cadena de valor, con la finalidad de convertirlas en una secuencia, que aseguren la generación de bienes y servicios que brinden impactos positivos al ciudadano, teniendo presente los recursos disponibles, al final se debe conseguir que los procesos se encuentren mapeados bajo una estructura correlativa como se muestra en la figura 2. Además, comprende la identificación, el análisis, la mejora o cambio y que también incluye el empleo de herramientas, metodologías y su control. La gestión por procesos implica las siguientes acciones:

- a) Se identifican los requerimientos, necesidades y expectativas de los que reciben las prestaciones y servicios públicos, así como también otros grupos de interés.
- b) Se identifican los procesos necesarios que intervienen en la prestación del servicio al público y los factores de una adecuada gestión de la institución: misión, soporte de gestión, estrategias; es decir se elabora un mapeo de procesos.
- c) Se definen los objetivos de cada proceso y los beneficios que brinda a cada grupo de interés.
- d) Definición detallada y exacta de toda la secuencia de las diferentes actividades que forman el proceso o procedimiento, para cumplir con todos los requerimientos, se elabora un diagrama.
- e) Se definen las obligaciones y responsabilidades, se nombra a las autoridades responsables de los procesos.

- f) Se definen los indicadores que permitirán medir los avances y controlar el desarrollo adecuado del proceso (p.40).

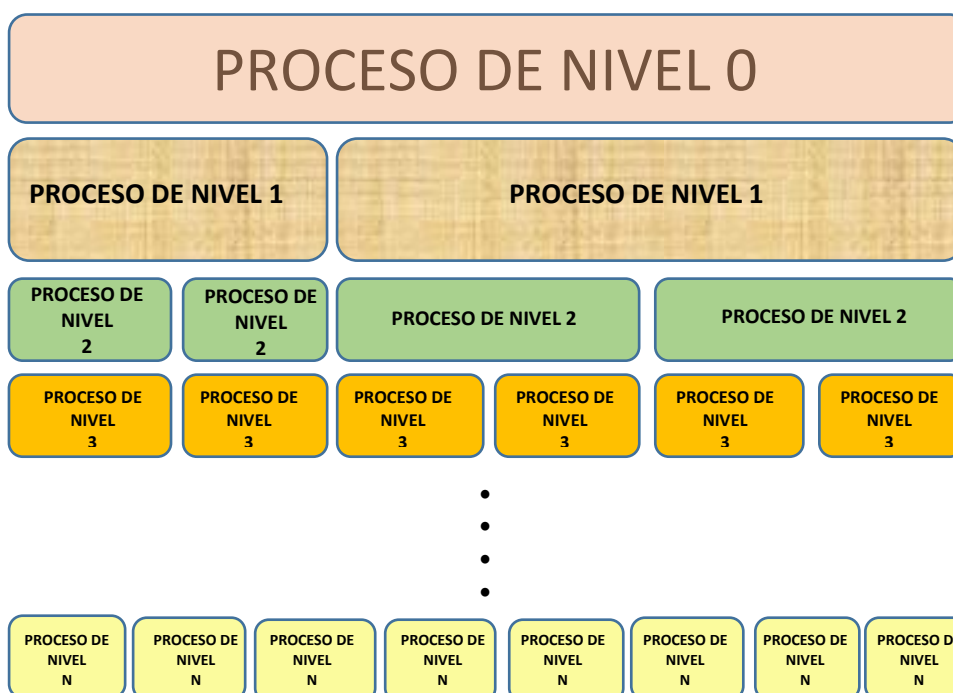


Figura 2: Gestión por procesos  
Fuente: SGP/ PCM

Asimismo, en una institución del estado que ha identificado sus procesos, estos deben clasificarse según su impacto final en la sociedad, la SGP (2013) define los tipos de procesos: “Se tiene tres tipos de procesos que deben dar forma gráfica al Mapa de Procesos de la organización, estos son: los estratégicos, los operativos o misionales y los de apoyo o soporte”. (p.5)

### Metodología de elaboración de procesos

De acuerdo al documento elaborado por la Secretaría de Gestión Pública, existe una metodología para elaborar procesos dentro de la administración pública y de esta forma implementar gradualmente la gestión por procesos dentro de la Gestión Administrativa. En ese sentido, la Secretaría de Gestión Pública SGP (2013), en el documento *Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política nacional de modernización de la gestión pública*, define la metodología para la aplicación de la gestión por procesos en las entidades públicas:

Teniendo en cuenta que la adopción de la gestión por procesos en las entidades del estado representa un cambio cultural importante, esta metodología busca facilitar este proceso de cambio. La Metodología pone énfasis en los aspectos que son prioritarios para comenzar y poner en práctica la implementación de la gestión por procesos. Asimismo, orienta y propone pautas metodológicas que ayudan su implementación, las mismas que deben ser adoptadas por cada entidad de acuerdo a su naturaleza y particularidades y grados de avance. Esta metodología requiere de tres grandes etapas: Preparatoria, diagnóstico e identificación de procesos y mejora de procesos. Antes de todo este proceso se debe tener en cuenta las consideraciones previas para asegurar el éxito de la implementación (p.11).

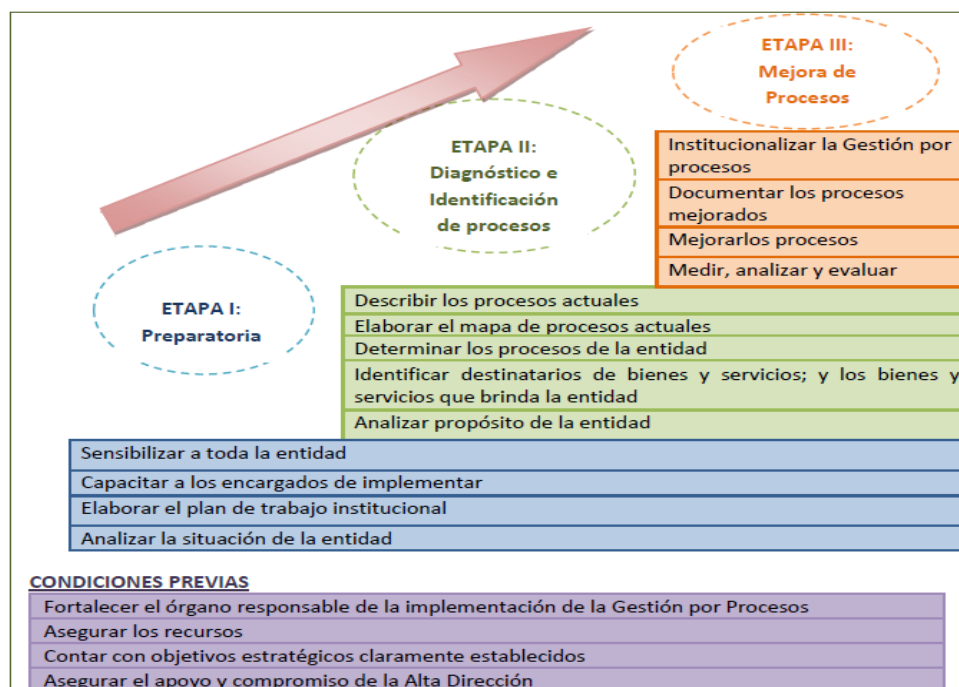


Figura 3: Etapas de la Metodología de Gestión por Procesos orientado a Resultados  
Fuente: SGP/ PCM

La entidad, tal como se puede apreciar en la figura 3, para iniciar la implementación de la gestión por procesos, debe revisar cuatro consideraciones previas, para obtener el éxito esperado de su implementación: Asegurar el apoyo y compromiso de la Alta Dirección, Contar con objetivos estratégicos claramente establecidos, Asegurar los recursos y Fortalecer el órgano responsable de la implementación de la

gestión por procesos dentro del marco de la gestión para resultados.

Las etapas de la metodología para elaboración de gestión por procesos, de acuerdo a lo estipulado por Secretaría de Gestión Pública SGP (2013) son:

i. Etapa I: Preparatoria

- a) Análisis situacional de la entidad: Evaluar el estado situacional y el grado de avance en cuanto a los procesos implementados dentro de la metodología de gestión por procesos. La metodología a diseñado tres niveles de avance situacional de las entidades, a las cuales cada organización debe ubicarse, a partir de ello podrá usar las estrategias adecuadas para iniciar su implementación.
- b) Elaborar un plan de trabajo: Para elaborar este plan de trabajo institucional, previamente la entidad tuvo situarse en su nivel de avance en cuanto a la gestión por procesos, con la finalidad de definir su estrategia de implementación.
- c) Capacitar a los responsables de la implementación: Las capacitaciones se deben orientar a capacitar a los servidores de acuerdo al plan de trabajo elegido por la institución. Los servidores deben estar capacitados para afrontar las situaciones de rotación y entrenamiento especializado como líderes de procesos o facilitadores internos, de acuerdo al nivel de avance de la institución y su plan de trabajo.
- d) Sensibilizar a toda la entidad: La activa y constante participación de todos los servidores de la institución es fundamental para que la entidad logre adaptar la gestión por procesos. Por esta razón, la sensibilización es un elemento clave que merece una especial atención.

La sensibilización a todo el personal debe considerarse en el plan de trabajo institucional y debe realizarse y mantenerse sostenidamente durante todas las etapas de la implementación.

ii. Etapa II: Diagnóstico e Identificación de procesos

a) Identificación de los procesos: Para identificar los procesos se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Analizar el propósito de la entidad
- Identificar destinatarios de bienes y/o servicios, y proveedores
- Determinar los procesos de la entidad

b) Elaborar el Mapa de Procesos actuales (Proceso de Nivel 0): Este documento contiene la gráfica de la secuencia de los distintos procesos de la entidad, clasificados en procesos estratégicos, operativos o misionales y de apoyo o soporte.

- *Procesos estratégicos*: Brindan lineamientos generales y objetivos a todos los demás procesos.

- *Procesos operativos o misionales*: Procesos vinculados a la generación de bienes y/o servicios públicos, que ayudan a cumplir con la misión de la entidad.

- *Proceso de apoyo o soporte*: Permite que los demás procesos de la entidad se ejecuten de forma fluida, brindándoles soporte tecnológico, logístico, etc. realizan actividades de apoyo.



Figura 4: Mapa de Procesos Nivel 0

Fuente: SGP/PCM

Estos procesos contendrán las fichas técnicas de cada proceso Nivel 0 y sus características. En la elaboración de este documento se debe seguir el esquema de la figura 4, se tiene que entender cuáles son las necesidades de la entidad, de los receptores de los

bienes o servicios, y de las partes interesadas. Asimismo, se debe comprender la forma como la entidad desarrolla sus actividades, identificando los procesos estratégicos, operativos o misionales y de apoyo o soporte; finalmente se debe revisar si estos procesos están alineados a las necesidades y visión de la entidad.

El mapeo de procesos de nivel 0, debe ser elaborado por el área de desarrollo organizacional y/o modernización, y debe coordinar con todos los responsables que ejecutan o desarrollan los procesos, que se denominaran dueños de los procesos. Quienes deben validar el documento que debe ser revisado por el Secretario General o a quien delegue y finalmente deben ser aprobados por el titular de la entidad.

- c) Describir los procesos actuales: en esta etapa, le entidad debe elaborar, revisar y aprobar sus manuales de gestión por procesos y procedimientos, para cada proceso de nivel 0. El Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos, contendrá las descripciones de los procesos de nivel 0 que se desagregan hasta el nivel N, estas descripciones se denominan fichas de los procesos. Deben ser elaborados por las áreas orgánicas que ejecutaran los procesos con la asesoría de la oficina encargada de la modernización de la entidad y serán aprobados por los dueños de los procesos. Este manual tiene como objetivo, el de estandarizar toda las acciones que realiza la entidad, con carácter instructivo e informativo, el mismo que debe ser comprendido por todos los servidores involucrados en los procesos; asimismo, debe facilitar la adaptación de nuevos trabajadores en la práctica de sus funciones. Por otro lado, el manual debe considerar toda la normatividad legal vigente que regula el funcionamiento de la institución y que sirven como elementos de mejora continua de los procesos y mejora de la comunicación interna de la organización.

En la figura 5, se observa el esquema que debe seguir el manual de procesos desde el nivel 0 al nivel N, cada proceso de cada nivel debe estar acompañado de su respectiva ficha de proceso.



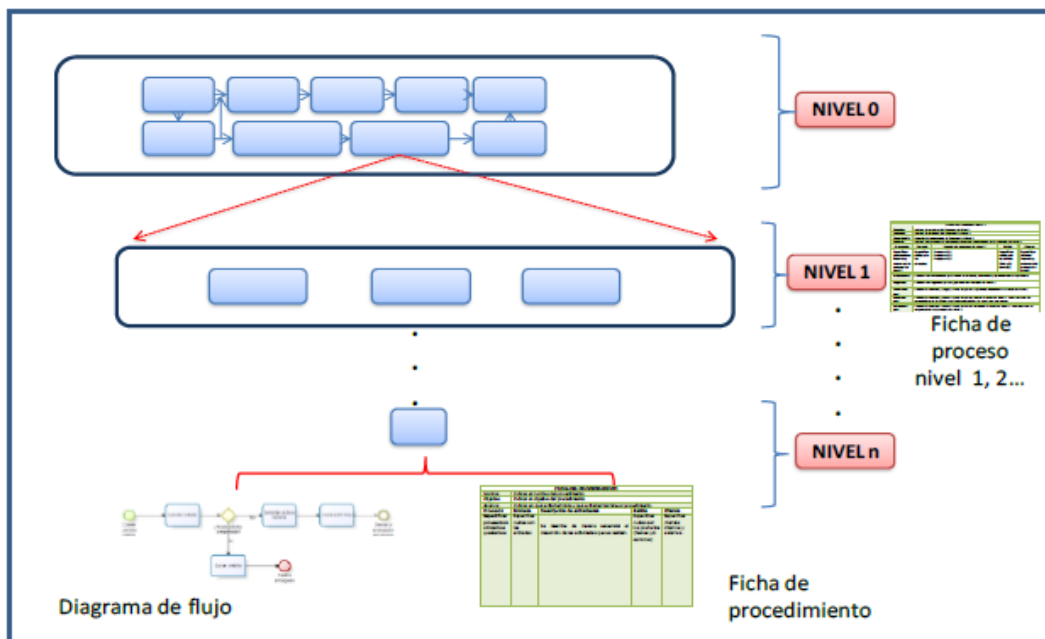
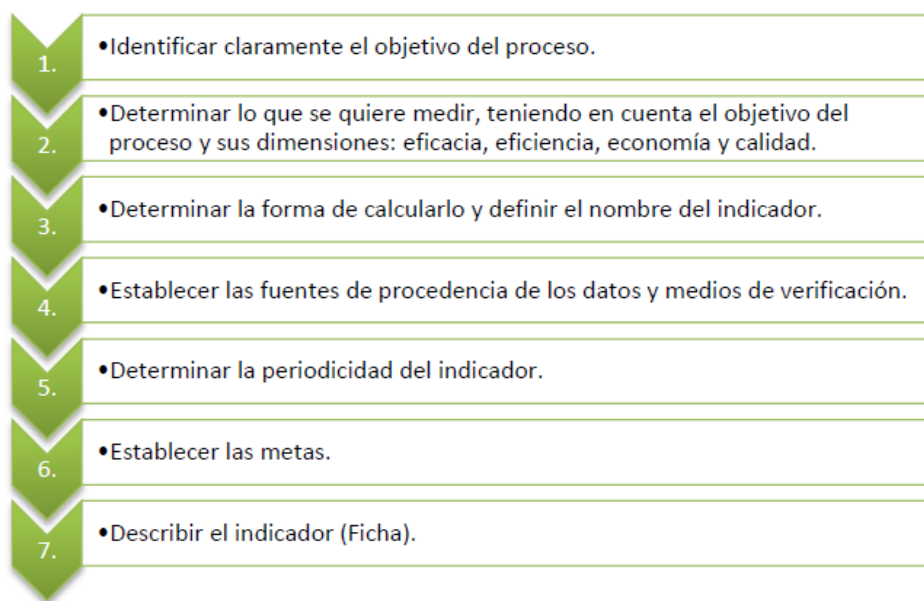


Figura 5: Representación gráfica del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos  
Fuente: SGP/PCM

iii. Etapa III: Mejora de los procesos: En esta última etapa se consideran cuatro (4) pasos a seguir:

a) Medir, Analizar y Evaluar los Procesos: La gestión por proceso enfocado a la gestión por resultados, debe enfocarse en el cumplimiento de la finalidad y objetivos de la institución. Por lo tanto para medir el cumplimiento de los objetivos es necesario monitorear la gestión a través de indicadores que reflejan el comportamiento de las variables. A través de esta evaluación, se podrán identificar oportunidades de mejora, tomar decisiones oportunas, y encaminar las acciones hacia los objetivos trazados. La tenencia de un perfecto manual de procesos no asegura que la gestión sea exitosa, por lo tanto, la única forma de conocer los resultados de las instituciones es medir y evaluar sus indicadores, para luego desarrollar una mejora continua.

En la figura 6, se puede observar una representación gráfica de los pasos para establecer el diseño de los indicadores de desempeño que ayudaran a la empresa a evaluar sus resultados.



*Figura 6: Pasos para la identificación de indicadores*

Fuente: SGP/PCM

b) Mejorar los Procesos: Tomando en cuenta el Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). La mejora de los procesos debe incluir: un buen diseño de los indicadores de desempeño, la revisión y análisis de los resultados; de esta manera se podrá hacer un diagnóstico objetivo de los principales problemas a resolver y cuál será la mejor alternativa de solución. Al realizar el seguimiento del proceso, estos indicadores nos permitirán identificar:

¿Qué procesos no alcanzan los resultados planificados? ¿Cuáles son los problemas que impiden alcanzar tales resultados?

Determinado los problemas se analizarán las causas de los mismos, a fin de eliminarlos. Si la entidad ha logrado buenos resultados y los indicadores muestran que se han cumplido con los objetivos de brindar servicios que han satisfecho las necesidades de los usuarios, se debe enfocar los esfuerzos en la mejora continua de los procesos. En la mejorad de desempeño se puede trabajar en: simplificar el proceso, innovar el proceso, aumentar su eficiencia, mejorar su eficacia y reducir tiempos.

La mejora continua de la entidad debe ser un objetivo permanente, esta mejora se debe reflejar en la simplificación administrativa que podría impulsar a la organización a modificar su organización

institucional. En el gráfico 7, se puede apreciar los elementos del proceso en relación al ciclo PHVA:

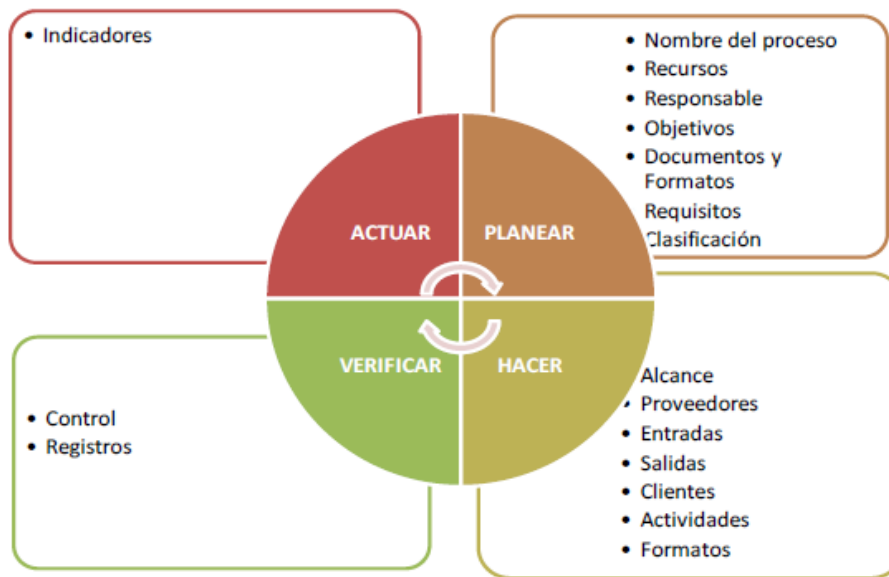


Figura 7: Elementos del Proceso y el Ciclo PHVA

Fuente: SGP/PCM

- c) Documentación de los procesos mejorados: Una vez mejorados los procesos, éstos deberán ser actualizados en el mapeo de procesos y manual de procesos. En caso se modifique o apruebe alguna disposición o directiva que afecte directa o indirectamente el desarrollo de los procesos, la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización debe impulsar la revisión, actualización y mejora del proceso afectado, así mismo, se debe actualizar los documentos referidos a la identificación de procesos y manuales.
- d) Institucionalizar la Gestión por Procesos: El adoptar la gestión por procesos dar resultados de forma progresiva, el Manual de procesos debe publicarse en el portal de la entidad como todo documento de gestión oficial. Se debe incorporar en el Plan Operativo Institucional POI, las actividades relacionadas a la implementación de la gestión por procesos, su seguimiento, revisión, mejora y actualización de documentos (Mapa de Procesos y de los Manuales). Una de las estrategias de la institucionalización debe ser el adaptar la gestión por procesos dentro de su funcionamiento institucional, debe ser capaz de identificar sus

avances, brechas con la finalidad de potenciar los avances y reducir las brechas. Luego de lograr avances importantes, se deben optar por medidas que garanticen la sostenibilidad del mismo, debe formalizarse los avances para evitar los retrocesos.

La institucionalización debe considerar lo siguiente:

- ✓ Revisión de todas las acciones de la implementación de la Metodología
- ✓ Identificar las fortalezas y debilidades de la institución.
- ✓ Considerar la percepción de los funcionarios
- ✓ Establecer acciones clave para corregir las brechas
- ✓ Identificar evidencias y documentar los avances
- ✓ Formalizar con normas internas o directivas los avances logrados

El Mapa de Procesos y los Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos, deberán ser empleados como insumo de los demás instrumentos de gestión como el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el Manual de Perfiles de Puestos (MPP), el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), el Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE), etc.(p.14-37)

#### ➤ **Gestión administrativa en los museos**

En cuanto a la gestión administrativa de los Museos, se han creado nuevos conceptos a partir de adecuar modelos de la administración privada en la administración pública, especialmente como es el tema central de este trabajo, se trata de adecuar la nueva visión de gestión administrativa de calidad en los museos, tal como lo hizo Macías y Rimoldi (2008) en su investigación *Museos, una visión desde la gestión de calidad*, manifestando:

Actualmente la gestión se aplica no solo a empresas, sino también en diferentes ámbitos organizacionales; y en los últimos años este término se utiliza de la misma forma en las instituciones del ámbito cultural sin fines de lucro, como son los museos. Su aplicación se hizo necesario debido a la gran diversificación de sus actividades que hoy en día se han desarrollado en ellos mismos. (p.28).

La ICOM (2007), en su documento *Manual Práctico: Como administrar un Museo*, manifestó:

Un museo eficiente, necesita tener a confianza del público que recibe, todos los responsables de brindar el tratamiento y la interpretación de toda la complejidad que presenta el patrimonio cultural material o inmaterial, a nivel nacional y local, tienen la misión de fortalecer esa confianza. También se puede agregar un elemento importante, que es la sensibilización de todo el público con respecto a la misión de los, función y la manera de administrar un museo. (p.6)

### **Conceptos y Factores que inciden en la gestión administrativa de un museo.**

Asimismo, ampliando los conceptos iniciales de administración de Museos, Bravo (citado por Macías, 2008) en su investigación *Museos, una visión desde la gestión de calidad* manifestó:

Que la gestión y administración de Museos tiene 4 conceptos básicos:

- 1) La planificación, se entiende como la fase donde se define los objetivos, se establecen sus metas y misión de acuerdo a sus funciones básicas de: adquisición, investigación, conservación, documentación, educación y exposición. En la planificación se establece, el programa de actividades en el largo y corto plazo, valoración de recursos necesarios y disponibles, asignación presupuestal, etc.
- 2) Luego. La gestión obliga a la organización de los recursos necesarios para el logro de los objetivos; se organizan los recursos humanos y financieros. Se hace una estructura organizacional para el ordenamiento del personal donde se definen actividades para conseguir los objetivos. En este organigrama se define jerarquías y relaciones.
- 3) La motivación. La institución debe lograr la comunicación entre el personal, además, debe lograr que este se consiente de los objetivos que persigue la institución para que los asuma como propios: La delegación y descentralización, es fundamental para

lograr que el personal del museo este siempre motivado y que realmente exista un trabajo en equipo.

- 4) Por último, las acciones de control sirven para evaluar si el museo esta en la dirección correcta para alcanzar sus objetivos propuestos, asimismo, podría dar a conocer si la institución está cumpliendo con sus funciones básicas. (p.28, 29).

Adicionalmente, el ICOM (2007), en el documento *Manual Práctico: Como administrar un Museo*, estableció:

Un museo es una institución que está al servicio del público en general. Se exige un gran criterio profesional de parte de los responsables de su conducción. En el código de Deontología, el Consejo Internacional de Museos (ICOM), establece condiciones mínimas para establecer el grado de eficiencia que el público y los especialistas esperan de todo el personal encargado de ejecutar y garantizar los servicios que ofrece el museo. Las normas pueden cambiar a fin de atender las nuevas exigencias locales o peticiones del personal del Museo. (p.5)

En cuanto a los factores que se deben tener en cuenta para la administración de un Museo, el ICOM (2007) mediante el *Manual Práctico: Como administrar un Museo*, estableció los siguientes factores:

- 1) Institucional: La protección y la promoción del patrimonio cultural obliga a una adecuada organización de los museos, y esta debe brindar un servicio acorde a sus responsabilidades. Toda institución debe publicar sus documentos de gestión y otros documentos oficiales de conformidad con la legislación nacional. Se debe señalar claramente sus objetivos, situación jurídica, misión, y su condición permanente como organismo sin fines de lucro. Su planificación estratégica y control corresponde al ente rector, quien debe establecer las metas, objetivos y la política del museo. Asimismo, se debe definir sus funciones y su composición estructural.
- 2) Locales: El museo requiere de locales habilitaos adecuadamente para cumplir su función primordial definida por

el órgano rector. Las colecciones se deben presentar al público tomando las previsiones de seguridad correspondientes, y debe preverse la atención a personas con habilidades diferentes o necesidades específicas.

- 3) Seguridad: la naturaleza y el valor histórico de las colecciones obliga a que las autoridades tomen las medidas de seguridad que correspondan, asimismo, de debe tomar acciones preventivas ante el deterioro del material durante las presentaciones, exposiciones, espacios de trabajo, depósitos o durante su traslado. Asimismo, se deben tomar acciones de seguridad para el personal., público en general y de la afectación de otros recursos por los daños naturales y humanos. Las autoridades deben cerciorarse de que el seguro contratado tenga la cobertura adecuada contra todo riesgo.
- 4) Finanzas: El órgano rector debe garantizar la asignación de recursos financieros suficientes que permitan desarrollar el trabajo del museo. Las fuentes de estos recursos pueden ser, del estado, privadas o por actividades propias del museo. Se debe formalizar la política de uso y generación de recursos, a fin de que estas prácticas se hagan de manera profesional. Independientemente de la fuente de ingresos, el museo debe garantizar su operatividad. Las actividades que generan ingresos deben estar bajo supervisión del ente rector y deben respetar los requerimientos del público.
- 5) Personal: El personal de un museo se constituye como un elemento importante para el desarrollo del Museo. Las autoridades deben asegura que se tomen todas las medidas de acción en salvaguarda del personal y que estén de acuerdo a la normatividad y política institucional. (p.6)

#### ➤ **Proceso de Mantenimiento**

Se debe tener en cuenta que dentro de la gestión de calidad se está incorporando los procesos de mantenimiento de los Museos, que tienen

como propósito garantizar la adecuada preservación de los objetos culturales teniendo un adecuado control de las condiciones medioambientales de su entorno, por eso, cada elemento que forma parte del edificio de un museo tienen una especial característica y cumple una determinada función en cuanto a la conservación de los bienes culturales.

Según, Amor (2013) en su trabajo *conservación preventiva y gestión del mantenimiento edilicio en museos. ¿Criterio profesional o sentido común?*, manifiesta que:

Los museos pueden ser edificios diseñados y construidos específicamente para cumplir la función de museo (museos ad-hoc o de nueva planta), pueden ocupar edificios históricos, de alto valor patrimonial que han sido refuncionalizados o pueden alojarse en edificios o locales acondicionados para tal fin, que anteriormente cumplían otras funciones diversas. En todos los casos, su arquitectura está compuesta por partes que constituyen un sistema y cada parte tiene una misión específica que debe cumplir con lo siguiente:

- a) La estructura: soporta el peso de la edificación, sus ocupantes y contenido. Contiene elementos horizontales (vigas y losas), verticales (columnas, muros o paredes portantes) y cimientos. Las losas y vigas sirven de soporte para su propio peso y el de los tabiques, pavimentos, muebles y personas. Las losas, muros y vigas soportan las cargas y las columnas llevan los pesos a los cimientos, y de ahí pasa al terreno.
- b) Las fachadas: protegen y aíslan del calor, el frío, el viento, la lluvia y los ruidos. Proporcionan intimidad, protección, seguridad y a la vez nos relacionan con el exterior mediante las ventanas, aberturas, balcones.
- c) La cubierta: (al igual que la fachada) protege de los agentes atmosféricos (precipitaciones, radiación, etc.) y aísla de las temperaturas extremas. Existen dos tipos de cubierta: las planas o azoteas, y las inclinadas o tejados.



- d) Las paredes interiores: dividen las plantas del edificio en diferentes espacios y funciones según los requerimientos. Pueden ser: tabiques, cuando sólo tienen función divisoria; las que soportan peso, se llaman paredes portantes o muros de carga.
- e) Las instalaciones: son el equipamiento y maquinaria que introduce la energía y los fluidos dentro del edificio, además, se encarga de distribuirlos. (p. 3-6).

También se debe de considerar, que todos los procesos de mantenimiento deben contener en su programación los dos tipos de mantenimiento que existen, conforme a lo expresado por Oliveiro (citado por Fuentes, 2015) en su investigación *Propuesta de un sistema de gestión de mantenimiento preventivo basado en los indicadores de overall equipment efficiency para la reducción de los costos de mantenimiento en la empresa hilados Richard´s S.A.C* define:

El sistema de gestión de mantenimiento busca asegurar a los usuarios internos y externos, que la capacidad instalada esté disponible cuando se requiere, con total confianza para operar durante el tiempo requerido, con los requisitos técnicos exigidos, para la producción de bienes y/o servicios que satisfagan los requerimientos de los usuarios y clientes, en cuanto a calidad, cantidad y tiempo y sobre todo oportunamente y al menor costo. En la práctica el mantenimiento se hace de dos tipos: Preventivo y correctivo. (p.21)

Al respecto, Páez (2011) en su trabajo *Desarrollo de un sistema de información para la Planificación y control del mantenimiento Preventivo aplicado a una planta agroindustrial*, hace las siguientes definiciones:

- a) Mantenimiento Preventivo: También llamado mantenimiento planificado, el cual se da antes de que ocurra una falla o desperfecto, se efectúa con total normalidad sin que exista algún error conocido en el sistema. Se realiza de acuerdo a la experiencia del personal a cargo y usuarios, quienes son los encargados de determinar el momento de realizar este tipo de mantenimiento.

Asimismo, el fabricante también puede determinar la frecuencia de aplicación de este mantenimiento.

- b) Mantenimiento Correctivo y de Emergencia: Denominado mantenimiento reactivo, se aplica después de la ocurrencia de una falla, avería o error en el sistema. Cuando no se encuentra en error en el equipo no se podría dar este tipo de mantenimiento, por lo que, es necesario esperar a que suceda la ocurrencia para recién tomar medidas correctivas a los errores. (p.7)

### **Proceso de mantenimiento de los museos**

El proceso de mantenimiento en un Museo se centra en dos aspectos importantes que son: el mantenimiento de equipos y el mantenimiento de infraestructura del edificio, dado que estos aspectos deben formar parte de un plan de mantenimiento integral, tal como lo manifestaron Ramírez, Sánchez y Perozo (2010) en la investigación “Plan integral de mantenimiento preventivo en las instalaciones del Museo Arte Contemporáneo-Maczul”:

Esta ambición exige (como en toda edificación) que se realice el diseño y elaboración de un plan de mantenimiento y cuidado que integre tanto la estructura física externa de las instalaciones del museo, sistemas y bienes inmobiliarios que sirven de apoyo a su labor y a los servicios que ha de brindar al público, así como de los sistemas y equipos responsables del control de las condiciones del medio ambiente como: luz, temperatura, humedad, seguridad; y acondicionamiento de las áreas de exposición y almacenamiento de las obras según la naturaleza y tipo de materiales, en que están elaboradas y a las que son las responsables de garantizar el ambiente idóneo, para la permanencia y preservación de las colecciones en el mejor estado de conservación durante el mayor tiempo posible. (p.51)

En tal sentido, para un museo es muy importante dedicar esfuerzos en los dos frentes de mantenimiento, tanto de infraestructura como de equipos, para tal fin, los conceptos y métodos a emplear se asemejan mucho al que han implementado las empresas dedicadas a la producción. Por lo tanto, se

han tomado las siguientes definiciones:

- 1) El proceso de mantenimiento de equipos; de acuerdo a Oliveiro (citado por Fuentes, 2015) en su investigación *Propuesta de un sistema de gestión de mantenimiento preventivo basado en los indicadores de overall equipment efficiency para la reducción de los costos de mantenimiento en la empresa HILADOS RICHARD'S S.A.C*, señaló que: “Son aquellas actividades que deben ser desarrolladas de acuerdo a un programa lógico y ordenado, con la finalidad de mantener las condiciones de operatividad de forma segura, efectiva y económica a los equipos de producción, y demás activos físicos de las instalaciones de la empresa”. (p.18)

Cabe señalar, que los procesos de mantenimiento de un Museo son muy complejos y delicados debido a que no solo se debe procurar la operatividad óptima de los equipos, sino que, se debe garantizar la normal operatividad de los equipos con la finalidad de que no se afecte el material cultural que custodia el MNAHP. Por lo tanto, el modelo de mantenimiento debe elaborarse tomando en cuenta las propias condiciones del Museo y no tratar de adecuar sistemas que se aplican en otro tipo de instalaciones con el propósito de homogenizar los procesos de mantenimiento en todas las instalaciones que administra el Ministerio de Cultura.

Al respecto Boero (citado por Fuentes, 2015), manifestó: “Cada organización necesita un sistema de mantenimiento adecuado a su proceso de producción y, en ningún caso, se puede adaptar un sistema que se usa en un tipo de organización en otra, sin los ajustes necesarios para la realidad propia de cada compañía” (p.18).

De igual forma Boero explicó cuáles eran los propósitos del mantenimiento:

- Incrementar el buen funcionamiento de las instalaciones.
- Reducción de costos por mantenimiento correctivo.
- Prolongar al máximo la vida útil de los equipos.
- Contribuye a mejorar la calidad de los productos y/o servicios.
- Mejorar las condiciones de seguridad del personal.

- Contribuye al cuidado del medio ambiente.
- Evitar el riesgo de toda clase de pérdidas.

Considerando estos puntos, se puede decir que el mantenimiento no solo repara las averías que se presentan, sino que interviene de forma determinante en el desarrollo de la industria. (p.18)

- 2) El proceso de mantenimiento de la infraestructura del edificio; o denominado mantenimiento edilicio por Amor (2013) en su investigación *Conservación preventiva y gestión del mantenimiento edilicio en museos. ¿criterio profesional o sentido común?*, manifestó:

Un aspecto importante de la conservación preventiva, muchas veces descuidado por el personal de los museos, es el mantenimiento edilicio. Ésta no es una tarea de exclusiva incumbencia de los profesionales de la construcción (arquitectos, ingenieros y constructores). Los trabajadores de museos, los conservadores, los técnicos, deben tener un conocimiento general del funcionamiento edilicio en los temas relacionados con la conservación preventiva (condiciones ambientales, contaminantes, biodeterioro, mantenimiento preventivo, etc.), ya que un mal manejo y uso del edificio conlleva consecuencias graves que incidirán directamente contra la integridad y conservación de la colección y del propio museo. (p.1)

Para elaborar un eficiente proceso de mantenimiento del edificio se debe tener en cuenta diversos factores; según Amor (2013) en el mismo documento *Conservación preventiva y gestión del mantenimiento edilicio en museos. ¿Criterio profesional o sentido común?*, establece que:

Es de vital importancia que el sistema de mantenimiento se realice con la frecuencia recomendada. Un plan de mantenimiento de tipo preventivo indicará la frecuencia recomendados para las distintas tareas (reparación o reemplazo), para que las realice el personal encargado del mantenimiento edilicio. En general establece inspecciones anuales y labores de mantenimiento cada tres años para el reemplazo o reparación de algunos elementos. Se debe considerar que estos plazos se pueden modificar debido a la antigüedad del inmueble, de la intensidad de uso o de ocurrencias extraordinarias que obligue a realizar intervenciones en

períodos más cortos. En síntesis, el manual de uso, conservación y mantenimiento (qué, cuándo, cómo?) contendrá: 1) Características del edificio y su funcionamiento. Diagnóstico del estado de conservación de sus componentes; 2) Directrices y métodos sobre: uso, conservación y mantenimiento del edificio (normas, procedimientos y acciones); 3) Plan de mantenimiento preventivo: revisiones periódicas de los componentes del edificio requeridas, calendario, cuaderno de registro, inspecciones; todos los elementos necesarios para gestionar el buen desempeño del edificio de museo y sus instalaciones. (p.6)

### **Factores que influyen en los procesos de mantenimiento de un museo.**

Como se ha señalado en el párrafo anterior, el factor humano es muy importante para la elaboración de un eficiente proceso de mantenimiento del MNAHP, pero en el caso del Museo, también depende Mucho de las disposiciones que se dan desde la alta dirección del Ministerio de Cultura, dado que sin un apoyo programado con presupuesto no se podrá elaborar el plan general de mantenimiento, ni mucho menos ejecutar algún plan inicial que se tenga. Tal como ocurrió con el Complejo arqueológico de Chan Chan de acuerdo a lo manifestado por Mego (2015) en su investigación *Limitaciones en la implementación de políticas públicas en el Complejo Arqueológico Chan Chan en el periodo 2007 – 2013*:

De acuerdo a lo investigado, desde que el Estado comenzó a incrementar su presencia en la conservación de Chan Chan, lo más significativo y decisivo fue la creación del Proyecto Especial Complejo Arqueológico Chan Chan – Pecach, a finales el 2006. El soporte financiero del Pecach, como Unidad Ejecutora 006 del Ministerio de Cultura, posibilitó intervenciones integrales en investigación y conservación a bajo la modalidad de proyectos de inversión pública. Antes de la formación del Pecach, las intervenciones en Chan Chan eran por temas muy específicos o actividades de conservación de emergencia y/o mantenimiento. (p.38)

### 1.3 Marco Espacial

La presente investigación se desarrolló en el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, ubicado en el distrito de Pueblo Libre, Provincia de Lima y departamento de Lima, ubicado en Av. San Martín N° 923 – Pueblo Libre, como se puede observar en la Figura 8 y Tabla 1.

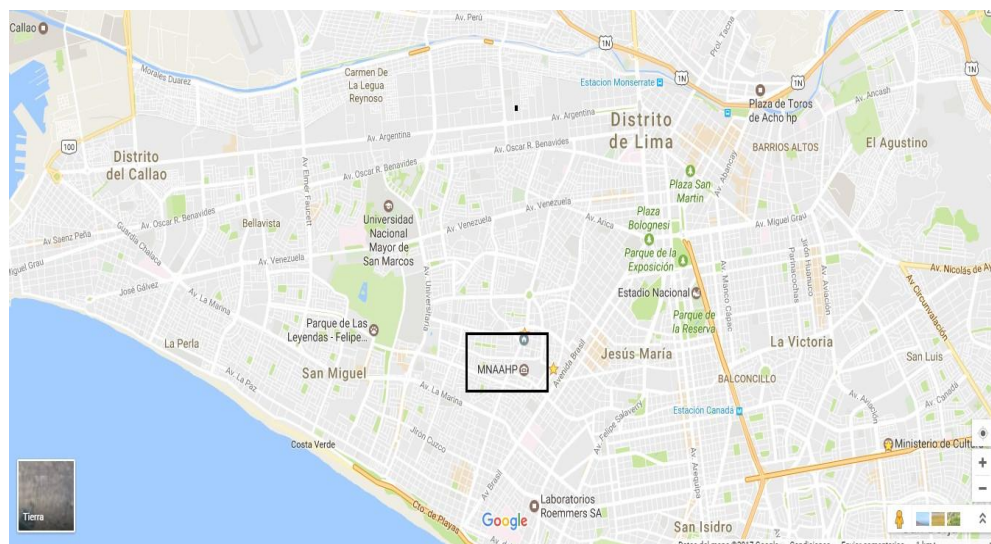


Figura 8: Plano de ubicación del MNAHP

Fuente: Google maps

Tabla 1: Ubicación y límites del MNAHP

LOCALIZACION	
DEPARTAMENTO	LIMA
PROVINCIA	LIMA
DISTRITO	PUEBLO LIBRE
SECTOR	URBANO
ALTITUD	94 m.s.n.m
REGIO GEOGRAFICA	COSTA
LATITUD SUR	12° 04' 43.44"
LONGITUD OESTE	74° 03' 43.99"
COORDENADAS UTM ESTE	275750
COORDENADAS UTM NORTE	8664500
CÓDIGO DE UBIGEO	150121
LÍMITES DEL DISTRITO DE PUEBLO LIBRE	
POR EL NORTE	CON EL CERCADO DE LIMA Y EL DISTRITO DE BREÑA
POR EL SUR	CON EL DISTRITO DE MAGDALENA DE MAR
POR EL ESTE	CON EL DISTRITO DE JESUS MARIA
POR EL OESTE	CON EL DISTRITO DE SAN MIGUEL.
LÍMITES DEL MUSEO NACIONAL, DE ARQUEOLOGÍA ANTROPOLOGÍA E HISTORIA DEL PERÚ	
POR EL NORTE	CALLE PRIMAVERA
POR EL SUR	CALLE ANTONIO POLO
POR EL ESTE	PROPIEDAD DE TERCEROS
POR EL OESTE	AV. SAN MARTIN.

Fuente: Municipalidad de Pueblo Libre

## 1.4 Marco Temporal

El periodo temporal de estudio será desde el año 2016 – 2017, donde se analizó toda la información que estuvo disponible, enfocado básicamente a la gestión administrativa del MNAHP en cuanto al proceso de mantenimiento del edificio y de equipos.

## 1.5 Contextualización

### ▲ Histórica

El Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú (2016) en su página web oficial, informa lo siguiente:

El Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú (MNAHP), es una institución creada en 1822 durante el protectorado del General Don José de San Martín, quien se propuso fomentar una política de identidad nacional con la finalidad de ir consolidando una identidad nacional de la nueva república que estaba naciendo y que fue creada por el mismo. Inicialmente las colecciones estuvieron formadas por material mineral y vegetal propio de la localidad y vestigios culturales que provenían de la época pre hispánico. Durante el siglo XIX, sus salas de exposición fueron ubicados en distintos locales institucionales del estado, entre los cuales estuvieron: Ministerio de relaciones exteriores, Biblioteca Nacional, Capilla de la Inquisición y por ultimo las colecciones fueron trasladadas al piso alto del Palacio de la Exposición. En ese sitio, a partir del 29 de julio de 1906, inició a sus actividades. En ese entonces, sus fondos estaban conformados por un conjunto de más de dos mil especímenes y mantenía entre sus bienes algunas piezas de época virreinal y republicana.

En 1924, a raíz de la celebración del centenario de la independencia nacional se creó el Museo Bolivariano, cuyo local fue inaugurado en la Magdalena Vieja, sus colecciones estuvieron conformado por material documental y objetos donados por el Sr. Jorge Corbacho, su primer Director. El año 1930 se trasladaron todo el material de las colecciones del Museo Nacional al Museo Bolivariano se creó un museo que cambio constantemente de denominaciones: Museo de la Independencia (1932),

Museo de la República (1935) y Museo Nacional de Historia (1963).

Hasta el año 1924 el Estado adquirió las colecciones y el inmueble del Museo Particular de Víctor Larco Herrera, formando el Museo de Arqueología Peruana, al año siguiente, una parte de las colecciones de material arqueológico pasó al antiguo Museo Nacional.

Con el aumento de las colecciones pre hispánicas, el año 1945 el Gobierno dispuso la creación del Museo Nacional de Antropología y Arqueología cuyo primer Director fue Julio C. Tello. Este museo compartió el local junto con el Museo Bolivariano, en el pueblo de la Magdalena Vieja. Los dos museos funcionaban de forma independiente y compartieron las mismas instalaciones hasta el año 1992, año en que fueron fusionados creándose desde entonces el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú.

#### ▲ **Política, Cultural y Social**

De acuerdo a lo manifestado por el MNAAHP en su página web oficial:

El Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú (MNAAHP) es el primer museo que se creó en el Perú; el más importante y grande, que por su antigüedad y la gran cantidad de colecciones que custodia, lo convierte en el museo más representativo del país y fue el único museo creado en el Perú que funcionó los primeros 100 años de país como república. El Museo custodia un valioso patrimonio cultural que se aproxima a las 300,000 piezas, que son testigos de nuestro pasado cultural prehispánico, colonial y republicano. El edificio del Museo construido el año 1924, presenta una arquitectura que combina características del periodo colonial tardío y republicano, que en combinación con el diseño de sus salas de exposición, hacen de este museo un grato encuentro con la historia del Perú, donde toda la población, independientemente de su procedencia o edad, podrán descubrir, revisar y analizar las formas de vida de nuestros antepasados.

Asimismo, haciendo una evaluación histórica, política y cultural de la



importancia de MNAAHP y su influencia en el desarrollo de la identidad cultural de los peruanos, se recoge en esta tesis estudio de investigación de Arellano (2011), que realizó para la *Revista Museos* titulado “El Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia como espejo de la historia y sociedad peruana”, quien manifestó:

La idea de crear el Museo Nacional tenía razones económicas y culturales. La exploración y socialización de los recursos naturales eran elementos fundamentales para impulsar el desarrollo de una república que estaba naciendo. Pero la falta de políticas consistentes y falta de decisión hizo que el desarrollo del museo quedara rezagado. Además, el contexto de relaciones de poder de los grupos de elite, no ayudaron a integrar una visión moderna de la historia para renovar la política cultural y educativa de la nación. Los mensajes de algunos intelectuales no alcanzaban a ser escuchadas por la clase política de entonces. Se observó entonces, que no existió un compromiso ideológico de parte de la elite, ni orientación valorativa que haga participe a la sociedad sobre la política cultural con respecto al Museo nacional.

De tal forma, que las exposiciones que se promovían mostraban la visión de un estado que mantenía una sociedad subordinada culturalmente y que sus muestras solo reasentaban sucesos de un pasado lejano con una visión inconsciente, en lugar de mostrar un proceso social que debía ser continua. En el transcurso de la historia contemporánea, se puede observar que hubo una expansión del antes restringido mercado y se dio paso a la democratización para las minorías. En la actualidad aún se puede observar una teatralización y ritualización del poder con respecto a la función de los museos. La inauguración de la reciente Casa de la Gastronomía en febrero de 2011, es un claro ejemplo del uso de un museo con fines de protagonismo político.

Las exposiciones que se hacían carecían del interés de darles un contenido y de esta forma y transmitir un mensaje de calidad, los museos o exposiciones se crean con poco tiempo de preparación sin

una inversión adecuada, sin investigación y sin programas de extensión cultural educativos. Bajo estas condiciones, surge la pregunta ¿para quién es el museo?; de acuerdo a las estadísticas, el mayor público visitante del museo son escolares, turistas, mestizos urbanos y criollos. Por esta razón, se tiene la necesidad de incluir la visita a los museos en el currículo educativo y que los museos sean usados por los profesores como nuevos métodos pedagógicos de formación de la identidad histórica. Es usual que los colegios lleven a sus alumnos al museo, pero no existe la coordinación suficiente entre estos y el museo a fin de conseguir que los alumnos tengan una formación de identidad histórica. Las iniciativas de parte del museo que se han materializado en programas educativos aun no tienen el alcance deseado. (p.31, 33)

## ^ **Supuestos Teóricos**

### **Definición de museo**

De acuerdo a lo indicado por el Consejo Internacional de Museos (ICOM) y que forma parte del trabajo de Macías y Rimoldi (2008), definen al Museo como: “Institución permanente sin fines de lucro, que está al servicio de la sociedad y su desarrollo, El museo exhibe, conserva, investiga, transmite y adquiere, como medios de estudio, educación y disfrute, los vestigios materiales de la gente y su medio ambiente” (p.12).

### **Gestión de museos**

La Gestión administrativa de un museo debe estar basado en un buen manejo institucional que implica, una adecuada organización dirigida a brindar un buen servicio al público visitante. Asimismo, los museos deben adaptarse a las prácticas, procedimientos y reglas que responden a las prácticas museológicas de la actualidad. La UNESCO a través del comité de ICOM (2007), en su publicación “*Como administrar un Museo - manual práctico*”, estableció:

Las acciones de protección y promoción del patrimonio cultural demandan una buena organización de los museos y que los servicios entregados estén a la altura de sus posibilidades. Toda institución tiene

la obligación de publicar sus documentos oficiales donde señale con claridad sus objetivos, estatuto jurídico, su misión y sus estatutos permanentes como institución sin fines de lucro. Los objetivos estratégicos, supervisión y control son de responsabilidad del ente rector, quienes deben formular y publicar las metas, objetivos y cuál será la política de los museos. (p.6)

Factor importante en la gestión de los museos son los recursos humanos calificados que tengan la capacidad de poder planificar sus actividades de acuerdo al presupuesto asignado; tal como lo expresó Zambrano (2013):

“...en vista que muchas de las debilidades que encontramos en un museo es la insuficiencia e ineficiencia del recursos humano y de las funciones que realizan, se propone una renovación de personal que sea calificado, capacitado y eficiente en el desempeño de sus labores” (p.55).

Asimismo, el comité de ICOM (2007), hizo la siguiente definición sobre la función de los museos en la sociedad:

Los museos son instituciones que se encargan de gestionar y administrar los bienes culturales de la humanidad y los gestionan para ofrecer una interpretación al público. Los bienes no son ordinarios, la legislación nacional e internacional les otorga un estatus particular y garantizan su protección y forman parte del patrimonio mundial, natural y cultural, mueble o inmueble. Son testimonios fundamentales de múltiples disciplinas de las ciencias como la arqueología o ciencias naturales, por lo tanto representan fuente importante de nuevos conocimientos. Asimismo, contribuyen a formar y definir la identidad tanto a escala nacional como internacional. (p.1)

## **II. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

## 2.1 Aproximación temática

### Observaciones

El Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, forma parte de la red de museos administrados por el Ministerio de Cultura, de quien depende administrativa y financieramente; esta situación hace que no se atiendan todas sus necesidades del Museo al cien por ciento. Asimismo, el MNAAHP al ser el museo más importante del Perú por la abundante riqueza patrimonial que custodia y que pone al alcance de toda la población nacional y extranjera, debería gozar de todas las atenciones del Ministerio de Cultura para resolver sus principales problemas a fin de estar al nivel de otros museos de Lima, para ello, se debe elaborar una adecuada planificación como parte de una política del Ministerio para el desarrollo, mejora y conservación del Museo.

Para poder entender con mayor precisión la realidad problemática del tema de investigación se ha identificado las principales causas que afectan directamente o indirectamente a la gestión administrativa y el proceso de mantenimiento del Museo que va desde una perspectiva general hasta llegar al análisis específico del problema estudiado:

- a) *Falta de documentos de gestión y manuales operativos:* El Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, nace de la fusión del Museo Nacional de Historia y el Museo Nacional de Arqueología y Antropología, según lo dispuesto por el DL N° 25790, y se establece su estructura funcional y funciones con la RS N°009-93-ED, desde esa fecha el MNAAHP no ha elaborado sus documentos de gestión donde debería consignar su visión y misión, tampoco ha recibido las directivas pertinentes ni el apoyo técnico, en principio del Instituto Nacional de Cultura que funcionó hasta el año 2010, como tampoco del Ministerio de Cultura en la actualidad, a pesar de lo dispuesto en el artículo 1° del DL N°25790 “Créase el Sistema Nacional de Museos del Estado, que tendrá como finalidad integrar técnica y normativamente a los museos de las entidades públicas existentes en el territorio nacional, mediante la

aplicación de principios, normas, métodos y técnicas para garantizar la defensa, conservación, investigación y exhibición del patrimonio cultural mueble peruano”.

Cabe señalar, que el MNAAHP es considerado como el Museo más importante del Perú por la gran riqueza material cultural que alberga, por tal razón, como toda institución estatal debe tener objetivos bien definidos plasmados en adecuados documentos de gestión alineados a un plan estratégico institucional y sectorial que contribuyan al logro de los objetivos plasmados en el plan Bicentenario “El Perú hacia el 2021”. Analizando el PEI 2014-2016 del Ministerio de Cultura se puede observar que no existen objetivos estratégicos claros y definidos para los Museos que integran el Sistema Nacional de Museos. EL PEI del Ministerio de Cultura, solo muestra actividades generales que no aterrizan en objetivos específicas del POI del ministerio y estas no son traducidas en acciones de gestión para los museos, como se aprecia en la Tabla 2. Durante los años 2013, 2014 y 2015 solo se dejó a libre consideración del museo la elaboración de su propio Plan Operativo Institucional. Cabe señalar, que este documento de planificación era solo para formalizar o cumplir con la normativa, dado que ningún plan operativo estaba presupuestado, por lo tanto, todas las actividades que se programaban quedaban truncas por falta de presupuesto.

**Tabla N° 2: Objetivo estratégico del PEI 2014-2016 Ministerio de Cultura**

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL	OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS
OG 03: “IDENTIFICAR, PROTEGER, SALVAGUARDAR Y PROMOVER EL PATRIMONIO CULTURAL DE LA NACIÓN”	OEE 3.1: “IDENTIFICAR LA RIQUEZA Y POTENCIAL DEL PATRIMONIO CULTURAL DE LA NACIÓN”	Promover y desarrollar programas y proyectos de investigación del patrimonio cultural de la nación.
		Inventario y registro del patrimonio cultural de la nación.
	OEE 3.2: “PROMOVER LA PROTECCIÓN, DEFENSA Y GESTIÓN CULTURAL CONCERTADA CON LA CIUDADANÍA E INSTITUCIONES PÚBLICAS PRIVADAS PARA LA CONSERVACIÓN, PUESTA EN VALOR Y SALVAGUARDA DEL PATRIMONIO CULTURAL DE LA NACIÓN”	Monitoreo permanente a los bienes integrantes del Patrimonio Cultural de la Nación priorizando los bienes declarados como patrimonio Mundial de la Humanidad.
		Promoción del patrimonio Cultural.

Fuente: PEI 2014-2016 Ministerio de Cultura

El año 2015 se crea el Programa Presupuestal 132 “Puesta en valor y uso social del Patrimonio Cultural”, teniendo como objetivo específico “Incrementar la puesta en valor del patrimonio cultural para uso social”; en ese nuevo escenario, la Dirección General de Museos trató de uniformizar los planes operativos de todos los museos de acuerdo a los objetivos del programa presupuestal, el error esta vez, fue que no se convocaron a los museos para elaborar los objetivos de dicho programa presupuestal, por lo tanto ningún museo sabía que papel desempeñaría para contribuir en el resultado final o impacto positivo en la población. El indicador principal para los museos fue, número de piezas inventariadas, número de piezas registradas y número de piezas conservadas, es decir, se consideró al MNAHP como un simple depósito de bienes muebles.

En la tabla N° 3, se muestra como estaba diseñado la estructura funcional programática del programa presupuestal 132 “Puesta en valor y uso social del Patrimonio Cultural” para los años 2015 y 2016, aprobado por la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas. Cabe señalar, que el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú solo formó parte del producto 3000708 Patrimonio cultural salvaguardado y protegido, en las actividades de identificación, registro y conservación del patrimonio cultural.

**Tabla 3: Estructura programática del PP 132 “Puesta en valor y uso social del Patrimonio Cultural”**

PRODUCTO	ACTIVIDAD	FUNCIÓN	DIVISIÓN FUNCIONAL	GRUPO FUNCIONAL	FINALIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
300001 Acciones comunes	5000276 Gestión del programa				0047173 Gestión del programa	001 Acción
	5003032 Seguimiento y evaluación del programa				0076284 Seguimiento y evaluación del programa	060 Informe
300708 Patrimonio cultural salvaguardado y protegido	5005205 Identificaciones de bienes del patrimonio cultural	21 Cultura y deporte	045 Cultura	099 Patrimonio histórico y cultural	0136797 Identificaciones de bienes del patrimonio cultural	530 Bien
	5005206 Registro de bienes del patrimonio cultural				0136798 Registro de bienes del patrimonio cultural	530 Bien
	5005207 Saneamiento físico y legal de bienes del patrimonio cultural				0136799 Saneamiento físico y legal de bienes del patrimonio cultural	530 Bien
	5005208 Atención de alertas y emergencias contra el patrimonio cultural				0136800 Atención de alertas y emergencias contra el patrimonio cultural	530 Bien
	5005209 Conservación y transmisión del patrimonio cultural				0136801 Conservación y transmisión del patrimonio cultural	530 Bien
300709 Población informada y concientizada en la importancia del patrimonio cultural	5005210 Promoción de emprendimientos asociados a la gestión cultural				0136802 Promoción de emprendimientos a la gestión del patrimonio cultural	088 Persona capacitada
	5005211 Sensibilización y capacitación para reconocer el patrimonio cultural				0136803 Sensibilización y capacitación para reconocer el patrimonio cultural	259 Persona informada

Fuente: MEF

Asimismo, otra de las causas del porque no se canaliza adecuadamente las estrategias generales del PEI hacia el Sistema Nacional de Museos del Estado, es que este sistema no forma parte de la estructura orgánica del Ministerio de Cultura, la figura 9 muestra el organigrama actual del Ministerio de Cultura aprobado con DS N° 005-2013-MC, donde se puede observar a la Dirección General de Museos, como ente que ejerce la dirección y control de los Museos del Estado, pero que solo tiene 3 subdirecciones que se contraponen a las funciones del MNAAHP aprobadas con la RS N°009-93-ED, entre estas funciones destacan:

- ▲ Ser el centro nacional de investigación y protección del Patrimonio Arqueológico del Perú.
- ▲ Presentar a través de las exposiciones permanentes, temporales e itinerantes una visión integral de la Historia del Perú desde el periodo prehispánico hasta el presente.
- ▲ Proponer los proyectos de conservación de bienes muebles y sitios arqueológicos.

Actualmente, el MNAAHP es considerado como una oficina administrativa dentro de la Dirección General de Museos, quitándole la importancia como el museo emblemático del país que cuenta con una estructura orgánica que recibe una afluencia promedio de 130 000 visitas anuales y genera una recaudación promedio de S/. 650,000 soles.



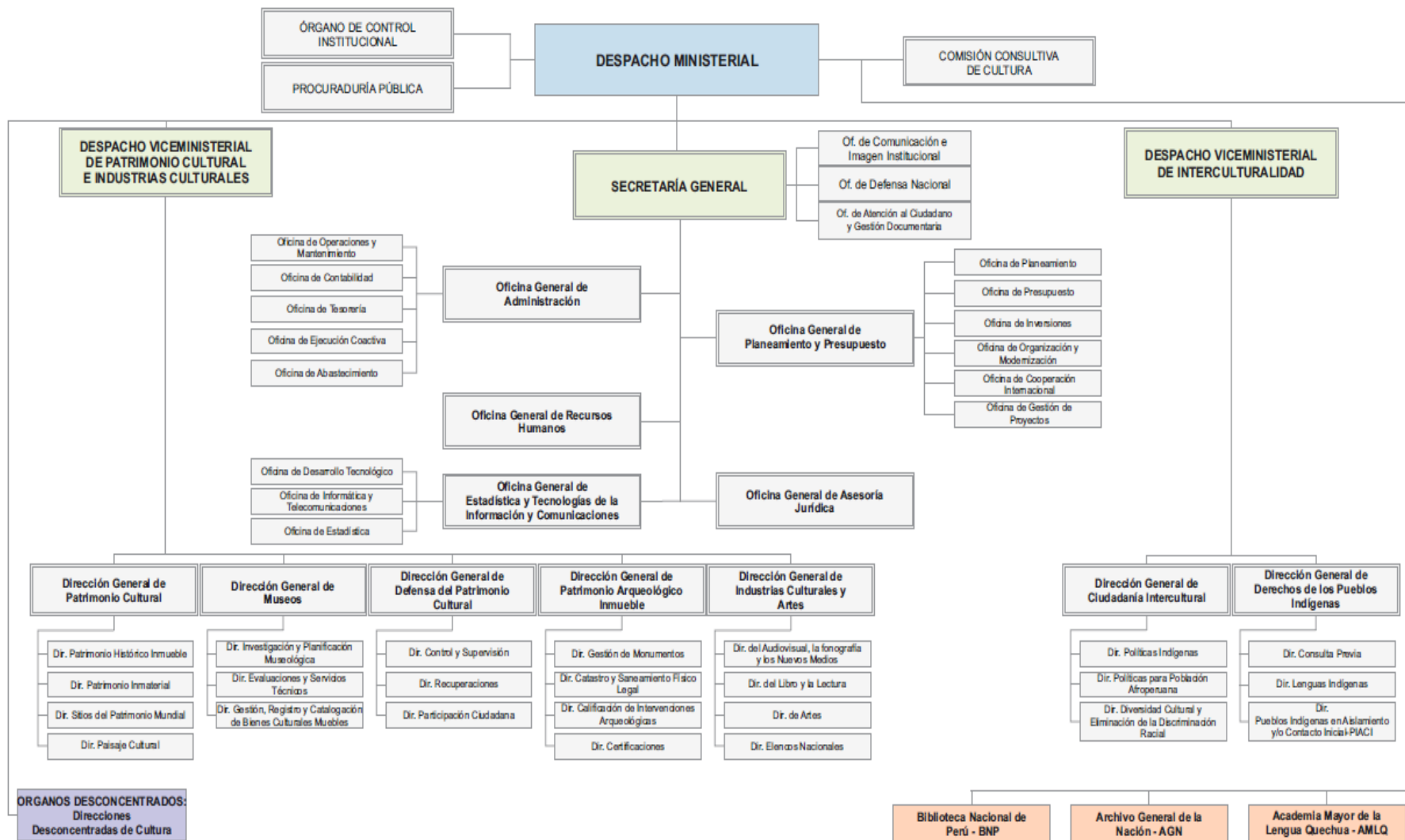


Figura 9: Estructura orgánica del Ministerio de Cultura  
Fuente: Ministerio de Cultura

La consecuencia de la falta de planificación estratégica del Ministerio de Cultura sobre los museos que administra, y en especial del MNAAHP, es que internamente el museo no tiene sus documentos de gestión debidamente formulados y aprobados, por tal razón hasta se puede observar que existe funciones de las áreas operativas que se superponen o en otros casos un mismo personal pertenece funcionalmente a dos áreas operativas. Por ejemplo, se ha observado que el encargado de la Colección de Metales hace los mismos requerimientos tanto al Área de Registro y Manejo de Colecciones como al Área de Laboratorios de Conservación y Restauración, con la esperanza de que su pedido sea atendido por alguno de los dos medios. Entonces, la falta de documentos de gestión ocasiona un desorden administrativo que afecta definitivamente en la interna del Museo.

Esta situación parece repetirse a través de varios años atrás, tal como lo manifestó Arellano (2011) en su estudio de investigación para la *Revista Museos*, donde manifestó:

La gestión de los directores del MNAAHP duraban entre dos a tres años, en esta circunstancia la gestión del museo se convertía en una odisea y que no permitía la planificación a largo plazo ni hacer reformas de fondo. Con la creación del Ministerio de Cultura y su nueva estructura orgánica, ha establecido la desaparición de los cargos de los directores de museos, lo que provocará que se regrese al mismo abandono y letargo ocurridos en el siglo XIX. Dado que la nueva Dirección Nacional de Museos, no dispondrá de los recursos tanto humanos como financieros para atender las necesidades de todos los museos estatales del Perú. Solo queda esperar que las nuevas autoridades corrijen su política cultural y el nuevo gobierno de un nuevo impulso a la cultura, que sea continuo y garantice la gestión a largo plazo (p.33).

- b) *La existencia de excesivos trámites administrativos para la atención de los requerimientos y/o actividades que gestiona el Museo;* En el Ministerio de Cultura no se ha avanzado con la implementación de la gestión por procesos, la atención de los documentos no tienen un flujograma específico, y los procedimientos se van conociendo en el camino y en algunos casos los procedimientos difieren de la gestión de otros casos similares tramitados

anteriormente. Esta demora administrativa se evidencia en la gestión de una incorporación en el presupuesto del MNAAHP, de una transferencia de fondos producto de una indemnización pagada por el Museo de Arte de Lima (MALI), como producto de la afectación a una pieza ósea que presto el Museo para la realización de una exposición temporal realizada el año 2015. De acuerdo a la documentación revisada se observa que la indemnización fue transferida por el Museo de Arte de Lima en diciembre del 2015, en febrero del año 2016 se solicitó a la Dirección General de Museos que gestione la incorporación de dicho saldo en el presupuesto del museo ante la Dirección General de la Oficina General de Administración, para atender de forma urgente la restauración de la pieza ósea dañada y el mantenimiento de equipos de aire acondicionado del Depósito de Material Orgánico, renovación o mantenimiento de deshumecedores inoperativos. Luego de mucha insistencia y constantes acciones de seguimiento del documento en las área responsable de confirmar la existencia del importe transferido (Oficina de Tesorería y Oficina de Contabilidad), en octubre del 2016 finalmente la oficina de Contabilidad informa sobre la existencia del depósito de \$ 10, 570.33 dólares, y recomienda que se realice la incorporación de los fondos solicitados. El expediente paso a la Oficina de Presupuesto para que elaboren los documentos respectivos para que se emita la resolución ministerial que autorizaba la incorporación de los fondos, pero esta oficina informo que ya no se podía incorporar dicho importe, toda vez que quedaba poco tiempo para que cierre el año fiscal, y seguramente no se iba a alcanzar a ejecutar dicho saldo, por lo tanto, recomendaron realizar la incorporación en el próximo año fiscal 2017, En la tabla 4 se muestra el detalle de la casuística del procedimiento administrativo. El año 2017 se tuvo que volver a hacer todo el trámite administrativo desde el principio, es decir, se tenía que volver a solicitar información desde la Dirección General de la Oficina General de Administración.

Tabla 4: Casuística de trámite administrativo

DOCUMENTO	EMISOR	DESTINO	DETALLE	FECHA
MEMORANDO N° 000104-2016/MNAAHP/MC	MNAAHP	DIRECCIÓN GENERAL DE MUSEOS	Documento solicitando la incorporación de la indemnización por \$10,570.33 dolares	18/02/2016
INFORME N° 000250-2016/OT/OGA/SG/MC	OFICINA DE TESORERÍA	DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	Confirma la transferencia por \$10,570.53	17/08/2016
INFORME N° 000361-2016/OC/OGA/SG/MC	OFICINA DE CONTABILIDAD	DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	Confirma la transferencia por \$10,570.53	06/10/2016
HOJA DE RUTA	DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	Recomienda no hacer la incorporación por tener poco tiempo para realizar la ejecución	Oct-16

Fuente: Elaboración propia

Como resultado para el caso antes mencionado, en todo el año 2016 no se atendieron los temas de mantenimiento de equipos del depósito de la Colección de material Orgánico (figura 10) ni la restauración oportuna de una pieza ósea única en sus características.



Figura 10: Depósito y equipo de la Colección

Fuente: MNAAHP

Esta ausencia de gestión por procesos a través de los años 2013-2016, genera el gran problema de falta de atención oportuna a las necesidades de conservación del patrimonio cultural, mejoramiento museográfico moderno y principalmente afecto el proceso de mantenimiento del museo, en cuanto a: limpieza, fumigación, mantenimiento de equipos.

- c) *Falta de planificación para las actividades de mantenimiento, así como, la falta de asignación presupuestal para dicha actividad. Solo se atienden temas urgentes, que en el largo plazo generan mayores gastos de reparación; Se debe considerar, que por la naturaleza del inmueble que tiene más de 80 años y debido a la actividad que realiza, el proceso de mantenimiento de la edificación y equipos debe tener un tratamiento especial considerando el tipo de material cultural que se tiene en los depósitos y*

respetando al público que visita diariamente el Museo. De acuerdo el Informe de Gestión 2012-2016, elaborado por la Dirección del Museo, se observó que el MNAAHP no ha tenido el presupuesto suficiente para implementar de forma adecuada su gestión de mantenimiento, con la contratación de profesionales especializados que elaboren los protocolos de mantenimiento de equipos y mantenimiento de infraestructura, sobre todo, se debe considerar que el museo como edificio tiene serios problemas de mantenimiento debido a su antigüedad, por tal motivo, es urgente la necesidad de elaboración de adecuados procesos de mantenimiento de equipos e infraestructura con la finalidad de mejorar la conservación y custodia de los materiales culturales, garantizar el bienestar de los visitantes del museo y lograr tener las condiciones adecuadas de trabajo para los trabajadores del museo.

En la tabla 5, se puede apreciar el presupuesto ejecutado del MNAAHP en los años 2013, 2014 y 2015, el cual suma un total de S/. 3'243,360.00; S/. 3'027,822.24 y S/. 2'536,936.00 respectivamente. La partida de análisis fue el de Servicios, puesto que los gastos de mantenimiento, limpieza, vigilancia y servicios diversos (servicios profesionales) se ejecutan en esta partida.

**Tabla 5: Asignación presupuestal del MNAAHP**

CONCEPTO	AÑOS		
	2013	2014	2015
CAS	1,654,138.20	2,257,293.50	2,263,220.00
BIENES	98,441.54	165,621.07	107,919.00
SERVICIOS	1,437,131.12	521,548.36	151,445.00
EQUIPOS	51,962.73	83,359.49	14,352.00
PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES (essalud)	1,687.00		
<b>TOTAL S/.</b>	<b>3,243,360.59</b>	<b>3,027,822.42</b>	<b>2,536,936.00</b>

Fuente: Memoria Anual del MNAAHP

Analizando solo la partida de servicios, se observa que el gasto fue disminuyendo desde el año 2013 de S/. 1'437,131.12 hasta S/. 151,445.00 en el año 2015. De acuerdo a la documentación revisada, se observó que en el año 2013 el 50.8% del presupuesto la partida de servicios estuvo destinado a la contratación de profesionales para atender tareas específicas y técnicas del Museo, el 40.2% a gastos de servicio de vigilancia, el 3.4%

corresponden a gastos en servicio de limpieza, el 5.1% a gastos de impresiones, difusión, atención de eventos y solo el 0.47% se destinó a gastos de mantenimiento (equipos, vehículos y edificio).

En el año 2014 el gasto en la partida de servicios fue de S/. 521,548 que significó una reducción de 64% en relación al año 2013, la principal razón fue que se redujo el gasto en servicios diversos (contratos por orden de servicio), puesto que se determinó que estos servicios pasaran a ser contratados como Contratación Administrativa de Servicios-CAS, por ser servicios de carácter permanente. Asimismo, en la ejecución del año 2014 tampoco se ha considerado los gastos por servicio de limpieza y vigilancia, dado que la Sede Central asumió estos gastos en su centro de costo cuando firmó contratos generales que incluía las oficinas administrativas, museos y museos de sitio ubicados en la provincia de Lima. En el año 2014 se cargaron los gastos por servicios básicos (agua, luz y telefonía fija fueron asumidos por la Sede Central el año 2013) que represento el 25% del total. Se ejecutó el 43% en temas de mantenimiento, como atender por emergencia la reparación y mantenimiento de un depósito de material cultural (Depósito G) que había sido declarado inhabitable cuyo costo total fue de S/. 197,338; además, se realizó un mantenimiento preventivo de equipos de aire acondicionado (por única vez). El 22% del gasto en servicios se distribuyó en viáticos, eventos, impresiones y gastos de difusión.

El año 2015, se inicia la ejecución del Programa Presupuestal 132 "Puesta en valor y uso social del Patrimonio Cultural", desde ese momento el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, deja de ser un centro de costo individual para formar parte de otro centro de costo que agrupaba a todos los museos que formaban parte del Sistema Nacional de Museos. El MNAHP, no participó en el diseño ni en la formulación de este programa presupuestal, por lo tanto, no se sabía de sus objetivos ni prioridades al inicio del año. Como se puede observar en la tabla N° 5, el gasto en la partida de servicios fue de S/. 151,445 soles; cabe señalar, que al igual que el año 2014, no se consideró dentro de la ejecución los gastos en servicios básicos (luz, agua, telefonía), los servicios de limpieza y vigilancia. El año 2015, se atendieron temas puntuales como el

mantenimiento de equipos de aire acondicionado, mantenimiento de elevador, mantenimiento de sistema eléctrico de la zona de arqueología y mantenimiento sanitario de baño de Dirección y baño del área de Colecciones.

- d) *La ausencia de un plan integral de mantenimiento ha provocado que en el MNAAHP, existan equipos inoperativos o que no funciones a su máxima capacidad; tal como lo informan los encargados de los depósitos de las colecciones, se tienen equipos obsoletos, dado que no existe una política de renovación, se muestran imágenes en la figura 11 y 12.*



*Figura 11: Equipos de aire acondicionado sin mantenimiento preventivo*  
Fuente: MNAAHP



*Figura 12: Equipo obsoleto (Purificador de agua)*  
Fuente: MNAAHP

Conforme a lo informado por los jefes de las colecciones, la mala operatividad de los equipos de climatización puede afectar de forma irreversible la consistencia y conservación de las piezas arqueológicas, dependiendo de la naturaleza de los bienes patrimoniales, los efectos de un inadecuado sistema de climatización serán mayores sobre los materiales arqueológico de naturaleza orgánica y restos humanos; incluso la falla de los equipos de climatización puede originar ambientes con infecciones bilógicas que podrían ser dañinos para el personal que labora en los depósitos, en la figura 13, se muestran equipos de ventilación inoperativos.



*Figura 13: Equipos inoperativos (extractores de aire)*  
Fuente: MNAHP

Asimismo, el Museo como edificio tiene serios problemas de mantenimiento de su infraestructura y esto se agrava si se tiene en cuenta que toda el área expositiva del Museo fue construido en el año 1924. Estos espacios al ser muy antiguos presentan serios daños que deben ser atendidos de manera inmediata, dado que existe el riesgo de colapso ante la ocurrencia de algún sismo o desastre natural. Como se pueden observar en las figuras 14 y 15, en el área expositiva se presentan serios daños que deben poner en peligro tanto al material cultural como a los visitantes, lamentablemente a través de los años no se han tomado las mejores decisiones para mantener en óptimas condiciones al museo más importante del Perú.





*Figura 14: Situación de pisos (jardín principal del MNAAHP)*  
Fuente: MNAAHP



*Figura 15: Falta de mantenimiento de los techos.*  
Fuente: MNAAHP

Conforme a lo informado por los jefes de las áreas operativas, en épocas de lluvia, se tiene varios ambientes de trabajo que presentan filtraciones de agua, asimismo, las salas de exposición también se ven afectadas por la goteras poniendo en riesgo todos los materiales culturales expuestos, además, estas goteras dentro de las salas de exposición, podría ser la causa de un corto circuito que podría generar un gran incendio en todo el museo, las figuras 16,17 y 18 muestran algunas áreas que se ven afectadas por las lluvias.



*Figura 16: Estado situacional del Área de Operaciones y Mantenimiento*  
Fuente: MNAHP



*Figura 17: Afectación a la infraestructura por falta de mantenimiento en los techos*  
Fuente: MNAHP

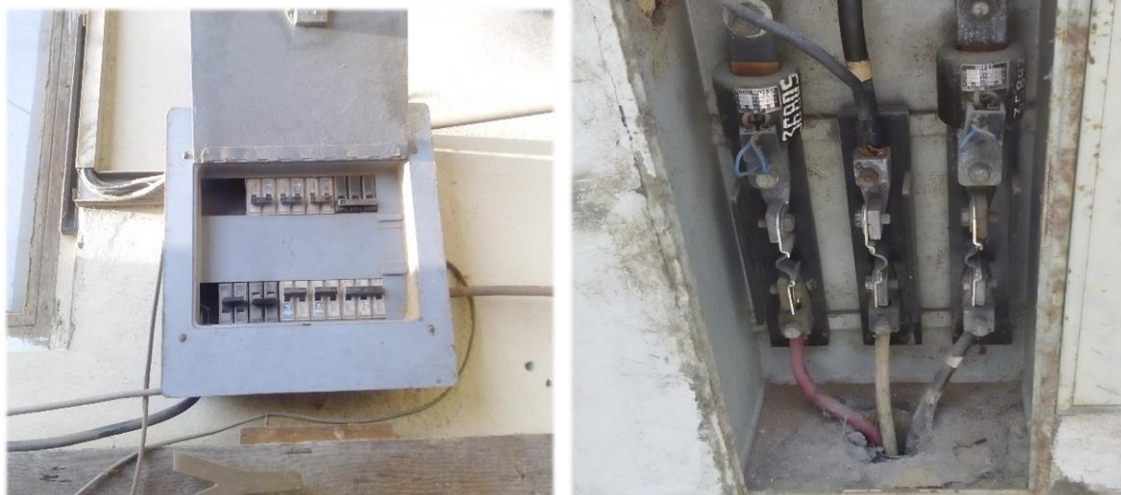


Figura 18: Instalaciones eléctricas instaladas en el área de depósitos del museo  
Fuente: MNAAHP

En cuanto a las acciones tomadas por las autoridades de la Sede Central, solo se centran en casos puntuales de reparación, dado que no se tiene la disponibilidad de presupuestos para poder programar un buen plan de mantenimiento.

Desde el año 2013, los gastos en el museo se han distribuido principalmente en pago de personal, servicios básicos (luz, agua, teléfono e internet), seguridad y limpieza; y de acuerdo a la disponibilidad presupuestal se disponía la contratación de los servicios de mantenimiento preventivo de los equipos de aire acondicionado, mejoramiento de sistema eléctrico o de infraestructura.

### **Estudios relacionados**

El año 2001, el Instituto Nacional de Cultura dispuso la elaboración un documento denominado “Lineamientos y Programas de Política Cultural del Perú 2003-2006”, dicho documento fue elaborado por el Dr. Luis G. Lumbreras y presentado a la Comisión Nacional de Cultura en octubre del año 2002.

Los lineamientos de política cultural propuestos surgen a partir del concepto de cultura que se refiere a la forma de pensar, sentir, actuar de los seres humanos y de su interacción con las otras personas de su entorno, es decir, es la muestra de cómo es el comportamiento de las personas y como sus actividades afectan al territorio que ocupan. En ese sentido el documento propone 10 lineamientos de

política cultural, acompañados de sus respectivos planes y programas, de los cuales se han identificado los siguientes lineamientos que se adecuan la presente investigación:

- a) *Lineamiento de política 4:* La protección y conservación del patrimonio histórico y cultural son tareas del Estado y la sociedad Civil.

Se debe promover la investigación, conservación y difusión del patrimonio arqueológico, histórico y artístico.

Estrategia: Reforzar las instancias de investigación, conservación, protección y presentación del patrimonio en todas sus formas. Redefinir la noción de patrimonio. Fortalecer y promover las acciones de inventario y catalogación de los bienes culturales. Lograr la participación de los ciudadanos en los planes de protección del patrimonio.

Planes: Desarrollar un área de investigación. Promover los estudios de protección patrimonial a los niveles educativos y comunales.

- b) *Lineamiento de política 7:* Los museos son el repositorio activo de la conservación, estudio y exhibición de los bienes patrimoniales de la Nación.

Propiciar la creación, mantenimiento y desarrollo de los museos locales, regionales y nacionales de historia natural, de arte, arqueología, historia y etnografía, de las actividades productivas y el trabajo, los deportes y otros, estimulando la intervención directa de los gobiernos locales y el sector privado.

Estrategia: Desconcentrar la actividad museística. Desarrollar un plan nacional de museos, que incorpore a todas las colecciones en general dentro de una red de conservación, estudio y exhibición.

Planes: Retomar el proyecto del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú. Desarrollar el proyecto del Museo del Tawantinsuyo y la Red Nacional de Museos del Qhapaq Ñan. Activar los museos regionales y locales existentes y propiciar la formación de otros nuevos.

## Preguntas orientadoras

¿Existen objetivos específicos para los museos dentro de la política cultural?

¿Existe una adecuada gestión administrativa en el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú?

¿Cómo se desarrolla el proceso de mantenimiento de equipos y de la infraestructura del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú?

### 2.2 Formulación del problema de investigación.

La presente investigación se hace analizando la gestión administrativa y el proceso de mantenimiento en el museo, por lo tanto, se busca identificar las causas que estarían ocasionando las deficiencias en la ejecución de sus procesos de mantenimiento, en ese sentido se ha formulado las siguientes preguntas:

▲ **Problema general:**

¿Cómo se desarrolla la gestión administrativa y el proceso de mantenimiento de equipos e infraestructura en el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú?

▲ **Problemas específicos:**

¿Los documentos de gestión vigentes del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú están articulados con los objetivos del sector o con sus políticas culturales?

¿Cómo se desarrolla la gestión por procesos en el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú?

¿Cómo se desarrolla el proceso de mantenimiento en el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú?

## 2.3 Justificación

La justificación de la presente investigación se debe a lo siguiente:

➤ *Valor teórico:*

Debido a las condiciones especiales de mantenimiento que debe tener un Museo, la presente investigación busca dar a conocer como se está realizando actualmente los procesos de mantenimiento en el Museo como parte de su gestión administrativa; asimismo, busca establecer cuáles serían las consecuencias de su mala aplicación, para el material cultural que se custodia en los depósitos, para el personal que labora en el museo y para el público visitante.

Por tal motivo, el análisis está investigación se basa en los conceptos teóricos de Gestión administrativa, gestión por procesos y gestión del mantenimiento.

➤ *Implicancias prácticas*

El resultado que se busca es presentar objetivamente los problemas que existen en el Museo en los temas de mantenimiento, a fin de que sirvan de base para corregir e implementar adecuados procesos de mantenimiento para mejorar la conservación de los bienes culturales para difundir y poner en valor el patrimonio cultural de la nación.

➤ *Importancia*

La importancia de esta investigación radica en presentar la realidad de un proceso muy importante para el Museo, se debe tener en cuenta que todo museo debe garantizar su mantenimiento para poder asegurar la preservación del inmenso material cultural que el Museo custodia, pero principalmente el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú tiene la responsabilidad de asegurar la conservación del patrimonio cultural para que las futuras generaciones de nuestra nación tengan la oportunidad de apreciar las maravillas arqueológicas que tiene nuestra cultura.

## 2.4 Relevancia.

El Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, es el museo más importante de la nación, De acuerdo al informe de gestión 2012-2016 de la Dirección del Museo, se puede observar que el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú custodia un total de 213,747 bienes culturales, entre material orgánico, material lítico, material textil, material metálico, material cerámico, bienes históricos y restos humanos; se debe considerar que La biblioteca del Museo tiene un total de 67,476 unidades bibliográficas, en las tablas 6 y 7, se puede apreciar el detalle del material custodiado en el museo. En estos inventarios no se ha considerado el gran número de material que proviene de proyectos arqueológicos que están ubicados en depósitos temporales y que se encuentran en proceso de tratamiento para su paso a los depósitos especializados de las colecciones respectivas.

**Tabla 6: Inventario de bienes custodiados en el Museo**

COLECCIÓN	U.M	INVENTARIO
LÍTICO	PIEZA	27,358
CERAMICA	PIEZA	75.008
ANTROPLOGÍA FÍSICA	BIEN	26,770
ORGÁNICO	ESPECIMEN	20,000
HISTORIA	BIEN	6,000
TEXTILES	PIEZA	45,760
METALES	PIEZA	12,851
<b>TOTAL</b>		<b>213,474</b>

Fuente: Informe de gestión 2012-2016

**Tabla 7: Inventario Unidad de Archivo y Biblioteca**

ESPECIALIDAD	U.M	INVENTARIO
ARQUEOLOGÍA	LIBRO	44,358
HISTORIA	LIBRO	23,118
<b>TOTAL</b>		<b>67,476</b>

Fuente: Informe de gestión 2012-2016

El Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú recibe gran afluencia de público anualmente, principalmente alrededor del 60% de sus visitantes son niños y estudiantes, tal como se puede apreciar en la tabla 8.

**Tabla 8: Visitantes y recaudación del MNAHP 2013-2016**

AÑO	N° VISITANTES	NIÑOS / ESTUDIANTES	%	RECAUDACIÓN S/.
2012	142,648	80,540	56	733 047
2013	136,801	82,828	61	622 898
2014	146,899	92,754	63	705 064
2015	154,383	96,281	62	733 046
2016	128,092	92,060	72	651 597

Fuente: SISMUS-MNAHP

En ese sentido, el Ministerio de Cultura debe hacer todos los esfuerzos administrativos y presupuestales con la finalidad de lograr que este museo se ubique a la altura de los grandes museos del mundo, la gestión administrativa del museo debe garantizar eficientes procesos de mantenimiento de equipos e infraestructura que optimicen las actividades de conservación del patrimonio cultural que alberga.

En la actualidad, el MNAHP ha estrechado relaciones con la Municipalidad de Pueblo Libre, producto de esta alianza estratégica, en el Museo se están haciendo eventos culturales (Museo abre de noche) de libre acceso para toda la comunidad, motivando de esta manera a todo el público a acercarse un poco más a conocer nuestra cultura tanto material como inmaterial, por lo tanto, es mayor la responsabilidad de la alta Dirección del Ministerio de Cultura, en brindar las condiciones adecuadas y seguras para todo el público que visita el museo.



## **2.5 Contribución.**

La correcta aplicación de los procesos de mantenimiento de equipos e infraestructura, generara que el Museo maximice el tiempo de vida útil de todos sus equipos, con un adecuado mantenimiento equipos se mejorara la conservación del material cultural que se encuentra en los depósitos y salas de exposición, asegurando la existencia del material cultural para que las futuras generaciones también puedan apreciarlas y admirarlas. Asimismo, con un adecuado mantenimiento de la infraestructura se mejorara la imagen del Museo ofreciendo espacios adecuados y seguros para el público visitante, así como también, se cumple con las directivas sobre seguridad y salud en el trabajo, al mejorar las condiciones de trabajo de todo el personal.

## **2.6 Objetivos.**

### **▲ Objetivo general**

Determinar si la gestión administrativa y el proceso de mantenimiento de equipos y del edificio del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú se desarrollan de forma eficiente.

### **▲ Objetivos específicos**

- Determinar si los documentos de gestión del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú están alineados adecuadamente a los objetivos de la Política Cultural de la Institución.
- Determinar si se ha implementado de manera adecuada el modelo de Gestión por Procesos en el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú.
- Determinar si se ha implementado de forma adecuada el proceso de mantenimiento en el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú.

### **III. MARCO METODOLÓGICO**

### 3.1 Metodología de la Investigación

#### ➤ Tipo de estudio

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) que manifestó: “la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (p.358). En ese sentido el presente trabajo es de tipo cualitativo-explicativo, está orientado a la comprobación de la problemática y causas que se definen en un nivel explicativo que contribuirán a la mejora de los objetivos y metas del museo.

#### ➤ Diseño de la investigación

Es una investigación no experimental, debido a que no se puede realizar cambios deliberados a las categorías. Es una investigación en la que se observan los fenómenos tal y como se presentan en la realidad con la finalidad de posteriormente ser motivo de análisis.

En ese sentido se aplica el diseño estudio de caso, este método es el apropiado cuando se estudia un caso real y particular a partir de la cual se transmite conocimiento. El estudio de casos puede ser aplicable en diversas área de la investigación, de acuerdo a lo manifestado por Yacuzzi (2005): “Se aplican en la sociología, la ciencia política, y, dentro de las disciplinas de la administración, en áreas como las operaciones, el marketing, la logística y los sistemas de información, donde es el método cualitativo de investigación más utilizado” (p.3).

Para Simons (2011) el estudio de caso lo definió como: “una investigación exhaustiva y desde múltiples perspectivas de complejidad y unicidad de un determinado proyecto, política, institución, programa o sistema en un contexto real. Se basa en la investigación, integra diferentes métodos y se guía de pruebas. La finalidad primordial es generar una comprensión exhaustiva de un tema determinado (por ejemplo en una tesis) un programa, una política, una institución o un sistema, para generar conocimientos y/o informar el desarrollo de políticas, la práctica profesional y la acción civil o de la comunicación. (p.42)

En el estudio de caso se utilizan tres métodos de investigación: la entrevista, la observación y el análisis de documentos, conforme a lo indicado por Simons (2011),

### 3.2 Escenario de Estudio

El estudio se realizó en el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú (MNAAHP), ubicado en Av. San Martín N° 923 – Pueblo Libre – Lima. Este museo forma parte de la red de museos públicos de la Dirección General de Museos del Ministerio de Cultura. Figura 19.



Figura 19: Escenario de estudio/ MNAAHP  
Fuente: Archivos del MNAAHP

### 3.3 Caracterización de sujetos

La población de estudio de la presente investigación está conformado por todo el personal que labora en el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, especialmente del personal de mantenimiento del Museo; asimismo, se incluirá en este estudio, al personal especializado responsable de las colecciones del Museo, quienes tienen la responsabilidad de mantener en óptimas condiciones todos los equipos y ambientes que intervienen en la conservación del material cultural que custodia el Museo.

#### ➤ Población de estudio

La población de estudio comprende a todo el personal que labora en el Museo, bajo los diferentes regímenes laborales o modalidad de contrato. Para la presente investigación se clasificó al personal por el cargo que

ocupa en el Museo, con la finalidad de poder elegir el tamaño de la muestra representativa. El MNAHP cuenta con 143 trabajadores, distribuidos en:

- a) Director: 01
- b) Jefes de Área: 06
- c) Jefes de Depósitos de Colecciones de material cultural: 08
- d) Asistentes: 93
- e) Operadores de mantenimiento y limpieza: 15
- f) Seguridad: 20

#### ➤ **Tamaño de la muestra**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) la selección del tamaño de la muestra: “En el proceso cualitativo, el grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, la muestra se selecciona sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia” (p.384).

El tamaño de la muestra estará compuesta de un perfil determinado que ayudara a obtener la mejor información, por lo tanto, la muestra debe tener las siguientes características: conocimiento del problema y experiencia de haber afrontado las consecuencias del problema.

De acuerdo al diseño de investigación adoptada en la presente investigación, Hernández, Fernández y Baptista (2014), recomendaron que el tamaño de la muestra debe estar formado de 6 a 10 elementos.

#### ➤ **Selección de la muestra**

El muestreo será aplicando el método no probabilístico intencional, dado que la muestra debe cumplir con las características que se indican en la definición del tamaño de la muestra.

De acuerdo a Simons (2011) quien manifestó: “Lo más frecuente en un estudio de caso, cuyo objetivo es comprender el caso o hacerse una idea de él, es que la muestra sea intencional”. (p.60)

Criterio de inclusión:

- ✓ Jefes de las áreas de: Investigación, Registro y Manejo de Colecciones, Museografía, Educación y la Coordinación Administrativa.
- ✓ Encargada del Área de Conservación Preventiva.
- ✓ Trabajador del área de Operación y Mantenimiento.

Criterios de exclusión:

- ✓ Jefe del Área del Área Imagen.
- ✓ Agentes de seguridad y vigilancia.
- ✓ Asistentes administrativos.

La muestra estará conformada por 7 servidores:

Jefes de Área: 5

Encargada del área de Conservación Preventiva: 1

Operador de Mantenimiento: 1

### **3.4 Trayectoria metodológica de la investigación**

El procedimiento de investigación se basó en la metodología de investigación cualitativa, no experimental. Según Strauss y Corbin (2002) la investigación cualitativa es “cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación”. (p.19).

La investigación consistió en hacer una revisión de la gestión administrativa y como influencia su desarrollo en los procesos de mantenimiento que existen en el Museo; por tal motivo, la presente investigación involucró la recolección de datos de dos fuentes de información: primarias y secundarias. El análisis de la fuente primaria involucra la realización de entrevista estructurada y/o a profundidad a los trabajadores del Museo (personal de mantenimiento y jefes de área). La fuente secundaria está formada por la documentación de gestión y directivas que tenga el Museo

El tamaño de la muestra fue elegida intencionalmente con la finalidad de que cumplan con las condiciones previamente analizadas y requeridas. La información recopilada fue tabulada a través de indicadores que cumplirán con los objetivos de la investigación.

## **Categorización**

Categorizar es agrupar datos o información que tienen un significado similar, las cuales se denominaran categorías. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) las categorías son “Conceptualizaciones analíticas desarrolladas por el investigador para organizar los resultados o descubrimientos relacionados con un fenómeno o experiencia humana que está bajo investigación”. (p. 426)

Asimismo, el método empleado fue la Categorización Deductiva o apriorística, dado que las categorías y subcategorías surgen de un marco teórico de acuerdo a un análisis previo del tema de investigación. Según lo define Cisterna (2005) “Las categorías y subcategorías pueden ser apriorísticas, es decir, construidas antes del proceso recopilatorio de la información” (p.64).

De acuerdo a la tabla 9, las categorías y subcategorías de la presente investigación se compone de la siguiente manera:

- ✓ Categoría 1: Gestión administrativa  
Subcategoría: Planeación, organización, dirección y control
- ✓ Categoría 2: Modernización del estado  
Subcategoría: Gestión por procesos
- ✓ Categoría 3: Proceso de mantenimiento  
Subcategoría: Proceso de mantenimiento de equipos y del edificio

**Tabla 9: Categorización deductiva: Gestión administrativa y proceso de mantenimiento**

PROBLEMA		CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	INDICADOR	FUENTE	
Problema general	Problemas específicos				PRIMARIA	SECUNDARIA
	¿Los documentos de gestión vigentes del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú están articulados con los objetivos del sector o con sus políticas culturales?	Gestión Administrativa	Planeación	Documentos de gestión de planeamiento del MNAAHP	Guía de preguntas a los jefes de áreas	Normas legales de creación Norma legal de funciones del MNAAHP
			Organización	Documentos de gestión operativos del MNAAHP	Guía de preguntas a los jefes de áreas	Manual de organización y funciones Manual operativo de procesos
			Dirección / Ejecución	Implementación de la gestión administrativa	Guía de preguntas a los jefes de áreas	Plan Operativo Institucional
			Control	Reportes de control y seguimiento	Guía de preguntas a los jefes de áreas	Informes de servicios de mantenimiento Presupuesto asignado a actividades de mantenimiento
¿Cómo se desarrolla la gestión administrativa y el proceso de mantenimiento de equipos e infraestructura en el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú?	¿Cómo se desarrolla la gestión por procesos en el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú?	Modernización de la Gestión Pública	Gestión por Procesos	Procesos identificados en el MNAAHP	Guía de preguntas a los jefes de áreas	
			Proceso de mantenimiento de equipos	Conocimiento y/o implementación del proceso de mantenimiento de equipos	Guía de preguntas a los jefes de áreas Guía de preguntas al personal de mantenimiento	
				Informes de estado situacional de equipos instalados en el MNAAHP	Guía de preguntas a los jefes de áreas Guía de preguntas al personal de mantenimiento	Planes de mantenimiento y Estado situacional de equipos instalados
	¿Cómo se desarrolla el proceso de mantenimiento en el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú?	Proceso de Mantenimiento	Proceso de mantenimiento del edificio	Conocimiento y/o implementación del proceso de mantenimiento de infraestructura del MNAAHP	Guía de preguntas a los jefes de áreas Guía de preguntas al personal de mantenimiento	
				Informes de estado situacional del edificio del MNAAHP	Guía de preguntas a los jefes de áreas Guía de preguntas al personal de mantenimiento	Informe de Defensa Civil Proyecto de Inversión Pública / SNIP

Fuente: Roque (2010) / DS N°04-2013-PCM / Ramírez, Sanchez y Perozo (2010)



### 3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

De acuerdo a lo expresado por Hernández, Fernández y Baptista (2014), “la recolección de datos en un estudio cualitativo, es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunicados, situaciones procesos en profundidad, en las propias formas de expresión de cada uno” (p.396).

Conforme a lo indicado en el párrafo anterior, en el presente trabajo se realizó la investigación a partir de recolectar datos de dos fuentes de información: primaria y secundaria. Para Gallardo y Moreno (1999) “la Información primaria, es aquella que el investigador recoge a través de un contacto directo con su sujeto de análisis y la información secundaria es aquella que el investigador recoge a partir de investigaciones realizadas por otros investigadores” (p.28).

Se aplicaran las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos:

a) Fuente de información primaria:

Para esta fuente de información se usó la técnica de la entrevista a profundidad, Campoy y Gomes (2015) definen la entrevista como “los encuentros reiterados cara a cara entre el investigador y el entrevistado, que tienen como finalidad conocer la opinión y la perspectiva que un sujeto tiene respecto de su vida, experiencias o situaciones vividas” (p.289). El tipo de entrevista es semiestructurada teniendo como instrumento una guía de preguntas, asimismo, durante la entrevista se pudo incluir otras preguntas que surgieron de la conversación.

El objetivo de este instrumento fue de recoger toda la información posible sobre el desarrollo de la gestión administrativa y su implicancia en los procesos de mantenimiento del museo, de esta forma se cumplió con el objetivo de la presente tesis.

#### Guía de preguntas

Para la recolección de datos se elaboró una guía de entrevista semiestructurada clasificada por tipo de entrevistado, las mismas que se detallan en la tabla 10:

Tabla 10: Guía de preguntas por tipo de muestra, categoría y subcategoría

MUESTRA	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PREGUNTA		
Jefe de área: Investigación, Museografía, Registro y Manejo de Colecciones, Conservación Preventiva y Coordinación Administrativa	Gestión administrativa	Planeación	1. ¿Cómo está ejecutando el Ministerio de Cultura su política de planificación (administrativa, presupuestal, cultural...) sobre los museos de públicos y en especial sobre el MNAAHP? 2. ¿Los documentos de gestión vigentes están del Museo están actualizados o deberían revisarse?		
		Organización	3. ¿De acuerdo a su experiencia, cuales son las deficiencias que existen en el actual sistema de gestión administrativa que desarrolla el Sistema Nacional de Museos sobre el MNAAHP? 4. ¿Cómo se debería mejorar la gestión administrativa del MNAAHP?		
		Dirección / Ejecución	5. ¿Se da la importancia debida a los objetivos del MNAAHP?¿porque? 6. ¿Cuáles son los riesgos de una inadecuada implementación del proceso de mantenimiento en el Museo (para el material cultural, personal, visitantes..)? ¿Por qué?		
	Modernización de la Gestión Pública	Control	7. ¿Tiene documentos o informes de control y/o seguimiento de sus actividades planificadas?		
		Gestión por Procesos	8. ¿Que procesos que tiene implementados el MNAAHP (aprobados formalmente), o que procesos debería implementar el Museo? ¿porque? 9. ¿Existen documentos de gestión o directivas emitidos por la Dirección General de Museos en cuanto a la implementación de procesos de mantenimiento de MNAAHP?		
		Proceso de mantenimiento de equipos	10. ¿Cómo se desarrolla actualmente el mantenimiento de equipos en el MNAAHP? ¿el proceso es adecuado?¿Porque? 11. ¿Qué aspectos se debe considerar para los procesos de mantenimiento de equipos del MNAAHP (equipos de aire acondicionado, equipos de cómputo, deshumedecedores...etc.?, ¿explique?		
			Proceso de mantenimiento del edificio	12. ¿Cómo se desarrolla actualmente los procesos de mantenimiento de infraestructura en el MNAAHP? 13. ¿Qué aspectos importantes se deben considerar para elaborar un proceso de mantenimiento de la infraestructura que se adecue a las condiciones actuales del MNAAHP? ¿porque? 14. ¿Existen ambientes inhabitables por falta de mantenimiento, porque no han sido intervenidos?	
		Operador del Área de Mantenimiento	Proceso de Mantenimiento	Proceso de mantenimiento de equipos	1. ¿Cómo considera usted la forma en que actualmente se está desarrollando el proceso de mantenimiento de equipos del MNAAHP? ¿Porque? 2. ¿Según usted, cuales son las deficiencias que existen en la forma de cómo se ha implementado el proceso de mantenimiento de equipos del MNAAHP? 3. ¿Qué condiciones especiales se deben tener en cuenta para un eficiente proceso de mantenimiento de los equipos del MNAAHP? 4. ¿Qué tipo de capacitación recibe para cumplir eficientemente las actividades de mantenimiento de los equipos que se han instalado en el MNAAHP? 5. ¿Existen equipos malogrados por falta de mantenimiento preventivo, porque no han sido reemplazados?
				Proceso de mantenimiento del edificio	6. ¿Cómo considera que debe ser el proceso de mantenimiento de la infraestructura del MNAAHP, explique? 7. ¿Según usted, cuales son las deficiencias en el desarrollo del proceso de mantenimiento de la infraestructura del MNAAHP? 8. ¿Existen ambientes inhabitables por falta de mantenimiento, porque no han sido intervenidos?

Fuente: Elaboración propia

b) Fuente Secundaria:

Gallardo y Moreno (1999), establecieron que “la recolección de información secundaria es de carácter documental (prensa, archivos o libros), y la técnica para su registro es la ficha” (p.56).

Se realizó el análisis documental, teniendo como instrumento la evaluación de los siguientes documentos:

- ✓ D. L- N°25790-1992
- ✓ D.S. N° 009-93-ED
- ✓ Reglamento de Organización y funciones
- ✓ Manual de Organización y funciones
- ✓ Manual de procedimientos
- ✓ Plan Estratégico Institucional 2012-2016
- ✓ Plan operativo institucional
- ✓ Directivas de mantenimiento
- ✓ Informes de servicios de mantenimiento
- ✓ Informe de riesgos de Defensa Civil.
- ✓ Proyecto de Inversión Pública SNIP N°357731  
“Mejoramiento de los servicios de exposición permanente y almacenamiento del patrimonio cultural mueble histórico y artístico en el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, distrito de Pueblo Libre, departamento de Lima”

El objetivo de la revisión documental es evaluar si el museo cuenta con los documentos de gestión necesarios y adecuados para que desarrolle su gestión administrativa y sus procesos de mantenimiento.

Ficha de análisis documental

Para la investigación se elaboró unas fichas técnicas de análisis documental donde se resumía la información que se obtenía, con la finalidad de evidenciar los resultados de la investigación. En la tabla N°11 se ha clasificado la información documental por categoría con la finalidad de mejorar la obtención de los resultados, y se ha elaborado la ficha técnica de revisión documental que se muestra en la tabla 12.

**Tabla 11: Recolección de información documental**

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	DOCUMENTO
Gestión Administrativa	Planeación	Normas legales de creación / D.L N° 25790-1992 Norma legal de funciones del MNAHP / D.S N°009-93-ED Plan estratégico Institucional 2012-2016
	Organización	Proyecto Manual de organización y funciones Manual operativo de procesos
	Dirección / ejecución	Plan Operativo Institucional del MNAHP / 2013,2014,2015 y 2016
	Control y seguimiento	Memoria anual: 2012,2013,2014 y 2015 Informe de gestión 2012-2016
Proceso de Mantenimiento	Proceso de mantenimiento de equipos	Informe de áreas usuarias estado situacional de equipos instalados Planes de mantenimiento
	Proceso de mantenimiento del edificio	Proyecto de Inversión Pública / SNIP 357731 "Mejoramiento de los servicios de exposición permanente y almacenamiento del patrimonio cultural mueble histórico y artístico en el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, distrito de Pueblo Libre" Informe de Defensa Civil

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 12: Ficha técnica documental**

Aspectos Técnicos	Detalles
Institución	
Documento	
Autor	
Año	
Análisis	
Conclusión	

Fuente: Elaboración propia

Toda la información recopilada, pasó por un proceso de análisis por medio del método de codificación, el procedimiento es explicado por Strauss y Corbin (2002).

La codificación abierta, analiza la información recopilada y proporciona las diferentes categorías y sus propiedades, buscando determinar algunos conceptos relacionados. La codificación axial, busca integrar las categorías principales de forma sistemática, las mismas que se

relacionan a través de subcategorías, al completar el esquema se podrá establecer una teoría. La codificación selectiva, busca integrar y mejorar la conceptualización de las categorías y subcategorías mediante un esquema o diagrama (p.157)

### **3.6 Tratamiento de la información**

La información para esta investigación que se recogió utilizando los métodos de entrevistas semiestructuradas a profundidad, el análisis se realizó mediante el método de categorización y subcategorización. De acuerdo a lo expresado por Cisterna (2005) la categorización es:

Uno de los elementos básicos a tener en cuenta es la elaboración y distinción de tópicos a partir de los que se recoge y organiza la información. Para ello distinguiremos entre categorías, que denotan un tópico en sí mismo, y las subcategorías, que detallan dicho tópico en microaspectos. Estas categorías y subcategorías pueden ser apriorísticas, es decir, construidas antes del proceso recopilatorio de la información, o emergentes, que surgen desde el levantamiento de referenciales significativos a partir de la propia indagación (p.64).

De acuerdo a lo expresado, en el tratamiento de la información se empleó el método de codificación y análisis alrededor de unos ejes pre establecidos denominados categorías.

### **3.7 Mapeamiento**

La presente investigación se realizó en el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, teniendo como objetos de estudio a todos los trabajadores del museo, quienes que interactúan diariamente en todos los procesos del museo que forman parte de la gestión administrativa.

### 3.8 Rigor científico

Para la elaboración del modelo de investigación cualitativa, se han tomado referencias teóricas que sustentan su validez, como la de Cisterna (2005), quien definió la construcción de un modelo de investigación cualitativa como: “una investigación cualitativa implica un diseño que se articula en un conjunto de capítulos o secciones que en su totalidad deben dar cuenta de modo coherente, secuencial e integrador, de todo el proceso investigativo”. (p.62).

Yin (1999) citado por Balcázar, Gonzales, López, Gurrola y Moysen (2013), estableció: “existen diferentes estrategias de investigación de acuerdo con las situaciones. Cuando la pregunta es “como” y “porque”, la mejor estrategia será son los estudios experimentales, históricos y estudio de caso”. (p.21)

## **IV. RESULTADOS**

## 4.1 Descripción de resultados

### Entrevistas

Las entrevistas semiestructuradas que se realizaron son las siguientes:

**Nombre:**

Mgtr. Lidia Casas. Licenciada en Arqueología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

**Cargo:**

Especialista del Área de Investigaciones

**Local:**

Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú

Día: 03 de Agosto de 2017

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PREGUNTA	TEXTO CODIFICADO
Gestión administrativa	Planeación	<p>1. ¿Cómo está ejecutando el Ministerio de Cultura su política de gestión (administrativa, presupuestal, cultural...) sobre los museos de públicos y en especial sobre el MNAAHP?</p> <p>El Ministerio de Cultura no tienen una política cultural clara sobre del desarrollo de los museos y su importancia en la sociedad</p> <p>2. ¿Los documentos de gestión vigentes están del Museo están actualizados o deberían revisarse?</p> <p>No se tienen documentos aprobados formalmente, solo se tiene un proyecto de MOF. La Dirección General de Museos, debe articular de formas más efectiva a todos los museos del estado.</p> <p>Los documentos de gestión del museo están desactualizados y no responden a los objetivos del Museo.</p>	<p>La falta de una política cultural con objetivos claros ha provocado que el Museo no esté modernizado y que tenga documentos de gestión desfasados que dificultan la elaboración de su planificación.</p>
	Organización	<p>3. ¿De acuerdo a su experiencia, cuales son las deficiencias que existen en el actual sistema de gestión administrativa que desarrolla el Sistema Nacional de Museos sobre el MNAAHP?</p> <p>No existe un sistema de gestión articulada, solo se hacen actividades de administración por temas específicos. La gestión y la administración no están complementadas.</p> <p>4. ¿Cómo se debería mejorar la gestión administrativa del MNAAHP? ¿Qué características debería tener?</p> <p>La gestión administrativa debe involucrar la articulación de todas las funciones del Museo, conservación, registro y custodia. Además, incluir a la población dentro de sus objetivos.</p>	<p>En su organización no existe un sistema de gestión articulado entre todas las áreas del museo, las áreas no se complementan entre sí, por lo tanto, su estructura orgánica tiene serias deficiencias en cuanto a la asignación de funciones.</p>



	Dirección / Ejecución	<p>5. ¿Se da la importancia debida a los objetivos del MNAAHP? ¿Porque? No existen objetivos definidos en el corto plazo ni largo plazo.</p> <p>6. ¿Cuáles son los riesgos de una inadecuada implementación del proceso de mantenimiento en el Museo (para el material cultural, personal, visitantes..)? Los riesgos son el deterioro rápido del material cultural, la falta de seguridad del público visitante, y el incremento del riesgo en el deterioro de la salud de los trabajadores.</p>	Las actividades que se realizan son por cumplir en el momento, no existe la realización de actividades para los lograr objetivos en el largo plazo, por lo tanto, la implementación de un proceso de mantenimiento es poco probable, cuyas consecuencias podrían ser muy peligrosas para el material cultural y para el personal del museo
	Control	<p>7. ¿Tiene documentos o informes de control y/o seguimiento de sus actividades planificadas? Se está elaborando los informes de evaluación y seguimiento del Plan Operativo Institucional</p>	Las acciones de seguimiento y control, solo se realiza a través de un documento de gestión (POI), las áreas operativas del museo, no tienen implementadas otras mecanismos de control
Modernización de la Gestión Pública	Gestión por Procesos	<p>8. ¿Qué procesos tiene implementados el MNAAHP (aprobados formalmente), o que procesos debería implementar el Museo? ¿Porque? No tiene procesos identificados formalmente, las actividades se realizan por costumbre y de acuerdo a la experiencia laboral de los trabajadores. Los procesos que deben existir deben responder a las funciones que realiza el museo.</p> <p>9. ¿Existen documentos de gestión o directivas emitidos por la Dirección General de Museos en cuanto a la implementación de procesos de mantenimiento de MNAAHP? El museo no tiene directivas de gestión aprobadas que hayan sido emitidas por la Dirección General de Museos. Y tampoco impulsa la gestión por procesos en el museo.</p>	No existen procesos aprobados formalmente, y no se han dado las directivas necesarias para iniciar la implementación de procesos generales, que inicialmente deben responder a las funciones del museo.
	Proceso de mantenimiento de equipos	<p>10. ¿Cómo se desarrolla actualmente el mantenimiento de equipos en el MNAAHP? ¿El proceso es adecuado? ¿Porque? No existe un plan de mantenimiento, solo se atienden casos urgentes.</p> <p>11. ¿Qué aspectos se debe considerar para los procesos de mantenimiento de equipos del MNAAHP (equipos de aire acondicionado, equipos de cómputo, deshumedecedores...etc.?, ¿explique? Se debe evaluar el espacio donde se instala el equipo, el tipo de material que se quiere beneficiar, asignar el presupuesto adecuado.</p>	El mantenimiento de equipos solo ocurre cuando los equipos están averiados, para mejorar el proceso de mantenimiento se debe evaluar las condiciones de cada ambiente y se debe asignar los recursos suficientes.
Proceso de Mantenimiento	Proceso de mantenimiento del edificio	<p>12. ¿Cómo se desarrolla actualmente los procesos de mantenimiento de infraestructura en el MNAAHP? No existe plan de mantenimiento estructural.</p> <p>13. ¿Qué aspectos importantes se deben considerar para elaborar un proceso de mantenimiento de la infraestructura que se adecue a las condiciones actuales del MNAAHP? Antes se debe evaluar completamente todo el edificio.</p> <p>14. ¿Existen ambientes inhabitables por falta de mantenimiento estructural, porque no han sido intervenidos? Existen espacios que se hicieron de forma momentánea, pero con el paso del tiempo ya se hicieron permanentes, están a punto de colapsar (Depósito "E")</p>	El mantenimiento del edificio no está planificado, pero se debe iniciar con una evaluación general del edificio en cuanto a sus estructuras e instalaciones, dado que existen ambientes a punto de colapsar.

**Nombre:**

Arqueólogo Luis López

**Cargo:**

Encargada del Área de Registro y Manejo de Colecciones

**Local:**

Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú

Día: 03 de Agosto de 2017

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PREGUNTA	TEXTO CODIFICADO
Gestión administrativa	Planeación	<p>1. ¿Cómo está ejecutando el Ministerio de Cultura su política de gestión (administrativa, presupuestal, cultural...) sobre los museos de públicos y en especial sobre el MNAAHP? El Ministerio de Cultura quiere modernizar los museos pero no invierte en esa actividad, el apoyo es limitado. No se tienen documentos aprobados.</p> <p>2. ¿Los documentos de gestión vigentes están del Museo están actualizados o deberían revisarse? Los documentos de gestión del museo deben revisarse.</p>	Falta de modernización en la planificación del museo, no se tienen el apoyo suficiente del Ministro de Cultura y se deben revisar los documentos normativos o de gestión vigentes.
	Organización	<p>3. ¿De acuerdo a su experiencia, cuales son las deficiencias que existen en el actual sistema de gestión administrativa que desarrolla el Sistema Nacional de Museos sobre el MNAAHP? Los continuos cambios de autoridades impiden que se consolide una buena gestión del Museo.</p> <p>4. ¿Cómo se debería mejorar la gestión administrativa del MNAAHP? ¿Qué características debería tener? El Museo debería tener otro nivel de importancia dentro de la Dirección General de Museos y el Ministerio de Cultura. EL museo no figura en el organigrama del Ministerio.</p>	El cambio de autoridades impide que se consolide la organización del museo, las autoridades de la sede central no le dan la importancia que merece el museo. El museo o los museos públicos no figuran en la estructura orgánica del Ministerio de Cultura.
	Dirección / Ejecución	<p>5. ¿Se da la importancia debida a los objetivos del MNAAHP? ¿Porque? El apoyo que recibe el museo es limitado y no permite alcanzar los objetivos, no se asigna los recursos suficientes.</p> <p>6. ¿Cuáles son los riesgos de una inadecuada implementación del proceso de mantenimiento en el Museo (para el material cultural, personal, visitantes..)? Los riesgos son el deterioro rápido del material cultural, la falta de seguridad del público visitante, y el incremento del riesgo en el deterioro de la salud de los trabajadores.</p>	El apoyo que recibe el museo es limitado y no contribuye a la realización de los objetivos. Tampoco contribuye a una adecuada implementación del proceso de mantenimiento que puede tener consecuencias graves por su falta de aplicación
	Control	<p>7. ¿Tiene documentos o informes de control y/o seguimiento de sus actividades planificadas? Solo los informes de evaluación y seguimiento del Plan Operativo Institucional</p>	El único documento de control es el documento de evaluación y seguimiento del POI del año en curso.

Modernización de la Gestión Pública	Gestión por Procesos	<p>8. ¿Qué procesos que tiene implementados el MNAAHP (aprobados formalmente), o que procesos debería implementar el Museo? ¿Porque?</p> <p>No tiene procesos identificados y aprobados. Los procesos que deben formalizarse son los que corresponden a las funciones del museo.</p> <p>9. ¿Existen documentos de gestión o directivas emitidos por la Dirección General de Museos en cuanto a la implementación de procesos de mantenimiento de MNAAHP?</p> <p>No le han llegado ese tipo de documentos.</p>	<p>El museo no tiene procesos identificados formalmente y no existen directivas para iniciar la elaboración de procesos. Los procesos iniciales deben ser los que corresponden a las funciones del museo.</p>
Proceso de Mantenimiento	Proceso de mantenimiento de equipos	<p>10. ¿Cómo se desarrolla actualmente el mantenimiento de equipos en el MNAAHP? ¿El proceso es adecuado?¿Porque?</p> <p>No existe un plan de mantenimiento, solo se atienden casos puntuales, solo se hace mantenimiento preventivo a los equipos de aire acondicionado de forma intermitente.</p> <p>11. ¿Qué aspectos se debe considerar para los procesos de mantenimiento de equipos del MNAAHP (equipos de aire acondicionado, equipos de cómputo, deshumedecedores...etc.?), ¿explique?</p> <p>El proceso de mantenimiento debe implementarlo la Administración del Museo y debe reforzarse el monitoreo de los equipos. Debe evaluarse como se distribuye el material dentro del depósito.</p>	<p>El mantenimiento de equipos se da para casos puntuales y no existe un adecuado plan de mantenimiento preventivo. En el plan de mantenimiento se debe reforzar las acciones de monitoreo</p>
	Proceso de mantenimiento del edificio	<p>12. ¿Cómo se desarrolla actualmente los procesos de mantenimiento de infraestructura en el MNAAHP?</p> <p>No existe plan de mantenimiento estructural.</p> <p>13. ¿Qué aspectos importantes se deben considerar para elaborar un proceso de mantenimiento de la infraestructura que se adecue a las condiciones actuales del MNAAHP? Se debe evaluar completamente todo el edificio.</p> <p>14. ¿Existen ambientes inhabitables por falta de mantenimiento estructural, porque no han sido intervenidos?</p> <p>Depósito "E"</p>	<p>Falta en plan de mantenimiento estructural del museo, pero se debe iniciar con una evaluación general del edificio, para intervenir en ambientes inhabitables.</p>

**Nombre:**

Bach. Magaly Rodríguez.

**Cargo:**

Encargada del Área de Conservación Preventiva

**Local:**

Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú

Día: 03 de Agosto de 2017

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PREGUNTA	TEXTO CODIFICADO
Gestión administrativa	Planeación	<p>1. ¿Cómo está ejecutando el Ministerio de Cultura su política de gestión (administrativa, presupuestal, cultural...) sobre los museos de públicos y en especial sobre el MNAAHP?</p> <p>La política cultural no es clara ni está bien difundida. No conoce sobre la existencia de documentos aprobados.</p> <p>2. ¿Los documentos de gestión vigentes están del Museo están actualizados o deberían revisarse?</p> <p>Los documentos de gestión del museo deben revisarse por que están desactualizados.</p>	La política cultural no está definida o no está bien difundida, y los documentos de gestión y normatividad vigentes está desfasada y debe revisarse
	Organización	<p>3. ¿De acuerdo a su experiencia, cuales son las deficiencias que existen en el actual sistema de gestión administrativa que desarrolla el Sistema Nacional de Museos sobre el MNAAHP?</p> <p>No existe la articulación entre las áreas, no existe comunicación ni coordinación, todas las áreas actúan de acuerdo a su propio criterio</p> <p>4. ¿Cómo se debería mejorar la gestión administrativa del MNAAHP? ¿Qué características debería tener?</p> <p>Se debe capacitar al personal para desarrollar mejor su trabajo</p>	A la organización del museo le falta coordinación y articulación entre las áreas, cada área actúa como si fuera independiente. Para mejorar se debe, capacitar a todo el personal
	Dirección / Ejecución	<p>5. ¿Se da la importancia debida a los objetivos del MNAAHP? ¿Porque?</p> <p>El Ministerio de Cultura no da la importancia que debe a la gestión de los museos y no provee todos los recursos humanos y presupuestales necesarios para desarrollar los museos</p> <p>6. ¿Cuáles son los riesgos de una inadecuada implementación del proceso de mantenimiento en el Museo (para el material cultural, personal, visitantes..)?</p> <p>El personal tiene poco conocimiento de cómo se implementa un proceso, todo se hace de forma desordenada. Este factor afecta el mantenimiento de los equipos e infraestructura que provocara el deterioro del bien y afecta la salud del personal que labora directamente con los bienes</p>	El ministerio de Cultura no le brinda la importancia que merece el museo, por lo que, el museo no recibe los recursos suficientes para lograr sus objetivos trazados. EL personal no tiene el conocimiento necesarios para gestionar sus procesos. Por esta razón, la ejecución del mantenimiento es deficiente y genera serios riesgos para el bien cultural y para el personal
	Control	<p>7. ¿Tiene documentos o informes de control y/o seguimiento de sus actividades planificadas?</p> <p>Mediante informes de evaluación y seguimiento del Plan Operativo Institucional</p>	Solo se tienen el informe de seguimiento y evaluación del POI.

Modernización de la Gestión Pública	Gestión por Procesos	<p>8. ¿Qué procesos que tiene implementados el MNAAHP (aprobados formalmente), o que procesos debería implementar el Museo? ¿Porque?</p> <p>No tiene procesos identificados. Las áreas tienen sus propios métodos internos que no están articulados a las demás oficinas en un proceso general. Falta de comunicación entre las áreas</p> <p>9. ¿Existen documentos de gestión o directivas emitidos por la Dirección General de Museos en cuanto a la implementación de procesos de mantenimiento de MNAAHP?</p> <p>No conoce sobre este tipo de documentos.</p>	<p>No se han definido los procesos del Museo, cada área ha implementado sus procesos de forma informal y no se han socializado. Las autoridades no han dado directivas para la implementación de la gestión por procesos.</p>
Proceso de Mantenimiento	Proceso de mantenimiento de equipos	<p>10. ¿Cómo se desarrolla actualmente el mantenimiento de equipos en el MNAAHP? ¿El proceso es adecuado? ¿Porque?</p> <p>No existe un plan de mantenimiento, solo se atienden casos de emergencia. Falta de capacitación al personal</p> <p>11. ¿Qué aspectos se debe considerar para los procesos de mantenimiento de equipos del MNAAHP (equipos de aire acondicionado, equipos de cómputo, deshumedecedores...etc.?, ¿explique?</p> <p>Se deben considerar que cada material tiene distintos tipos de agentes contaminantes, por lo tanto se debe evaluar de forma particular el proceso de mantenimiento de los equipos. capacitación sobre el uso del equipo</p>	<p>No existe plan de mantenimiento, los equipos se atienden por casos de emergencia y hay equipos que no han sido reparados. Se debe elaborar un plan de mantenimiento tomando en cuenta, el tipo de material, el ambiente y se debe capacitar al personal sobre el uso del equipo.</p>
	Proceso de mantenimiento del edificio	<p>12. ¿Cómo se desarrolla actualmente los procesos de mantenimiento de infraestructura en el MNAAHP?</p> <p>No existe plan de mantenimiento estructural.</p> <p>13. ¿Qué aspectos importantes se deben considerar para elaborar un proceso de mantenimiento de la infraestructura que se adecue a las condiciones actuales del MNAAHP?</p> <p>Se debe evaluar completamente todo el edificio. La infraestructura debe alinearse a las condiciones de funcionamiento de los equipos instalados.</p> <p>14. ¿Existen ambientes inhabitables por falta de mantenimiento estructural, porque no han sido intervenidos?</p> <p>Depósito "E" esta por colapsar.</p>	<p>No existe un plan de mantenimiento estructural, se debe evaluar de forma integral a todo el museo para alinear cada ambiente a la instalación de los equipos de climatización. Existen depósitos a punto de colapsar</p>

**Nombre:**

Rosa Martínez Navarro.

**Cargo:**

Encargada del Área de Educación

**Local:**

Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú

Día: 12 de Agosto de 2017

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PREGUNTA	TEXTO CODIFICADO
Gestión administrativa	Planeación	1. ¿Cómo está ejecutando el Ministerio de Cultura su política de gestión (administrativa, presupuestal, cultural...) sobre los museos de públicos y en especial sobre el MNAAHP? La gestión está muy centralizada en la sede central. No conoce sobre la existencia de documentos aprobados. 2. ¿Los documentos de gestión vigentes están del Museo actualizados o deberían revisarse? Desconoce	La gestión cultural está centralizada en la Sede Central, y no se tiene conocimiento de la vigencia o existencia de documentos de gestión o normatividad
	Organización	3. ¿De acuerdo a su experiencia, cuales son las deficiencias que existen en el actual sistema de gestión administrativa que desarrolla el Sistema Nacional de Museos sobre el MNAAHP? Una de las grandes deficiencias es que no hay un control de seguimiento de los pedidos solicitados trimestralmente. No existe claridad de gestión. 4. ¿Cómo se debería mejorar la gestión administrativa del MNAAHP? ¿Qué características debería tener? Transparencia, equidad comunicación fluida, monitoreo e interacción entre las partes.	No existe seguimiento a las acciones, requerimiento o solicitudes que se realiza el Museo, asimismo, no existe claridad en la gestión.
	Dirección / Ejecución	5. ¿Se da la importancia debida a los objetivos del MNAAHP? ¿Porque? No se da la importancia debida, porque existe un total desconocimiento de las fuentes de financiamiento y una nula atención a los requerimientos de las áreas técnicas, científicas 6. ¿Cuáles son los riesgos de una inadecuada implementación del proceso de mantenimiento en el Museo (para el material cultural, personal, visitantes...)? Colapso o deterioro de la salud y de la integridad material a corto plazo de los recursos logísticos de la institución	No se da la importancia a los objetivos del museo, dado que el personal no conoce la disponibilidad de recursos para sus actividades y no se atienden sus requerimientos.
	Control	7. ¿Tiene documentos o informes de control y/o seguimiento de sus actividades planificadas? Mediante informes de evaluación y seguimiento del Plan Operativo Institucional	Solo se elabora el informe de seguimiento y evaluación del POI

Modernización de la Gestión Pública	Gestión por Procesos	<p>8. ¿Qué procesos que tiene implementados el MNAAHP (aprobados formalmente), o que procesos debería implementar el Museo? ¿Porque?</p> <p>No tiene implantado procesos, existe un total desconocimiento de funciones a detalle en todas las áreas, y esto lo demuestra las actividades que siempre se está atendiendo lo más urgente, que lo más importante en todas las áreas.</p> <p>9. ¿Existen documentos de gestión o directivas emitidos por la Dirección General de Museos en cuanto a la implementación de procesos de mantenimiento de MNAAHP?</p> <p>No conoce sobre este tipo de documentos.</p>	<p>No se han implementado los procesos y no se han socializado por completo las funciones y obligaciones de cada área. Y no existe directivas de parte de las autoridades para implementar la gestión por procesos</p>
Proceso de Mantenimiento	Proceso de mantenimiento de equipos	<p>10. ¿Cómo se desarrolla actualmente el mantenimiento de equipos en el MNAAHP? ¿El proceso es adecuado? ¿Porque?</p> <p>Solo se interviene cuando se presenta algún desperfecto. Raras veces se comunica o se entera en el camino que se hará un mantenimiento. Entonces el proceso no es adecuado, porque no existe una comunicación adecuada y menos un planeamiento adecuado y socializado</p> <p>11. ¿Qué aspectos se debe considerar para los procesos de mantenimiento de equipos del MNAAHP (equipos de aire acondicionado, equipos de cómputo, deshumedecedores...etc.?, ¿explique?</p> <p>Se debe plantear un plan integral de mantenimiento con cronogramas bien establecidos y socializados.</p>	<p>Se intervienen los equipos averiados o por emergencia, no existe un plan de mantenimiento. Se debe implementar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo integral</p>
	Proceso de mantenimiento del edificio	<p>12. ¿Cómo se desarrolla actualmente los procesos de mantenimiento de infraestructura en el MNAAHP?</p> <p>No existe plan de mantenimiento, siempre actuamos cuando ha sucedido algo únicamente.</p> <p>13. ¿Qué aspectos importantes se deben considerar para elaborar un proceso de mantenimiento de la infraestructura que se adecue a las condiciones actuales del MNAAHP?</p> <p>Monitoreo permanente con personal capacitado. Establecimiento de planes y programas de mantenimiento. Participación del personal en la evaluación conjunta con personal técnico.</p> <p>14. ¿Existen ambientes inhabitables por falta de mantenimiento estructural, porque no han sido intervenidos?</p> <p>Depósito "E". Por desidia de las partes involucradas.</p>	<p>No existe un plan de mantenimiento de las estructuras del museo, se debe implementar un plan de monitoreo con personal especializado con la participación del personal. Existen cambios en colapso por falta de monitoreo.</p>

**Nombre:**

Arquitecto Miguel Ángel Vidal.

**Cargo:**

Encargada del Área de Museografía

**Local:**

Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú

Día: 21 de Agosto de 2017

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PREGUNTA	TEXTO CODIFICADO
Gestión administrativa	Planeación	<p>1. ¿Cómo está ejecutando el Ministerio de Cultura su política de gestión (administrativa, presupuestal, cultural...) sobre los museos de públicos y en especial sobre el MNAAHP?</p> <p>Los proyectos se proponen mediante el POI de cada año o a través de Proyectos de Inversión Pública. El Museo pertenece a la Dirección General de Museos, quienes no realizan una labor de liderazgo y no tienen objetivos claros ni políticas que parten de un lineamiento para todos los museos del Perú.</p> <p>No conoce sobre la existencia de documentos aprobados.</p> <p>2. ¿Los documentos de gestión vigentes están del Museo están actualizados o deberían revisarse?</p> <p>Desconozco</p>	No existe una labor de liderazgo en la Sede central y no existen objetivos claros en cuanto a la política cultural, no se conoce si existen documentos de gestión vigentes
	Organización	<p>3. ¿De acuerdo a su experiencia, cuales son las deficiencias que existen en el actual sistema de gestión administrativa que desarrolla el Sistema Nacional de Museos sobre el MNAAHP?</p> <p>No hay concursos abiertos sino básicamente están dirigidos. En mi opinión, no tenemos en todo el Estado peruano a los profesionales y técnicos que son los que realmente pueden resolver nuestros problemas, es decir no son los mejores. Y esto engloba al Sistema Nacional de Museos. No hay museólogos el trabajo no es pluridisciplinario, los cargos están dirigidos básicamente a arqueólogos que no tienen la formación para manejar esos cargos</p> <p>4. ¿Cómo se debería mejorar la gestión administrativa del MNAAHP? ¿Qué características debería tener?</p> <p>Desaparecer los cargos de confianza, que los cargos y puestos sean por concurso público "real" y no direccionado. Dar incentivos de orden profesional y salarial, pues no hay motivación. Desaparecer la brecha entre CAS y nombrados. Fomentar la evaluación. Modernizar la institución.</p>	Falta de profesionales especializados para elaborar una adecuada estructura orgánica del museo y se debe mejorar la motivación del personal del museo en el cumplimiento de sus objetivos
	Dirección / Ejecución	<p>5. ¿Se da la importancia debida a los objetivos del MNAAHP? ¿Porque?</p> <p>No se da la importancia debida a los objetivos del Museo, Porque los cargos públicos son escogidos a "dedo", son básicamente amicales y/o de confianza</p> <p>6. ¿Cuáles son los riesgos de una inadecuada implementación del proceso de mantenimiento en el Museo (para el material cultural, personal, visitantes...)?</p> <p>El riesgo es nefasto para el material cultural y para los visitantes en cuanto a su seguridad en caso de desastres.</p>	No se prioriza los objetivos del museo, Dado que las autoridades no dan continuidad a la planificación, esto produce una inadecuada implementación de planes de mantenimiento que incrementan los riesgos de daños al material cultural, a los visitantes y personal del museo.
	Control	<p>7. ¿Tiene documentos o informes de control y/o seguimiento de sus actividades planificadas?</p> <p>Mediante informes de evaluación y seguimiento del Plan Operativo Institucional</p>	EL control y monitoreo se realiza por medio de los informe de seguimiento y evaluación del POI



Modernización de la Gestión Pública	Gestión por Procesos	<p>8. ¿Qué procesos que tiene implementados el MNAAHP (aprobados formalmente), o que procesos debería implementar el Museo? ¿Porque?</p> <p>No tiene implantado procesos, existe un total desconocimiento de funciones a detalle en todas las áreas.</p> <p>9. ¿Existen documentos de gestión o directivas emitidos por la Dirección General de Museos en cuanto a la implementación de procesos de mantenimiento de MNAAHP?</p> <p>No conoce sobre este tipo de documentos de implementación de este tipo de gestión</p>	No se ha implementado la gestión por procesos y no se tiene las directivas para el inicio de este modelo de gestión
Proceso de Mantenimiento	Proceso de mantenimiento de equipos	<p>10. ¿Cómo se desarrolla actualmente el mantenimiento de equipos en el MNAAHP? ¿El proceso es adecuado? ¿Porque?</p> <p>A nivel expositivo se hace un pedido anual y de ahí se realizan los cambios y mantenimiento. El mantenimiento a nivel de equipos más “complejos” como el aire acondicionado y los tableros de luz, los realiza el área de Administración</p> <p>11. ¿Qué aspectos se debe considerar para los procesos de mantenimiento de equipos del MNAAHP (equipos de aire acondicionado, equipos de cómputo, deshumedecedores...etc.?, ¿explique?</p> <p>Es la función de la administración.</p>	Se realiza un trámite rutinario, sin planificación.
	Proceso de mantenimiento del edificio	<p>12. ¿Cómo se desarrolla actualmente los procesos de mantenimiento de infraestructura en el MNAAHP?</p> <p>Lo realiza el área de Administración. Básicamente son de remozamiento (pintado), y no estructurales o arquitectónicos.</p> <p>13. ¿Qué aspectos importantes se deben considerar para elaborar un proceso de mantenimiento de la infraestructura que se adecue a las condiciones actuales del MNAAHP?</p> <p>El Museo, por el estado de su infraestructura física debería de cerrarse pues los techos presentan graves problemas y en caso de sismo podrían colapsar. No alcanza los niveles de seguridad según INDECI. Pero como el Estado no audita al Estado, no se realizan las acciones del caso</p> <p>14. ¿Existen ambientes inhabitables por falta de mantenimiento estructural, porque no han sido intervenidos? Espacios con falta de mantenimiento.</p>	Solo se hacen trabajos de reforzamiento y pintado. Se debe hacer una evaluación general de la infraestructura para saber los grados de riesgos ante la ocurrencia de cualquier desastre natural. Existen ambientes con falta de mantenimiento.

**Nombre:**

Coordinador Administrativo.

**Dependencia:**

Coordinación Administrativa

**Local:**

Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú

Día: 21 de Agosto de 2017

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PREGUNTA	TEXTO CODIFICADO
Gestión administrativa	Planeación	<p>1. ¿Cómo está ejecutando el Ministerio de Cultura su política de gestión (administrativa, presupuestal, cultural...) sobre los museos de públicos y en especial sobre el MNAAHP?</p> <p>Los museos están gestionados por medio de la Dirección General de Museos, pero sus objetivos no están articulados a los planes estratégicos del sector.</p> <p>No se tienen documentos de gestión aprobados, solo existen normas legales sobre las funciones del museo que han quedado desfasadas.</p> <p>2. ¿Los documentos de gestión vigentes están del Museo están actualizados o deberían revisarse?</p> <p>Las normas legales sobre la creación del museo y de sobre las funciones del museo han quedado desfasadas y desarticuladas con el PEI del Ministerio de Cultura.</p>	<p>Los objetivos y planes del museo no se encuentran articulados a los planes estratégicos del sector, carencia de documentos de gestión ya normatividad vigente está desfasada. La normatividad vigentes debe ser revisada ya actualizada</p>
	Organización	<p>3. ¿De acuerdo a su experiencia, cuales son las deficiencias que existen en el actual sistema de gestión administrativa que desarrolla el Sistema Nacional de Museos sobre el MNAAHP?</p> <p>No existe una planificación estratégica, el constante cambio de funcionarios impide la continuación de los planes formulados. No se tienen los recursos suficientes para implementar una adecuada estructura funcional.</p> <p>4. ¿Cómo se debería mejorar la gestión administrativa del MNAAHP? ¿Qué características debería tener?</p> <p>Se debe iniciar con la identificación de objetivos y planes en el corto y largo plazo, que sean compatibles con la estructura orgánica que se desea implementar para el logro de los resultados esperados.</p>	<p>No existe una planificación estratégica y no se cuenta con los recursos humanos ni presupuestales para mejorar la estructura orgánica del museo. Para mejorar la organización, se debe identificar los objetivos y planes para el logro de resultados</p>
	Dirección / Ejecución	<p>5. ¿Se da la importancia debida a los objetivos del MNAAHP? ¿Porque?</p> <p>Los objetivos del museo están limitados a la disponibilidad de recursos en el momento, la realización de actividades siempre depende de la autorización de la Dirección General de Museos, y no son planificados en el largo plazo.</p> <p>6. ¿Cuáles son los riesgos de una inadecuada implementación del proceso de mantenimiento en el Museo (para el material cultural, personal, visitantes...)?</p> <p>Se incrementa el riesgo personal de los visitantes y del personal del museo ante cualquier ocurrencia o desastre natural. La falta de mantenimiento pone en peligro el deterioro acelerado del material cultural que alberga el museo.</p>	<p>La realización de los objetivos se limita a la disponibilidad de recursos que autoriza la sede central. No se puede planificar todas las actividades de mantenimiento que necesita el museo, poniendo en riesgo el material cultural, público y personal del museo.</p>

	Control	<p>7. ¿Tiene documentos o informes de control y/o seguimiento de sus actividades planificadas?</p> <p>La evaluación se hace por medio de los informes de seguimiento y evaluación del POI del museo.</p>	El control se hace por medio de los informes de seguimiento y evaluación del POI
Modernización de la Gestión Pública	Gestión por Procesos	<p>8. ¿Qué procesos que tiene implementados el MNAAHP (aprobados formalmente), o que procesos debería implementar el Museo? ¿Porque?</p> <p>No se ha implementado la gestión por procesos, el personal no está capacitado para elaborar sus procesos internos. Los procesos que debe implementar el museo son: registro, conservación, investigación, implementación museográfica.</p> <p>9. ¿Existen documentos de gestión o directivas emitidos por la Dirección General de Museos en cuanto a la implementación de procesos de mantenimiento de MNAAHP?</p> <p>No se han emitido directivas al respecto.</p>	No se tienen implementado la gestión por procesos, se debe iniciar con procesos generales relacionados a las funciones del museo. No se han dado directivas de implementación de la gestión por procesos
Proceso de Mantenimiento	Proceso de mantenimiento de equipos	<p>10. ¿Cómo se desarrolla actualmente el mantenimiento de equipos en el MNAAHP? ¿El proceso es adecuado? ¿Porque?</p> <p>El mantenimiento se realiza de acuerdo a las necesidades inmediatas de cada equipo que reportan las áreas usuarias. No existe una planificación de mantenimiento.</p> <p>11. ¿Qué aspectos se debe considerar para los procesos de mantenimiento de equipos del MNAAHP (equipos de aire acondicionado, equipos de cómputo, deshumedecedores...etc.?, ¿explique?</p> <p>Se debe evaluar cada ambiente y el uso que se le dará al equipo, a fin de programar su mantenimiento preventivo y correctivo para garantizar su máxima operatividad.</p>	El mantenimiento se da de acuerdo a las urgencias y necesidades de los equipos. Para implementar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo, se debe evaluar el uso y ubicación cada equipo.
	Proceso de mantenimiento del edificio	<p>12. ¿Cómo se desarrolla actualmente los procesos de mantenimiento de infraestructura en el MNAAHP?</p> <p>Solo se actúa puntualmente y los resanes que se hacen son eventuales y de emergencia.</p> <p>13. ¿Qué aspectos importantes se deben considerar para elaborar un proceso de mantenimiento de la infraestructura que se adecue a las condiciones actuales del MNAAHP?</p> <p>Antes de elaborar el plan de mantenimiento se debe hacer una evaluación total del edificio.</p> <p>14. ¿Existen ambientes inhabitables por falta de mantenimiento estructural, porque no han sido intervenidos?</p> <p>Depósito "E", Casa Tello y está en grave riesgo el depósito de Antropología Física.</p>	Se actúa eventualmente sobre alguna falla u ocurrencia. Para elaborar un plan de mantenimiento se debe hacer una evaluación integral del edificio. A fin de mejorar los ambientes que estén en grave riesgo de colapsar

**Nombre:**

Juan Huanilo

**Cargo:**

Encargado del Área de Electricidad del Área de Operaciones y Mantenimiento

**Local:**

Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú

Día: 03 de Agosto de 2017

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PREGUNTA	TEXTO CODIFICADO
Proceso de Mantenimiento	Proceso de mantenimiento de equipos	<p>1. ¿Cómo considera usted la forma en que actualmente se está desarrollando el proceso de mantenimiento de equipos del MNAAHP? ¿Porque?</p> <p>Solo se atienden los equipos malogrados, no existe un plan de mantenimiento preventivo. Lo único que se toma en cuenta es el uso de las garantías de los equipos nuevos.</p> <p>2. ¿Según usted, cuales son las deficiencias que existen en la forma de cómo se ha implementado el proceso de mantenimiento de equipos del MNAAHP?</p> <p>no se hace contratos de mantenimiento preventivo y no se cuenta con los recursos suficientes para reparar de forma adecuada los desperfectos.</p> <p>3. ¿Qué condiciones especiales se deben tener en cuenta para un eficiente proceso de mantenimiento de los equipos del MNAAHP?</p> <p>El monitoreo debe empezar por los usuarios. Se debe contar con personal capacitado para el desarrollo de sus tareas, y periódicamente deben ser potenciados en cuanto a sus capacidades para beneficio del museo. Se debe contar con los materiales, herramientas e implementos de seguridad adecuados.</p> <p>4. ¿Qué tipo de capacitación recibe para cumplir eficientemente las actividades de mantenimiento de los equipos que se han instalado en el MNAAHP?</p> <p>EL personal de mantenimiento no recibe la capacitación adecuada, ni se hacen charlas de inducción al personal nuevo.</p> <p>5. ¿Existen equipos malogrados por falta de mantenimiento preventivo, porque no han sido reemplazados?</p>	<p>Se atienden equipo averiados que son de urgencia, y no se cuenta con los recursos suficientes en cuanto a materiales herramientas para atender las urgencias. Para el plan de mantenimiento, todo monitoreo se debe iniciar en los propios usuarios y capacitación de uso y mantenimiento al personal que está en contacto directo con el equipo</p>

Proceso de mantenimiento del edificio

6. ¿Cómo considera que debe ser el proceso de mantenimiento de la infraestructura del MNAHP, explique?

El mantenimiento del Museo es sectorizado, debido a las condiciones del propio edificio que tiene zonas antiguas y que es la parte más dañada. El proceso de mantenimiento debe ser especializado.

7. ¿Según usted, cuales son las deficiencias en el desarrollo del proceso de mantenimiento de la infraestructura del MNAHP?

No se hace una correcta evaluación de la forma en que se debe intervenir, el gran problema son las restricciones debido a que el museo es considerado como edificio monumental. Los proyectos que se elaboran no se llegan a concretar.

8. ¿Existen ambientes inhabitables por falta de mantenimiento estructural, porque no han sido intervenidos?

Las zonas más dañadas son los techos del área expositiva, las instalaciones eléctricas son antiguas y deben renovarse, las conexiones de agua y desagüe deben ser intervenidas.

En la zona moderna, los problemas son de instalaciones eléctricas que va quedando corta debido al incremento de equipos de aire acondicionado.

Dada las condiciones especiales del museo, el plan de mantenimiento debe ser sectorizado, debido a la variación en la antigüedad de los ambientes. La evaluación del estado situacional del edificio debe ser especializado y abarcar todas las estructuras, coberturas e instalaciones (agua, desagüe, eléctrica). Se debe hacer un proyecto de intervención integral del museo.

---

## Análisis documental

### Categoría: Gestión Administrativa

#### *Subcategoría: Planeación*

Documentos:

a) Norma legal de creación / D.L N° 25790-1992

<b>Aspectos Técnicos</b>	<b>Detalles</b>
Institución	Presidencia del Consejo de Ministros
Documento	Decreto Ley N° 25790-1992
Autor	Presidencia de la República
Año	1992
Análisis	Creación del Sistema Nacional de Museos y creación del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú

Art.1°.

- Créase el “Sistema Nacional de Museos del Estado”, que tendrá como finalidad integrar técnica y normativamente a los museos de las entidades públicas existentes en el territorio nacional, mediante la aplicación de principios, normas, métodos y técnicas para garantizar la defensa, conservación, investigación y exhibición del patrimonio cultural mueble peruano

Art.2°.

– El Sistema Nacional de Museos del Estado, está integrado por:

- a) Los museos a cargo del Instituto Nacional de Cultura en el territorio Nacional;
- b) Los museos regionales, municipales, comunitarios u otros dependientes del Estado.

En este caso la dependencia del “Sistema Nacional del Estado”, será técnica y normativa sin afectar su autonomía económica.

## Art.3°

– Son funciones del “Sistema Nacional de Museos del Estado”, las siguientes:

- a) Velar por el patrimonio cultural mueble peruano al cuidado de los museos;
- b) Emitir normas técnicas en el área de su competencia.
- c) Inventariar y catalogar los bienes culturales muebles al cuidado de los museos, en coordinación con la Superintendencia de los Bienes Nacionales.
- d) Propiciar acciones de conservación y restauración de los bienes culturales muebles existentes en los museos.
- e) Diseñar y presentar exposiciones museográficas en el Perú y en el extranjero
- f) Propiciar y estimular la capacitación profesional en el campo de su competencia
- g) Programar, realizar, coordinar, supervisar y promover proyectos de investigación en el área de su competencia.
- h) Proponer y coordinar programas de interés recíproco con museos y colecciones del país y del extranjero.
- i) Difundir, dentro y fuera del país, los valores del patrimonio cultural mueble peruano
- j) Las demás funciones que resulten necesarias para la realización de sus objetivos

## Art.6°

Incorpórese al Instituto Nacional de Cultura el Museo Nacional de Arqueología y Antropología, el mismo que se fusionará con el Museo Nacional de Historia y constituirá en adelante el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú.

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	TEXTO CODIFICADO
Gestión Administrativa	Planeación	Finalidad y funciones del Sistema de museos en el Perú

**Conclusión**

Con esta ley se establece la finalidad del sistema nacional de museos, y se detallan las funciones generales a la cual se deben articular todos los documentos de gestión que se han estado elaborando en el sector cultura. Se crea el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú.

## b) Norma legal de funciones del MNAHP / D.S N°009-93-ED

<b>Aspectos Técnicos</b>	<b>Detalles</b>
Institución	Presidencia del Consejo de Ministros
Documento	Decreto Supremo N° 009-93-ED
Autor	Presidencia de la República
Año	1993
Análisis	Funciones y estructura de los Museos y Órganos integrantes del Sistema Nacional de Museos del Estado

Art. 1°.

-Son funciones de los Museos integrantes del Sistema Nacional de Museos del Estado, los siguientes:

- 1) Ejecutar las políticas que establezca el Sistema Nacional de Museos del Estado en materias de conservación, investigación y difusión del Patrimonio Cultural bajo su custodia.
- 2) Proteger, conservar, investigar, poner en valor y exhibir el Patrimonio Cultural bajo su custodia.
- 3) Proponer normas técnicas en el área de su competencia.
- 4) Programar, ejecutar, coordinar supervisar y promover los proyectos de investigación en el área de su competencia.
- 5) Recibir los proyectos de investigación que presenten las instituciones científicas, universidades, museos y otras entidades nacionales y extranjeras y, con opinión, darle curso a las instancias oficiales correspondientes.
- 6) Realizar el inventario de los bienes culturales muebles bajo su custodia.
- 7) Proponer y realizar exposiciones inherentes a su naturaleza.
- 8) Realizar programas recíprocos con museos y otras instituciones que establezca el órgano rector.
- 9) Propiciar y realizar campañas de defensa y protección del Patrimonio Cultural de la Nación, de acuerdo con las políticas que establezca el órgano rector.
- 10) Proponer y realizar exposiciones permanentes y temporales inherentes a su naturaleza.
- 11) Realizar y promover el desarrollo de la investigación sobre sus colecciones y otros materiales dentro del ámbito de su competencia.
- 12) Publicar obras especializadas de investigación.



## Art. 2°

Son órganos del sistema Nacional de Museos del estado:

- Museo de la Nación.
- Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú.
- Museo de la Cultura Peruana.
- Museo de Arte Italiano.

## Art. 4°

– Son funciones del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú:

- 1) Ser el centro nacional de investigación y protección del Patrimonio Arqueológico del Perú.
- 2) Presentar a través de las exposiciones permanentes, temporales e itinerantes una visión integral de la Historia del Perú desde el periodo prehispánico hasta el presente.
- 3) Proponer los proyectos de conservación de bienes muebles y sitios arqueológicos.
- 4) Proponer y realizar campañas de defensa para la protección del Patrimonio Arqueológico e Hispánico del Perú.
- 5) Supervisar, delimitar y defender los sitios arqueológicos.
- 6) Mantener y fomentar la creación de museos de sitio.
- 7) Emitir opinión técnica o los informe, según los caso, sobre proyectos de investigación arqueológica.
- 8) Promover el estudio e investigación de nuestra completa diversidad cultural a través de los diferentes estudios de desarrollo histórico del país.
- 9) Proponer la declaración de Monumentos Arqueológicos como Patrimonio de la Nación, en concordancia con los dispositivos legales

<b>CATEGORÍA</b>	<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>TEXTO CODIFICADO</b>
Gestión Administrativa	Planeación	Funciones desfasadas

**Conclusión**

Las funciones que inicialmente fueron asignadas al Museo, actualmente han quedado desfasadas, dado que con el paso del tiempo la Sede Central ha suprimido paulatinamente muchas de esas funciones, que han provocado que el museo pierda un sitio importante dentro de la estructura del Ministerio de Cultura.

Las funciones que ya no realiza y que figuran en el artículo 4 de esta norma son los numerales: 1) 4), 5), 6), 7) y 9).

## c) Plan estratégico Institucional 2012-2016

<b>Aspectos Técnicos</b>	<b>Detalles</b>		
Institución	Ministerio de Cultura		
Documento	Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Cultura 2012-2016		
Autor	Ministerio de Cultura		
Año	2012		
Análisis	Análisis de los Objetivos estratégicos generales y Objetivos estratégicos específicos		
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Objetivo Estratégico General N°03 "Identificar, proteger, salvaguardar y promover el Patrimonio Cultural de la Nación"	Objetivo Estratégico Específico 3.1 "Identificar la riqueza y potencial del Patrimonio Cultural de la Nación"	3.1.1 Promover y desarrollar programas y proyectos de investigación del Patrimonio Cultural de la Nación	Dirección de Arqueología Dirección de Paisaje Cultural Dirección de Patrimonio Histórico Dirección de Patrimonio Inmaterial Dirección de Sitios de Patrimonio de la Humanidad
		3.1.2 Inventario y Registro del Patrimonio Cultural de la Nación	Dirección de Arqueología <b>Dirección de Museos y Bienes Muebles</b> Dirección de Paisaje Cultural Dirección de Patrimonio Histórico Dirección de Patrimonio Inmaterial Dirección de Sitios de Patrimonio de la Humanidad
		3.1.3 Declaración de los Bienes del Patrimonio Cultural de la Nación	Dirección de Arqueología <b>Dirección de Museos y Bienes Muebles</b> Dirección de Paisaje Cultural Dirección de Patrimonio Histórico Dirección de Patrimonio Inmaterial Dirección de Sitios de Patrimonio de la Humanidad
		3.1.4 Identificar y proponer los bienes con potencial para ser nominados como Patrimonio Mundial o Patrimonio de la Humanidad.	Dirección de Arqueología Dirección de Paisaje Cultural Dirección de Patrimonio Histórico Dirección de Patrimonio Inmaterial Dirección de Sitios de Patrimonio de la Humanidad

		3.2.1 Proponer las normas que garanticen la protección del Patrimonio Cultural de la Nación	Dirección de Arqueología Dirección General de Fiscalización <b>Dirección de Museos y Bienes Muebles</b> Dirección de Paisaje Cultural Dirección de Patrimonio Histórico Dirección de Patrimonio Inmaterial Dirección de Sitios de Patrimonio de la Humanidad
		3.2.4 Implementar una cartera de proyectos vinculados a la protección y salvaguardia del Patrimonio Cultural de la Nación.	Dirección de Arqueología Dirección General de Fiscalización <b>Dirección de Museos y Bienes Muebles</b> Dirección de Paisaje Cultural Dirección de Patrimonio Histórico Dirección de Patrimonio Inmaterial Dirección de Sitios de Patrimonio de la Humanidad
Objetivo Estratégico Específico 3.2 "Promover la protección, defensa y gestión cultural concertada con la ciudadanía e instituciones públicas y privadas para la conservación, puesta en valor y salvaguarda del Patrimonio Cultural de la nación"		3.2.5 Proponer el financiamiento de una cartera de proyectos vinculados a la protección y salvaguardia del Patrimonio Cultural de la Nación.	Dirección de Arqueología <b>Dirección de Museos y Bienes Muebles</b> Dirección de Paisaje Cultural Dirección de Patrimonio Histórico Dirección de Patrimonio Inmaterial Dirección de Sitios de Patrimonio de la Humanidad
		3.2.6 Integración de las instituciones que custodian el patrimonio Cultural de la Nación a los sistemas del sector cultura.	Dirección General de Fiscalización <b>Dirección de Museos y Bienes Muebles</b>
		3.2.7 Monitoreo permanente de los bienes integrantes del Patrimonio Cultural de la Nación priorizando los bienes declarados como patrimonio Mundial o de la Humanidad	<b>Dirección de Museos y Bienes Muebles</b> Dirección de Paisaje Cultural Dirección de Patrimonio Histórico Dirección de Patrimonio Inmaterial Dirección de Sitios de Patrimonio de la Humanidad
		3.2.11 Promoción del patrimonio Cultural	Dirección de Arqueología <b>Dirección de Museos y Bienes Muebles</b> Dirección de Paisaje Cultural Dirección de Patrimonio Histórico Dirección de Patrimonio Inmaterial Dirección de Sitios de Patrimonio de la Humanidad
Objetivo estratégico General N° 06 "Fortalecimiento de la gestión institucional"	Objetivo estratégico 6.1 "Diseñar la política del Sector Cultura"	6.1.1 Diseñar e implementar políticas y lineamientos en patrimonio cultural, industrias culturales, interculturalidad e inclusión social y pueblos indígenas,	Secretaría General Viceministerio d Patrimonio Cultural Viceministerio de Interculturalidad

afroperuanos y pueblos indígenas en aislamiento y contacto social.

Objetivo estratégico específico 6.2 "Diseñar e implementar herramientas de gestión del Sector Cultura"	6.2.1 Fortalecer el Sector Cultura con la actualización de los instrumentos de gestión institucional.	Oficina General del Planeamiento y Presupuesto
	6.2.2 Integrar los sistemas de información del Sector Cultura	Oficina General de Estadística y Tecnología de la Información
	6.2.4 Fortalecimiento de capacidades	Recursos Humanos

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	TEXTO CODIFICADO
Gestión Administrativa	Planeación	Falta de implementación de estrategias de acuerdo a sus competencias
<b>Conclusión</b>		

La articulación del Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Cultura, en lo que corresponde a los objetivos del Sistema Nacional de Museos no se encuentran adecuadamente articulados a las funciones que se definen en el Decreto Ley 25790-1992 "Ley de creación del Sistema Nacional de Museos del Estado"; Esto se evidencia en la asignación de responsabilidades para cada acción estratégica, donde la Dirección de Museos y Bienes Muebles (Dirección General de Museos), no interviene en las acciones 3.1.1 y 3.1.4 . Asimismo, dentro del PEI 2012-2016, se tenía como objetivos y estrategias el fortalecimiento de la gestión institucional mediante la actualización de documentos de gestión, pero, dicha estrategia no fue implementada ni iniciada en el Museo.

## Categoría: Gestión Administrativa

### Subcategoría: Organización

#### a) Manual de organización y funciones

Aspectos Técnicos	Detalles
Institución	Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú
Documento	Proyecto Manual de Organización y Funciones
Autor	Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú / Área de Investigaciones
Año	2014
Análisis	Estructura orgánica del museo

La Dirección del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú (MNAAHP), ha elaborado el proyecto de Manual de Organización y Funciones (MOF), con el objeto de establecer de forma integral la organización y funciones generales de cada unidad orgánica, y de esta manera contribuir a mejorar los canales de comunicación y coordinación.

Este documento contribuye a institucionalizar la simplificación administrativa, proporcionando información sobre las funciones, siendo finalmente una herramienta útil para aplicar los planes de desarrollo, capacitación del personal y óptimo funcionamiento de la entidad.

ORGANIGRAMA DEL MUSEO NACIONAL DE ARQUEOLOGÍA, ANTROPOLOGÍA E HISTORIA DEL PERÚ-MNAAHP

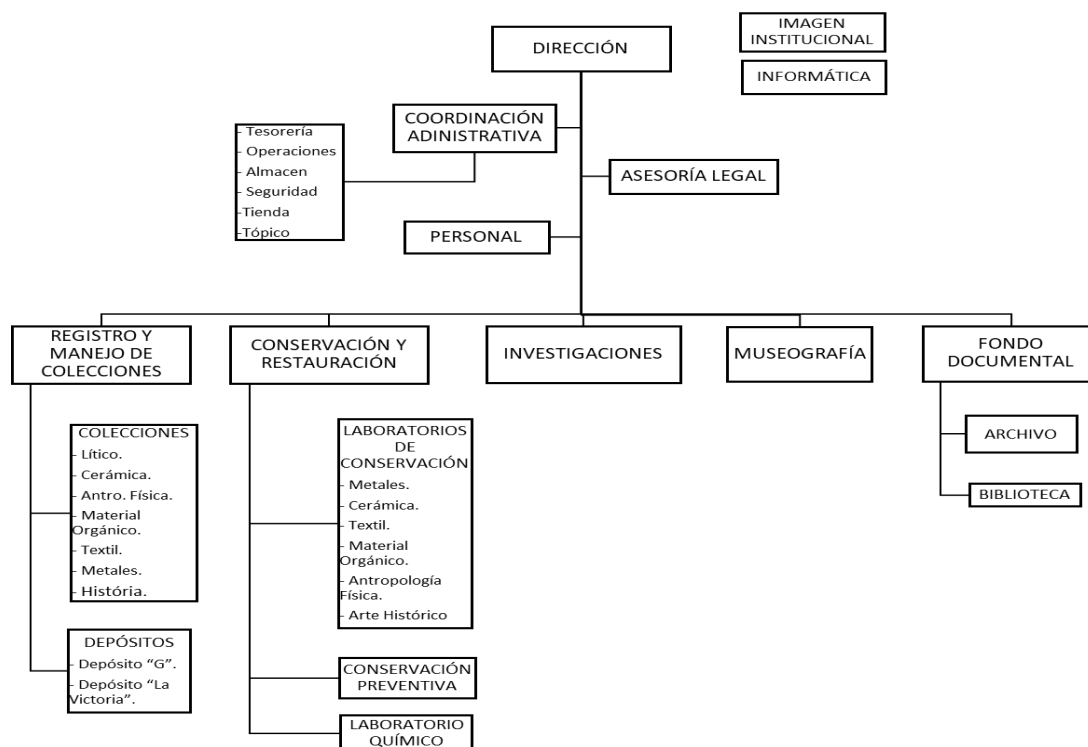


Figura 20: Estructura organizacional del MNAHP

Fuente: MNAHP

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	TEXTO CODIFICADO
Gestión Administrativa	Organización	Se establece la estructura orgánica del Museo, así como, las funciones específicas de cada unidad de apoyo y operativa
<b>Conclusiones</b>		

Las funciones que se realizan en el museo son de acuerdo a la costumbre y criterios de cada trabajador, es decir, en el museo no se han establecido funciones ni responsabilidades de manera formal, continuamente se ha modificado el organigrama del Museo, pero por falta de personal especializado no se podía implementar las nuevas áreas propuestas. (Eje. Área de Educación).

La ausencia de un MOF aprobado, ha generado algunos desordenes funcionales dentro de las áreas del Museo; Se ha podido observar que el personal del Área de Conservación y Restauración, también depende funcionalmente del Área de Registro y Manejo de Colecciones. Dado que el personal de conservación labora en el mismo espacio físico de cada colección.

b) Manuel operativo de procesos

El Museo no ha elaborado sus manuales operativos, los cuales deben responder a procesos generales para cada una de estas funciones, para luego identificar los otros procesos que ayuden a cumplir con sus funciones y objetivos. De acuerdo a su organigrama, el MNAAHP cumple 5 funciones generales:

- 1) Inventario, registro y custodio de bienes culturales muebles.
- 2) Conservación y restauración de bienes culturales muebles.
- 3) Desarrollar y promover la investigación científica y museística de los bienes culturales que custodia el MNAAHP.
- 4) Diseño museográfico y montaje de las exposiciones permanentes y temporales.
- 5) Promoción y difusión de las actividades culturales que programa el MNAAHP.

## Categoría: Gestión Administrativa

### Subcategoría: Dirección / ejecución

Aspectos Técnicos	Detalles		
Institución	Ministerio de Cultura		
Documento	1) Plan Operativo Institucional del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016 2) Programa Presupuestal 0132 "Puesta en Valor y uso del Patrimonio Cultural"		
Autor	Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú		
Año	2012, 2013, 2014, 2015 y 2016		
Análisis	Análisis de los objetivos estratégicos generales y objetivos estratégicos específicos		
OBJETIVO ESPECIFICOS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES POI 2012 / 2013	ACTIVIDADES POI 2014
3.1.1 Promover y desarrollar programas y proyectos de investigación del patrimonio Cultural de la Nación	Dirección de Arqueología Dirección de Paisaje Cultural Dirección de Patrimonio Histórico Dirección de Patrimonio Inmaterial Dirección de Sitios de Patrimonio de la Humanidad	Investigar y elaborar exposiciones temporales que permitan las afluencia de los visitantes al museo	
3.1.2 Inventario y Registro del Patrimonio Cultural de la Nación	Dirección de Arqueología <b>Dirección de Museos y Bienes Muebles</b> Dirección de Paisaje Cultural Dirección de Patrimonio Histórico Dirección de Patrimonio Inmaterial Dirección de Sitios de Patrimonio de la Humanidad	Inventario, registro y conservación de los bienes culturales del museo	Inventario, registro y catalogación de los bienes culturales del museo
3.1.3 Declaración de los Bienes del Patrimonio Cultural de la Nación	Dirección de Arqueología <b>Dirección de Museos y Bienes Muebles</b> Dirección de Paisaje Cultural Dirección de Patrimonio Histórico Dirección de Patrimonio Inmaterial Dirección de Sitios de Patrimonio de la Humanidad		
3.1.4 Identificar y proponer los bienes con potencial para ser nominados como Patrimonio Mundial o Patrimonio de la Humanidad.	Dirección de Arqueología Dirección de Paisaje Cultural Dirección de Patrimonio Histórico Dirección de Patrimonio Inmaterial		



	Dirección de Sitios de Patrimonio de la Humanidad		
3.2.1 Proponer las normas que garanticen la protección del Patrimonio Cultural de la Nación	Dirección de Arqueología Dirección General de Fiscalización <b>Dirección de Museos y Bienes Muebles</b> Dirección de Paisaje Cultural Dirección de Patrimonio Histórico Dirección de Patrimonio Inmaterial Dirección de Sitios de Patrimonio de la Humanidad		
3.2.4 Implementar una cartera de proyectos vinculados a la protección y salvaguardia del Patrimonio Cultural de la Nación.	Dirección de Arqueología Dirección General de Fiscalización <b>Dirección de Museos y Bienes Muebles</b> Dirección de Paisaje Cultural Dirección de Patrimonio Histórico Dirección de Patrimonio Inmaterial Dirección de Sitios de Patrimonio de la Humanidad		
3.2.5 Proponer el financiamiento de una cartera de proyectos vinculados a la protección y salvaguardia del Patrimonio Cultural de la Nación.	Dirección de Arqueología <b>Dirección de Museos y Bienes Muebles</b> Dirección de Paisaje Cultural Dirección de Patrimonio Histórico Dirección de Patrimonio Inmaterial Dirección de Sitios de Patrimonio de la Humanidad		
3.2.6 Integración de las instituciones que custodian el patrimonio Cultural de la Nación a los sistemas del sector cultura.	Dirección General de Fiscalización <b>Dirección de Museos y Bienes Muebles</b>		
3.2.7 Monitoreo permanente de los bienes integrantes del Patrimonio Cultural de la Nación priorizando los bienes declarados como patrimonio Mundial o de la Humanidad	<b>Dirección de Museos y Bienes Muebles</b> Dirección de Paisaje Cultural Dirección de Patrimonio Histórico Dirección de Patrimonio Inmaterial Dirección de Sitios de Patrimonio de la Humanidad	Brindar seguridad a los bienes culturales muebles integrantes del Patrimonio Cultural de la Nación	Brindar seguridad a los bienes culturales muebles integrantes del Patrimonio Cultural de la Nación

3.2.11 Promoción del patrimonio Cultural	Dirección de Arqueología <b>Dirección de Museos y Bienes Muebles</b> Dirección de Paisaje Cultural Dirección de Patrimonio Histórico Dirección de Patrimonio Inmaterial Dirección de Sitios de Patrimonio de la Humanidad	Mejorar la imagen institucional y la difusión del museo para contribuir al acercamiento de la población Sensibilizar y educar a la población a través de la participación de seminarios, talleres y otras actividades	Fortalecer la imagen institucional y potenciar la difusión de las actividades culturales del museo. Exposiciones permanentes y temporales que permitan la afluencia de los visitantes al museo
6.1.1 Diseñar e implementar políticas y lineamientos en patrimonio cultural, industrias culturales, interculturalidad e inclusión social y pueblos indígenas, afroperuanos y pueblos indígenas en aislamiento y contacto social.	Secretaría General Viceministerio de Patrimonio Cultural Viceministerio de Interculturalidad	Dirigir, gestionar y administrar la institución museística.	Dirigir, gestionar y administrar la institución museística.
6.2.1 Fortalecer el Sector Cultura con la actualización de los instrumentos de gestión institucional.	Oficina General del Planeamiento y Presupuesto		
			Conservación y restauración de los bienes culturales del museo
			Limpieza y mantenimiento de las instalaciones del museo
			Proyección cultural del Museo hacia la colectividad
OBJETIVO ESPECIFICOS / PP 132	ACTIVIDADES 2015	ACTIVIDADES 2016	
<b>Resultado Específico</b> Incrementar la puesta en valor del patrimonio cultural para uso social			

<b>Actividades</b>		
Identificación de bienes del patrimonio cultural	Inventario y Registro del Patrimonio Cultural de la Nación	Identificación e Inventarios de bienes culturales muebles
		Registro de bienes culturales en el Sistema de Registro Nacional
Conservación y transmisión del patrimonio cultural	Conservación y restauración del patrimonio Cultural Mueble	Conservación de bienes culturales muebles
		Mejoramiento Museográfico y mantenimiento de oficinas, talleres y depósitos del museo
		Edición y publicación de revistas, catálogos y boletines
Sensibilización y capacitación para reconocer el patrimonio cultural en los museos de Lima	Promoción del patrimonio Cultural	Atención de visitantes del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú
	Promover y desarrollar programas y proyectos de investigación del patrimonio Cultural de la Nación	Proyectos e investigaciones

<b>CATEGORÍA</b>	<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>TEXTO CODIFICADO</b>
Gestión Administrativa	Dirección / ejecución	Falta de articulación de los planes Operativos del Museo con las estrategias del Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Cultura

### **Conclusiones**

La falta de orientación de parte de la Sede Central en lo relacionado a la elaboración de los planes operativos del Museo, ha provocado que el Museo determine sus propias actividades y estrategias. De tal forma que algunas de sus estrategias no están articuladas al PEI del ministerio de cultura.

Para fines de esta investigación, se ha tratado de adecuar el alineamiento de las actividades del Museo con las estrategias del PEI, con el objetivo de determinar qué actividades no estaban articuladas con el PEI, se encontró que el año 2014, se tenían 3 actividades no articuladas al PEI. Asimismo, a partir del año 2015, se estableció el

Programa Presupuestal 0132 "Puesta en Valor y uso del Patrimonio Cultural", el cual tenía sus propios objetivos y actividades.

Desde al año 2012 al año 2015, la elaboración del POI en el museo se hizo en base a sus propios objetivos, dado que no se tenía disposiciones del Sistema Nacional de Museos en lo referido a la planificación de objetivos operativos de corto plazo

**Subcategoría: Control y seguimiento**

<b>Aspectos Técnicos</b>	<b>Detalles</b>
Institución	Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú
Documento	Memoria anual 2012, 2013, 2014, 2015 Informe de gestión 2012-2016
Autor	Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú
Año	2012, 2013, 2014 y 2015
Análisis	Acciones ejecutadas por el museo en temas de mantenimiento

<b>OBJETIVO PEI</b>	<b>ACTIVIDAD POI 2012/2013</b>	<b>RESULTADO 2012</b>	<b>RESULTADO 2013</b>
3.1.1 Promover y desarrollar programas y proyectos de investigación del patrimonio Cultural de la Nación	Investigar y elaborar exposiciones temporales que permitan la afluencia de los visitantes al museo	Guion museográfico: "Mujer, madre trabajadora y diosa" "Sala Paracas" "Vida cotidiana en la colonia"	Guion museográfico: "Sala Pukara" "La tuberculosis, pasado y presente" "Homenaje a Hans Horkheimer" "Raul García Zarate, La guitarra habla" "Julio C. Tello: investigador, científico y defensor del patrimonio de la Nación"
3.1.2 Inventario y Registro del Patrimonio Cultural de la Nación	Inventario, registro y conservación de los bienes culturales del museo	Inventario: 1,160 piezas Registro: 661 piezas Conservación: 3,814 piezas	Inventario: 213,747 piezas Registro: 4,094 piezas Conservación: 6,253 piezas

3.2.7 Monitoreo permanente de los bienes integrantes del Patrimonio Cultural de la Nación priorizando los bienes declarados como patrimonio Mundial o de la Humanidad	Brindar seguridad a los bienes culturales muebles integrantes del Patrimonio Cultural de la Nación	Conservación preventiva: 610 piezas	Conservación preventiva: 6021 piezas Implementación de sistema de vigilancia Circuito cerrado de Televisión-CCTV.
3.2.11 Promoción del patrimonio Cultural	Mejorar la imagen institucional y la difusión del museo para contribuir al acercamiento de la población Sensibilizar y educar a la población a través de la participación de seminarios, talleres y otras actividades	Organización de actividades: Museo abre de noche Jueves culturales	Organización de actividades: Museo abre de noche Jueves culturales
6.1.1 Diseñar e implementar políticas y lineamientos en patrimonio cultural, industrias culturales, interculturalidad e inclusión social y pueblos indígenas, afroperuanos y pueblos indígenas en aislamiento y contacto social.	Dirigir, gestionar y administrar la institución museística.	Dirigir, gestionar y administrar la institución museística. <b>Acondicionamiento de rampa para discapacitados</b> <b>Cambio de balaustres de los techos de las galerías</b>	Dirigir, gestionar y administrar la institución museística. <b>Adecuación de los vestidores del personal de limpieza</b> <b>Cambio de balaustres de los jardines del Museo.</b>
<b>OBJETIVO PEI</b>	<b>ACTIVIDAD POI 2014</b>	<b>RESULTADO 2014</b>	
3.1.1 Promover y desarrollar programas y proyectos de investigación del patrimonio Cultural de la Nación		<b>Pre-guion para el PIP "Mejoramiento y ampliación integral del Museo"</b>	
3.1.2 Inventario y Registro del Patrimonio Cultural de la Nación	Inventario, registro y catalogación de los bienes culturales del museo	Inventario: 56,256 piezas Registro en el Sistema de Registro Nacional: 6,350 piezas	

3.2.7 Monitoreo permanente de los bienes integrantes del Patrimonio Cultural de la Nación priorizando los bienes declarados como patrimonio Mundial o de la Humanidad	Brindar seguridad a los bienes culturales muebles integrantes del Patrimonio Cultural de la Nación	Conservación preventiva de 4,289 piezas
3.2.11 Promoción del patrimonio Cultural	Fortalecer la imagen institucional y potenciar la difusión de las actividades culturales del museo. Exposiciones permanentes y temporales que permitan las afluencia de los visitantes al museo	Guion Museográfico: "Corredor orígenes" "Mensajes hilados del pasado" "Sala Nazca" "Del mito a la realidad: el mar fuente de vida"
6.1.1 Diseñar e implementar políticas y lineamientos en patrimonio cultural, industrias culturales, interculturalidad e inclusión social y pueblos indígenas, afroperuanos y pueblos indígenas en aislamiento y contacto social.	Dirigir, gestionar y administrar la institución museística.	Dirigir, gestionar y administrar la institución museística.
	Conservación y restauración de los bienes culturales del museo	Conservación y restauración de 8,737 piezas
	Limpieza y mantenimiento de las instalaciones del museo	<b>Mejoramiento del Depósito "G"</b> <b>Acondicionamiento de ventilación del Depósito de Cerámica</b> <b>Implementación de lactario</b>
	Proyección cultural del Museo hacia la colectividad	Revista Arqueológicas revista Historia y Cultura

<b>OBJETIVO PP 00132</b>	<b>ACTIVIDAD POI 2015</b>	<b>RESULTADO 2015</b>
Identificación de bienes del patrimonio cultural	Inventario y Registro del Patrimonio Cultural de la Nación	Inventario: 22,507 piezas Registro en el Sistema de Registro Nacional: 2618 piezas
Conservación y transmisión del patrimonio cultural	Conservación y restauración del patrimonio Cultural Mueble	Conservación y restauración de 2236 piezas
	Monitoreo permanente a los bienes integrantes del Patrimonio Cultural de la Nación	Proyecto de evaluación, control y erradicación de elementos contaminantes en sala de exhibiciones y depósitos (Conservación preventiva)
Sensibilización y capacitación para reconocer el patrimonio cultural en los museos de Lima	Promoción del patrimonio Cultural	"Sala Nazca" Sala Amazonía" "Mejoramiento del auditorio del Museo" Catalogo de la Colección de Metales Boletín del Museo
	Promover y desarrollar programas y proyectos de investigación del patrimonio Cultural de la Nación	"Pre-guion PIP mejoramiento del MNAHP" "Sonidos del Ande" Investigación Bibliográfica: Vestido en el antiguo Perú- II etapa Investigación museológica : estudio de público
<b>OBJETIVO PP 00132</b>	<b>ACTIVIDAD POI 2016</b>	<b>RESULTADO 2016</b>
Identificación de bienes del patrimonio cultural	Identificación e Inventarios de bienes culturales muebles	Inventario: 23,744 piezas
	Registro de bienes culturales en el Sistema de Registro Nacional	Registro en el Sistema de Registro Nacional: 2,255 piezas
Conservación y transmisión del patrimonio cultural	Conservación de bienes culturales muebles	Conservación y restauración de 5,267 piezas
	Mejoramiento Museográfico y mantenimiento de oficinas, talleres y depósitos del museo	"Sala Amazonía" "Música de las alturas" "Reliquias de China" Mejoramiento del taller de Conservación de Pintura
	Edición y publicación de revistas, catálogos y boletines	Boletín institucional 2015
Sensibilización y capacitación para reconocer el patrimonio cultural en los museos de Lima	Atención de visitantes del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú	163,563 visitantes
	Proyectos e investigaciones	Investigación Fondo Documental: Recuperación de material documental, colección Ancón II Etapa

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	TEXTO CODIFICADO
Gestión Administrativa	Control y seguimiento	Documentos de evaluación y seguimiento de actividades del museo

### **Conclusión**

Desde al año 2012, las acciones del museo se han orientado principalmente a actividades de inventario y registro del material cultural que posee, al montaje de exposiciones temporales y permanentes; asimismo, se ha observado que muchas tareas quedaban pendientes de realizar debido a las limitaciones de presupuesto. Todas las acciones de mantenimiento que se han realizado en el Museo no están sistematizados, no se tiene una bitácora de mantenimiento de equipos o de instalaciones de servicios básicos, por lo tanto, no se puede hacer seguimiento del estado situacional, tanto de equipos como de la infraestructura, con la finalidad de planificar los trabajos de prevención

El Museo no ha implementado sus procedimientos de control y seguimiento, no se ha elaborado reportes de control y seguimiento mensuales de las actividades que realiza el Museo, los reportes que se presentan o que solicita la Dirección son por cosas puntuales o por la necesidad de presentar alguna información a la Sede Central. Por lo tanto, si no se tiene información basado en indicadores de gestión, es difícil evaluar si los procedimientos que se están siguiendo son eficientes y eficaces; tampoco se podrá retroalimentar el proceso para mejorar los resultados.



## Categoría: Proceso de Mantenimiento

### *Subcategoría: Proceso de mantenimiento de equipos*

<b>Aspectos Técnicos</b>	<b>Detalles</b>
Institución	Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú
Documento	Informe de áreas usuarias estado situacional de equipos instalados Planes de mantenimiento
Autor	Encargados de las oficinas
Año	2017

**Análisis** Estado situacional de los equipos instalados en el museo

Como parte importante del proceso general de Conservación y restauración de bienes muebles, el museo debe desarrollar el proceso de mantenimiento de equipos; cabe señalar, que los depósitos y salas de exposición deben contar con las mejores condiciones ambientales para la conservación del material cultural, evitando así los cambios bruscos de temperatura o humedad que afecten las piezas arqueológicas ubicadas en los depósitos o salas de exposición. Asimismo, en el mantenimiento de equipos también debe incluirse a los equipos de los talleres de mantenimiento.

De acuerdo a la tabla 13, se observa que el Museo cuenta con 50 equipos de aire acondicionado, de los cuales 14 equipos están inoperativos por falta de mantenimiento, también se cuenta con 7 extractores de aire de los cuales 2 equipos están inoperativos, y tiene 43 equipos deshumedecedores de los cuales 12 equipos están inoperativos que aún no fueron evaluados para poder determinar si deben ser reemplazados. Estos equipos son fundamentales para mantener una adecuada climatización en los depósitos y salas de exposición, la temperatura, humedad y calidad del aire es monitoreado diariamente con los quipos de medición como los termohigrógrafos, termohigrómetro y luxómetro.

Tabla 13: RELACIÓN DE EQUIPOS UBICADOS EN LAS COLECCIONES DEL MNAHP

ITEM	DESCRIPCIÓN	LÍTICO	CERÁMICA	ANT. FÍSICA	ORGÁNICO	DEPÓSITO G	HISTORIA	TEXTILES	METALES	DDEPÓSITO ANEXO 1 - LA VICTORIA	OFICINA ARMC	CONSERVACIÓN PREVENTIVA	MUSEOGRAFÍA	OFICINAS	TOTAL EQUIPOS
1	Aire acondicionado	1 Equipo operativo	2 Equipos operativos	9 Equipos: 2 Operativo 7 Inoperativos	2 Equipos operativos	No tiene.	Solicita instalación.	6 Equipos: 4 Operativos 2 Inoperativos.	2 Equipo operativos	No tiene.	2 equipos operativos	No tiene.	22 Equipos: 17 Operativos 5 Inoperativos	6 Equipo operativo	52
2	Extractores de aire	No tiene.	2 Equipos operativos	1 equipo inoperativo	No tiene.	No tiene.	No tiene.	1 Inoperativo	3 equipos: 2 extrator de aire 1 extractor de gases.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	7
3	Deshumedeceadores	3 Equipos operativos	2 Equipos: 1 malogrado.	7 Equipos	1 Equipo	No tiene.	9 Equipos	8 equipos: 3 Operativos 5 Inoperativos	No tiene.	No tiene.	1 Equipo Inoperativo	13 Equipos: 7 Operativos 6 Inoperativos	No tiene.	No tiene.	43
4	Equipo de Rayos X	No tiene.	No tiene.	1 Equipo móvil	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	1 equipo fijo de cámara cerrada.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	2
5	Equipo desionizador de agua.	No tiene.	1 Equipo	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	1 Equipo	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	2
6	Maquina de coser.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	1 Operativo	No tiene.	No tiene.	2 Maquinas: 1 Operativo 1 Inoperativo	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	3
7	Balanzas	3 balanzas electrónicas 1 analítica	2 balanzas electrónica 1 de plataforma	1 balanza de plataforma.	2 balanzas, 1 analítica 1 de plataforma	No tiene.	1 balanza electrónica	2 balanzas electrónicas.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	11
8	Equipos de computo, escaner	1 PC	3 PC 1 escaner.	3 PC	3 PC	1 PC	3 PC 1 escaner	4 PC 2 escaner averiados	No tiene.	No tiene.	No tiene.	1 PC	4 PC	No tiene.	23
9	Termohigrómetro	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	12 equipos requieren calibración	No tiene.	No tiene.	12
10	Termohigrógrafo	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	3 Equipos: Requieren mantenimiento	No tiene.	No tiene.	3
11	Luxometro	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	1 Equipo: Requiere calibración	No tiene.	No tiene.	1 Equipo: Requiere calibración	No tiene.	No tiene.	2
12	Equipo de reflectografía	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	1 Equipo Inoperativo	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	1
13	Equipos microscopicos	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	3 equipos. Se dio mantenimiento despues de 12 años	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	No tiene.	3

Fuente: MNAHP

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	TEXTO CODIFICADO
Proceso de mantenimiento	Proceso de mantenimiento de equipos	Estado situacional de los equipos

#### **Conclusión**

El mantenimiento que se desarrolla en el Museo, principalmente es de tipo correctivo, generalmente se atienden los temas de emergencia, es decir, se interviene un equipo cuando dejó de funcionar. El mantenimiento preventivo, se hace sin planificación y sin tomar en cuenta las recomendaciones de los técnicos especialistas. De acuerdo a los técnicos que instalan los equipos, se recomienda que los equipos de aire acondicionado tengan un mantenimiento preventivo cada trimestre, con la finalidad de mantener su operatividad al 100% y alargar su vida útil, pero en el Museo desde el año 2013 el mantenimiento de los equipos se ha dado una vez cada año, debido a la demora en la atención del pedido y la falta de presupuesto.

#### **Subcategoría: Proceso de mantenimiento del edificio**

Aspectos Técnicos	Detalles
Institución	Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú
Documento	Informe de Defensa Civil / Carta N°29-2014-MPL-GLA/SGDC
Autor	Subgerencia de Defensa Civil / Municipalidad de Pueblo Libre
Año	2014

**Análisis** Estado situacional de la infraestructura e instalaciones del museo

Por la antigüedad de las instalaciones, se observa deterioro en las vigas de madera, rajaduras en las paredes, techos inestables.

El sistema eléctrico debe ser evaluado, y se debe reemplazar todas las conexiones con cables de tipo SPT-2 (mellizos) por conductores de tipo TW y/o THW (vulcanizado).

Se observa cables eléctricos expuestos, empalmes eléctricos mal ejecutados.

Completar la instalación de luces de emergencia.

Se recomienda una evaluación profesional.

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	TEXTO CODIFICADO
Proceso de mantenimiento	Proceso de mantenimiento de infraestructura	Estado situacional de las instalaciones e infraestructura

### **Conclusión**

De acuerdo a una evaluación realizada por parte de la Subgerencia de Defensa Civil de la Municipalidad de Pueblo Libre, se pudo conocer que la infraestructura e instalaciones eléctricas del museo requieren una urgente intervención, dado que a la fecha, no habían tenido ningún tipo de mantenimiento preventivo, por lo tanto, se recomendaba, hacer una evaluación general para su intervención, con la finalidad de gestionar ante la municipalidad de Lima la solicitud de Inspecciones técnicas de seguridad en edificaciones.

Las labores de mantenimiento es realizado por el siguiente personal: 2 electricistas, 2 carpinteros, 3 pintores, 2 jardineros y 6 operarios de limpieza, quienes deben encargarse del mantenimiento de todo el Museo con un área de 22,298.79 m<sup>2</sup>, de los cuales están construidos u ocupados por el museo una extensión de 11,421.23 m<sup>2</sup>, es decir un 51% de su terreno.

El Museo Nacional de arqueología, Antropología e Historia del Perú, no cuenta con el Certificado de inspección de Defensa Civil.

<b>Aspectos Técnicos</b>	<b>Detalles</b>
Institución	Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú
Documento	Proyecto de Inversión Pública / SNIP 357731 "Mejoramiento de los servicios de exposición permanente y almacenamiento del patrimonio cultural mueble histórico y artístico en el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, distrito de Pueblo Libre"
Autor	MINISTERIO DE CULTURA
Año	2016

**Análisis** Diagnóstico general de la infraestructura e instalaciones del museo

De acuerdo a los informes recogidos, se ha realizado una evaluación general de las condiciones generales del museo en cuanto a su infraestructura. Se hace evidente que la falta de mantenimiento ha provocado un deterioro importante del Museo. Como principales factores de análisis general, se presentan los siguientes criterios:

1. De las superficies.

Todas las superficies de las zonas expositivas tienen un deterioro pronunciado, muchas zonas de los corredores de las galerías muestran desniveles por zonas. Algunas zonas tienen pavimentos no adecuados por no estar acorde con la línea de diseño de la casona. Los pisos de las salas expositivas si bien son de tablonés de madera, estos por llevar durmientes parecen haber cedido en algunas zonas y es necesario cambiar las tablas, no se puede apreciar una superficie pareja y bien conservada.

2. De las coberturas.

Se realizó una inspección de las coberturas viendo deterioro pronunciado en las teatinas, algunas están clausuradas desde el interior de las salas y su estructura se encuentra en muy mal estado. La torta de barro está deteriorada y las viguetas que soportan el machihembrado se muestran con están muchas con deflexiones.

### 3. De las salas de exposiciones.

Las salas de exposiciones muestran deterioro en sus pavimentos y coberturas, varias salas no tienen salidas para tomas de corrientes para el mantenimiento. Los muros de adobe no muestran fisuras ni rajaduras pronunciadas y se muestran en buen estado de conservación.

### 4. Del Sistema eléctrico

De la evaluación realizada a los 18 tableros eléctricos instalados en el museo, se encontraron los siguientes resultados:

#### Tableros eléctricos

- ✓ La Puesta a Tierra de los tableros no cumple con las normas.
- ✓ Hay varios tableros que no tienen interruptor general.
- ✓ Ningún tablero tiene interruptores diferenciales (obligatorio por Norma).
- ✓ Los cables no son libres de halógenos (obligatorio por Norma).
- ✓ Los interruptores son antiguos y muchos de ellos están en mal estado.
- ✓ Los interruptores que atienden cargas de motores son curva C, deben ser curva D.
- ✓ Muchos de los gabinetes de los tableros no tienen un buen cierre o la chapa no funciona. La mayor parte de ellos muestran partes oxidadas.
- ✓ Falta agregar y/o actualizar los directorios de circuitos.

TABLEROS		
BUEN ESTADO	MAL ESTADO	CUMPLEN NORMAS
1	17	0

Figura 23: Estado de tableros eléctricos

Fuente: PIP 357731

### **Sistema de puesta a tierra.**

- ✓ El sistema de puesta a tierra está constituido de pozos de puesta a tierra, uno está en las cercanías del tablero general y existen otros pozos en los jardines, que se conectan al primero.
- ✓ El calibre del conductor de puesta a tierra desde los pozos al tablero general es insuficiente y no está de acuerdo con las recomendaciones del Código Nacional de Electricidad (CNE).
- ✓ El calibre de los conductores de puesta a tierra desde el tablero general a los subtableros están subdimensionados y no cumplen las normas.
- ✓ Los circuitos derivados de los subtableros no tienen conductor de puesta a tierra. Tampoco cumplen con las normas.
- ✓ Los circuitos derivados no cuentan con interruptores diferenciales para protección por fuga a tierra.
- ✓ Los tomacorrientes no tienen bornes para conexión a tierra.

### **Instalaciones eléctricas**

- ✓ Existen muchas instalaciones que usan cables vulcanizados (NLT), en sistemas subterráneos para las luminarias en jardines. Los cables que vayan a ser instalados en forma subterránea, directamente enterrados deben ser tipo NYY.
- ✓ También se utiliza este tipo de cable vulcanizado NLT para instalaciones de reflectores y están instalados directamente sobre el techo, las derivaciones se hacen con empalmes protegidos por cinta aislante común.
- ✓ Los ingresos de los cables para la alimentación de las salas de exposición se realizan atravesando el techo y los pases no son herméticos.
- ✓ La mayor parte de los tomacorrientes, interruptores de control de alumbrado y dimmer están en mal estado.
- ✓ Una parte importante de las instalaciones, en los techos, se han instalado con tubería PVC sobre el techo de torta de barro. En los cambios de dirección o para derivaciones se utilizan cajas metálicas

sobre el techo o cajas metálicas empotradas en una mezcla de concreto. La mayor parte de las tuberías están rotas y se pueden ver, a simple vista, los cables eléctricos.

- ✓ Las instalaciones de los sistemas de seguridad están sobre los techos con tubería eléctrica metálica conducir (EMT), con cajas tipo condulet para cambios de dirección o derivaciones.
- ✓ Para alimentar a los motores de los ventiladores se está utilizando tubería flexible de PVC, estas instalaciones deben ser con tubería metálica impermeabilizada.
- ✓ En la Sala Moche, existe un subtablero con los circuitos de alumbrado exterior (reflectores). La instalación del tablero no cumple según la norma del Código Nacional de Electricidad (CNE).
- ✓ Los circuitos de alumbrado de emergencia están conectados directamente al alimentador de algunos subtableros y otros directamente a la barra de energía sin protección eléctrica, esta instalación no está permitido según la norma.
- ✓ Los sensores de humo existentes en algunas salas no funcionan.
- ✓ Existen instalaciones nuevas (de hace dos años) e instalaciones de más de 10 años.
- ✓ Los sistemas de puesta a tierra no tienen el protocolo de medición de los Sistemas.

### **Instalaciones sanitarias**

- ✓ Los aparatos sanitarios instalados en la edificación presentaron distintos estados de conservación cuya reutilización debe ser evaluada.
- ✓ Si se programa construir nueva infraestructura sanitaria debe evaluarse si el sistema se conectara a al sistema sanitario existente, tomando en cuenta que debe cumplirse con todo lo estipulado por el Reglamento Nacional de Edificaciones.
- ✓ El abastecimiento de agua potable es a través alimentadores en su mayoría empotrados en pisos y adosados según se apreció en la visita realizada. La presurización de la red de agua depende un Tanque Elevado cuya calidad de presión no es la óptima y debe



evaluarse la instalación de un sistema alternativo que permita presurizar la red.

- ✓ Debido a la Antigüedad de la Edificación se debe desarrollar un nuevo sistema de ventilación Sanitaria que permita la máxima eficiencia del Sistema.

De acuerdo a los estudios y evaluaciones realizadas en el museo el año 2015, se presentan las siguientes fichas de diagnóstico del Museo, para este fin se ha sectorizado toda el área del Museo para un mejor estudio, debido a que los ambientes y espacios presentan diferentes características de construcción; asimismo, la evaluación se ha realizado de acuerdo a las Normas del Reglamento de Nacional de Edificaciones (RNE) aprobado con Decreto Supremo N° 011-2006-VIVIENDA, y sus modificatorias:

### **Sector 1**

- |                                      |                        |
|--------------------------------------|------------------------|
| 1. Galería Orígenes                  |                        |
| 2. Sala Formativo                    | 21. Sala Tahuantinsuyo |
| 3. Sala Pucara                       | 22. Sala Amazonia      |
| 4. Sala Paracas                      |                        |
| 5. Galería Intermedio temprano       |                        |
| 6. Sala Moche-Lima-Nasca             |                        |
| 7. Galería Instrumentos<br>Musicales |                        |
| 8. Depósito 3                        |                        |
| 9. Oficina de Abastecimiento         |                        |
| 10. Depósito Químico                 |                        |
| 11. Depósito 1                       |                        |
| 12. Sala de reuniones                |                        |
| 13. Imagen                           |                        |
| 14. Dirección                        |                        |
| 15. Secretaria                       |                        |
| 16. Galería Estados Regionales       |                        |
| 17. Sala de metales                  |                        |
| 18. Sótano(sala de metalurgia)       |                        |
| 19. Sala Wari                        |                        |
| 20. Sala Chimú-Sala Chanca           |                        |

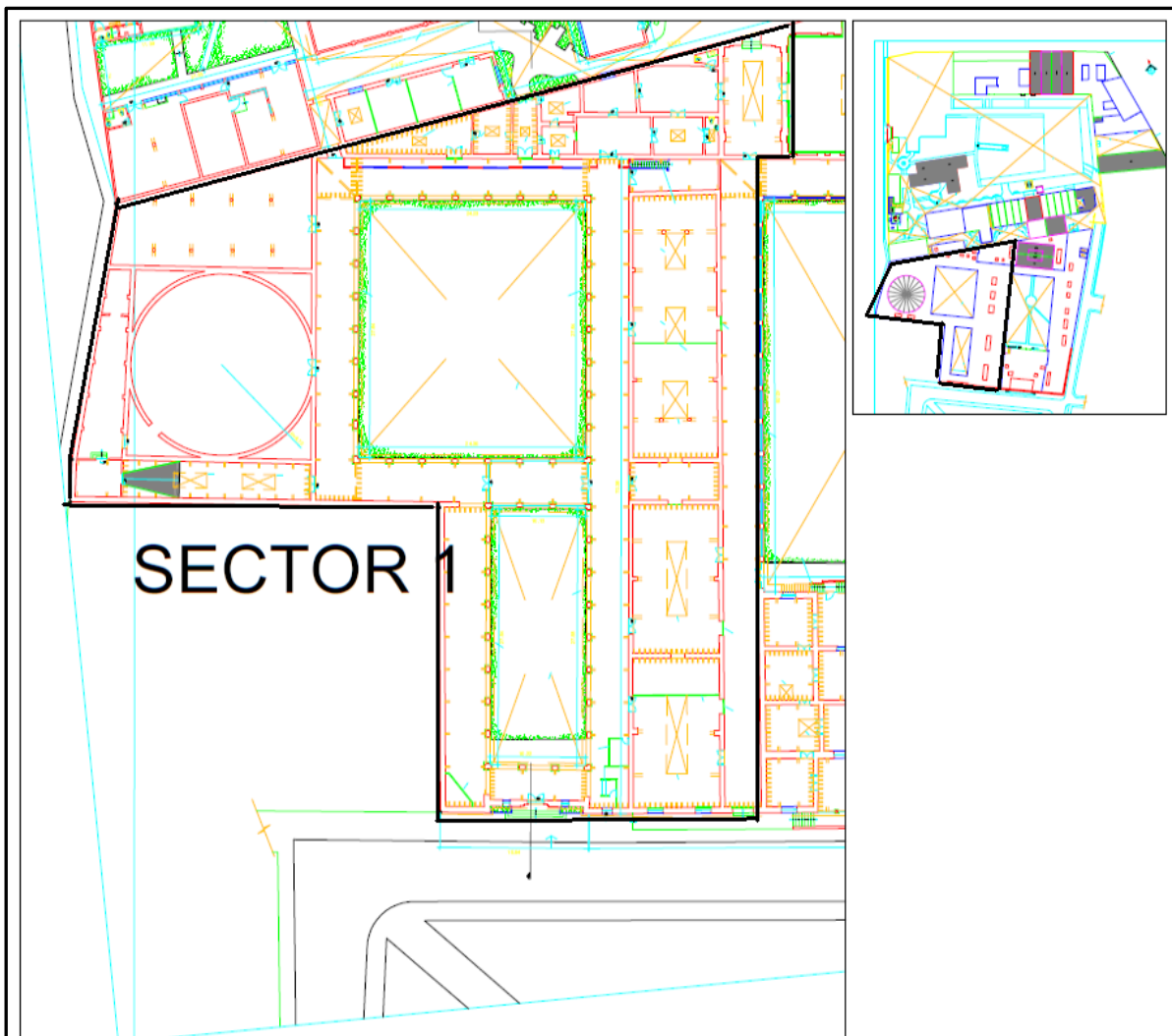


Figura 21: Sector 1 del MNAHP  
Fuente: PIP - SNIP 357731

<b>SECTOR 1</b>					
<b>NORMA A.010-CONDICIONES GENERALES DE DISEÑO-RNE</b>					
	<b>REGLAMENTO</b>	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	Art° 3-CALIDAD ARQUITECTONICA	X		2	Edificado para Museo
2	Art° 4-PARAMETROS URBANISTICOS	X		2	Cumple parcialmente
3	Art° 8-ACCESOS	X		2	Cuenta con accesos
4	Art° 11-RETIROS FRONTALES	X		2	No necesario
5	Art° 13-OCHAVOS	X		2	No necesario
6	Art° 12-CERCOS	X		2	
7	Art° 15-AGUA DE LLUVIAS		X	1	Necesita implementar
9	Art° 21-DIMENSIONES DE LOS AMBIENTES		X	1	Cumple parcialmente
10	Art° 22-ALTURA MINIMA	X		2	Conforme
11	Art° 24-ALTURA MINIMA DE VIGAS Y DINTELES	X		2	Conforme
12	Art° 25-ACCESOS Y PASAJES DE CIRCULACION		X	1	Ancho no conforme a la funcion publica
13	Art° 26-CIRCULACION VERTICAL		X	1	Ancho reducido
14	Art° 32-RAMPAS		X	0	Carecen en accesos y alguno con pendiente mayor a 12%
15	Art° 35-PUERTAS DE EVACUACION		X	1	Mayormente no se abren al exterior
16	Art° 38-PERSONAS CON DISCAPACIDAD		X	1	No cumplen las normas
17	Art° 39-SERVICIOS SANITARIOS		X	1	Distancia mayor a 50.00 ml.
18	Art° 41-SISTEMA DE RECOLECCION DE BASURA	X		2	Adecuado
19	Art° 47-ILUMINACION	X		2	Cuenta con iluminacion natural
20	Art° 50-MEDIOS DE ILUMINACION ARTIFICIAL	X		2	Cuenta con iluminacion natural
21	Art° 52-ELEMENTOS DE VENTILACION	X		2	Cuenta con ventilacion natural
22	Art° 54-EQUIPOS AIRE ACONDICIONADO		X	1	Parcialmente en ambientes de exposicion
23	Art° 56-AMBIENTES HERMETICOS		X	1	Mejorar eficiencia de climatizacion
24	Art° 60-DOTACION DE ESTACIONAMIENTO		X	1	No cumple con la demanda publica
<b>NORMA A.090-SERVICIOS COMUNALES</b>					
	<b>REGLAMENTO</b>	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
25	Art° 15-SERVICIOS SANITARIOS PARA EMPLEADOS		X	1	No cuenta en numero adecuado
26	Art° 16-SERVICIO PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD		X	1	No cuenta
27	Art° 18-MONTANTES		X	1	Instalaciones electricas con conductores expuestos

Tabla 14: Ficha de Diagnostico Sector 1

Fuente: PIP - SNIP 357731

**Sector 2:**

1. Galería Siglo XVI-XVII
2. Galería Siglo XVIII-XIX
3. Sala Macho
4. Auditorio
5. Sala Borbónica
6. Sala República
7. Sala temporal A
8. Sala temporal B
9. Galería Siglo XX
10. S.S.H.H. mujeres
11. S.S.H.H. hombres
12. S.S.H.H. minusválidos

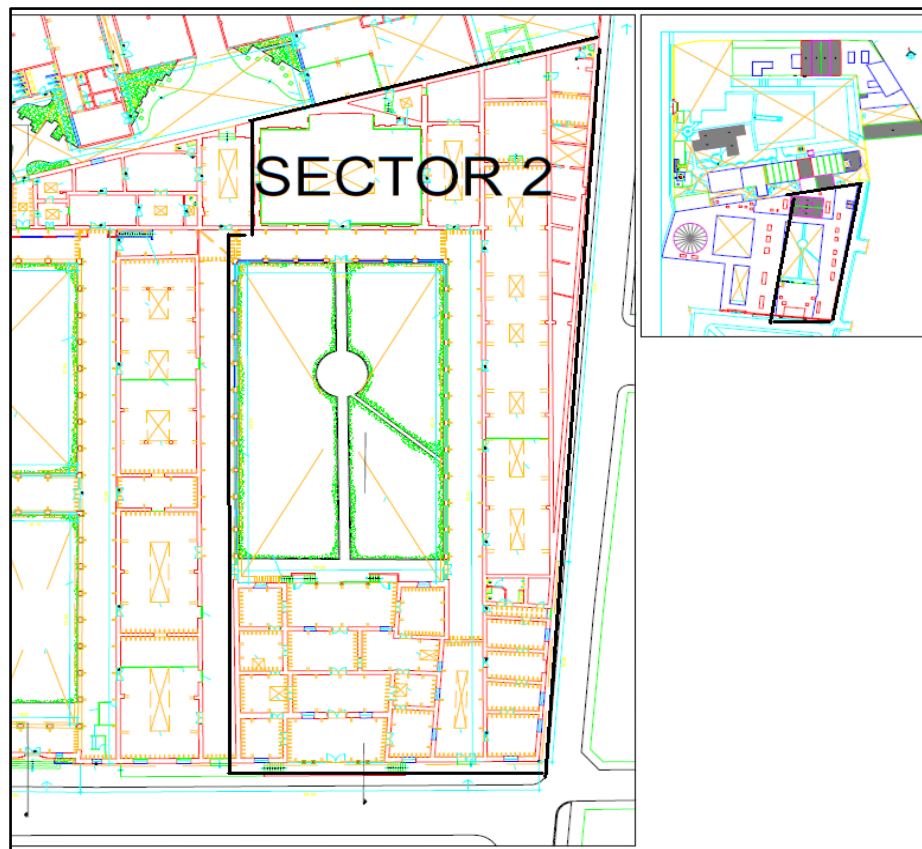


Figura 22: Sector 1 del MNAHP  
Fuente: PIP - SNIP 357731

<b>SECTOR 2</b>					
<b>NORMA A.010-CONDICIONES GENERALES DE DISEÑO-RNE</b>					
	<b>REGLAMENTO</b>	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	Art° 3-CALIDAD ARQUITECTONICA	X		2	Edificado para Museo
2	Art° 4-PARAMETROS URBANISTICOS	X		2	Cumple parcialmente
3	Art° 8-ACCESOS	X		2	Cuenta con accesos
4	Art° 11-RETIROS FRONTALES	X		2	No necesario
5	Art° 13-OCHAVOS	X		2	No necesario
6	Art° 12-CERCOS	X		2	
7	Art° 15-AGUA DE LLUVIAS		X	1	Necesita implementar
9	Art° 21-DIMENSIONES DE LOS AMBIENTES	X		2	Cumple parcialmente
10	Art° 22-ALTURA MINIMA	X		2	Conforme
11	Art° 24-ALTURA MINIMA DE VIGAS Y DINTELES	X		2	Conforme
12	Art° 25-ACCESOS Y PASAJES DE CIRCULACION		X	1	Ancho no conforme a la funcion publica
13	Art° 26-CIRCULACION VERTICAL	X		2	No cuenta
14	Art° 32-RAMPAS		X	0	Carecen en accesos
15	Art° 35-PUERTAS DE EVACUACION		X	1	No se abren al exterior
16	Art° 38-PERSONAS CON DISCAPACIDAD	X		2	Cumplen las normas
17	Art° 39-SERVICIOS SANITARIOS	X		2	Cumple
18	Art° 41-SISTEMA DE RECOLECCION DE BASURA	X		2	Adecuado
19	Art° 47-ILUMINACION	X		2	Cuenta con iluminacion natural
20	Art° 50-MEDIOS DE ILUMINACION ARTIFICIAL	X		2	Cuenta con iluminacion natural
21	Art° 52-ELEMENTOS DE VENTILACION	X		2	Cuenta con ventilacion natural
22	Art° 54-EQUIPOS AIRE ACONDICIONADO		X	0	No cuentan
23	Art° 56-AMBIENTES HERMETICOS		X	1	No cuentan
24	Art° 60-DOTACION DE ESTACIONAMIENTO		X	1	No cumple con la demanda publica
<b>NORMA A.090-SERVICIOS COMUNALES</b>					
	<b>REGLAMENTO</b>	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
25	Art° 15-SERVICIOS SANITARIOS PARA EMPLEADOS		X	1	No cuenta en numero adecuado
26	Art° 16-SERVICIO PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD	X		2	No cuenta
27	Art° 18-MONTANTES		X	1	Instalaciones electricas con conductores expuestos

Tabla 15: Ficha de Diagnostico Sector 2

Fuente: PIP - SNIP 357731

**Sector 3:**

1. Taller de Carpintería
2. Taller de Pintura
3. Colección Historia
4. Depósito de Muebles y Esculturas
5. Museografía
6. Colección textil
7. Oficina de Colección de Textiles
8. Registro y manejo de colecciones
9. Oficina del personal
10. Tesorería
11. Secretaría/Administración
12. Departamento de Metales
13. Bóveda
14. Oficina
15. Laboratorio

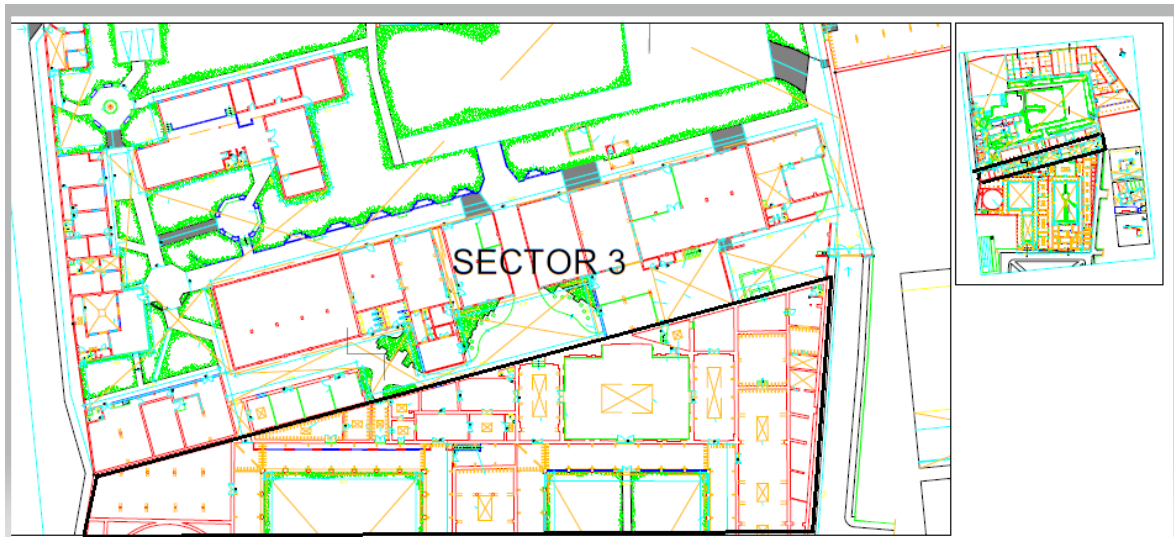


Figura 23: Sector 3 del MNAHP  
Fuente: PIP - SNIP 357731

<b>SECTOR 3</b>					
<b>NORMA A.010-CONDICIONES GENERALES DE DISEÑO-RNE</b>					
<b>REGLAMENTO</b>		<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	Art° 3-CALIDAD ARQUITECTONICA	X		2	Acondicionado para almacen
2	Art° 4-PARAMETROS URBANISTICOS	X		2	Cumple
3	Art° 8-ACCESOS	X		2	Cuenta con accesos
4	Art° 11-RETIROS FRONTALES	X		2	No necesario
5	Art° 13-OCHAVOS	X		2	No necesario
6	Art° 12-CERCOS	X		2	Cuenta
7	Art° 15-AGUA DE LLUVIAS		x	1	Necesita implementar
9	Art° 21-DIMENSIONES DE LOS AMBIENTES	X		2	Cumple parcialmente
10	Art° 22-ALTURA MINIMA	X		2	Conforme
11	Art° 24-ALTURA MINIMA DE VIGAS Y DINTELES	X		2	Conforme
12	Art° 25-ACCESOS Y PASAJES DE CIRCULACION	X		2	Conforme a la funcion
13	Art° 26-CIRCULACION VERTICAL	X		2	No cuenta
14	Art° 32-RAMPAS	X		2	No requieren
15	Art° 35-PUERTAS DE EVACUACION		x	1	No se abren al exterior
16	Art° 38-PERSONAS CON DISCAPACIDAD	X		2	Cumplen las normas
17	Art° 39-SERVICIOS SANITARIOS	X		2	Cumple
18	Art° 41-SISTEMA DE RECOLECCION DE BASURA	X		2	Adecuado
19	Art° 47-ILUMINACION	X		2	Cuenta con iluminacion natural
20	Art° 50-MEDIOS DE ILUMINACION ARTIFICIAL	X		2	Cuenta con iluminacion natural
21	Art° 52-ELEMENTOS DE VENTILACION	X		2	Cuenta con ventilacion natural
22	Art° 54-EQUIPOS AIRE ACONDICIONADO		x	1	Cumplen parcialmente
23	Art° 56-AMBIENTES HERMETICOS		x	0	No cuentan
24	Art° 60-DOTACION DE ESTACIONAMIENTO		x	1	Cumplen parcialmente
<b>NORMA A.090-SERVICIOS COMUNALES</b>					
<b>REGLAMENTO</b>		<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
25	Art° 15-SERVICIOS SANITARIOS PARA EMPLEADOS		x	1	No cuenta en numero adecuado
26	Art° 16-SERVICIO PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD	X		2	No cuenta
27	Art° 18-MONTANTES		x	1	Instalaciones electricas con carga insuficiente

Tabla 16: Ficha de Diagnostico Sector 3

Fuente: PIP - SNIP 357731

**Sector 4:**

1. Colección lítica
2. Colección Cerámica
3. Laboratorio de Cerámica
4. Depósito de Cerámica
5. Registro y Manejo de Colecciones
6. Unidad Fotografía
7. Depósito de fardos
8. Laboratorio
9. Depósito de cráneos
10. Depósito Material Orgánico
11. Colección Material Orgánico
12. Depósito
13. Depósito E
14. Taller de Maquetas
15. Depósito G



Figura 24: Sector 4 del MNAHP  
Fuente: PIP - SNIP 357731



<b>SECTOR 4</b>					
<b>NORMA A.010-CONDICIONES GENERALES DE DISEÑO-RNE</b>					
	<b>REGLAMENTO</b>	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	Art° 3-CALIDAD ARQUITECTONICA		X	1	Acondicionado para almacen
2	Art° 4-PARAMETROS URBANISTICOS	X		2	Cumple
3	Art° 8-ACCESOS	X		2	Cuenta con accesos
4	Art° 11-RETIROS FRONTALES	X		2	No necesario
5	Art° 13-OCHAVOS	X		2	No necesario
6	Art° 12-CERCOS		X	1	Parcial en buen estado
7	Art° 15-AGUA DE LLUVIAS		X	0	En mal estado o inexistente
9	Art° 21-DIMENSIONES DE LOS AMBIENTES		X	1	Insuficiente
10	Art° 22-ALTURA MINIMA		X	1	Cumple Parcialmente
11	Art° 24-ALTURA MINIMA DE VIGAS Y DINTELES		X	1	Cumple Parcialmente
12	Art° 25-ACCESOS Y PASAJES DE CIRCULACION		X	1	Cumple Parcialmente
13	Art° 26-CIRCULACION VERTICAL	X		2	No requieren
14	Art° 32-RAMPAS	X		2	No requieren
15	Art° 35-PUERTAS DE EVACUACION		X	1	No se abren al exterior
16	Art° 38-PERSONAS CON DISCAPACIDAD	X		2	Cumplen las normas
17	Art° 39-SERVICIOS SANITARIOS		X	1	Cumple Parcialmente
18	Art° 41-SISTEMA DE RECOLECCION DE BASURA	X		2	Adecuado
19	Art° 47-ILUMINACION	X		2	Cuenta con iluminacion natural
20	Art° 50-MEDIOS DE ILUMINACION ARTIFICIAL	X		2	Cuenta con iluminacion natural
21	Art° 52-ELEMENTOS DE VENTILACION	X		2	Cuenta con ventilacion natural
22	Art° 54-EQUIPOS AIRE ACONDICIONADO		X	1	Cumplen parcialmente
23	Art° 56-AMBIENTES HERMETICOS		X	1	Cumplen parcialmente
24	Art° 60-DOTACION DE ESTACIONAMIENTO		X	1	Cumplen parcialmente
<b>NORMA A.090-SERVICIOS COMUNALES</b>					
	<b>REGLAMENTO</b>	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
25	Art° 15-SERVICIOS SANITARIOS PARA EMPLEADOS		X	1	No cuenta en numero adecuado
26	Art° 16-SERVICIO PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD		X	0	No cuenta
27	Art° 18-MONTANTES		X	1	Instalaciones electricas con carga insuficiente

Tabla 17: Ficha de Diagnostico Sector 4  
Fuente: PIP - SNIP 357731

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	TEXTO CODIFICADO
Proceso de mantenimiento	Proceso de mantenimiento de infraestructura	Estado situacional de las instalaciones e infraestructura
<b>Conclusión</b>		

El MNAAHP, es un edificio construido el año 1940, por lo tanto las estructuras, los techos, pisos, sistema eléctrico, instalaciones de agua, sistema sanitario, están en un estado precario, dado que desde su construcción no se han realizado trabajos de mejoramiento de la infraestructura, renovación de las instalaciones eléctricas ni mejoramiento del sistema de agua y desagüe; El Museo no tiene implementado un proceso de mantenimiento del edificio, solo se atiende situaciones de emergencia como cuando ocurren intensas lloviznas que generan goteras dentro de las oficinas administrativas, depósitos y salas de exposición.

Con la intención de mejorar las condiciones de infraestructura de todo el museo, durante el periodo estudiado se recogió la información de la realización de dos estudios de proyectos de inversión pública para mejorar las condiciones de la infraestructura del Museo:

- i. El PIP “Mejoramiento y ampliación integral del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú” con código SNIP N° 252364, que demandaba una inversión de S/. 200 209 051,00 soles; este proyecto se realizó el año 2013, y abarcaba una intervención integral de todo el Museo, desde la construcción de nuevos depósitos, y oficinas hasta la mejora de salas de exposición y espacios de acogida para el público visitante. Por cuestiones políticas en proyecto quedó en fase de formulación.
- ii. El PIP “Mejoramiento de los servicios de exposición permanente y almacenamiento del patrimonio cultural mueble histórico y artístico en el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú”. Con código SNIP N° 357731, este proyecto se inició sus estudios el año 2016 y requiere una inversión de S/. 16 012 012,00 soles; este proyecto solo interviene el área expositiva del Museo e incluye la construcción de un depósito destinado a una colección del museo. El PIP se encuentra en fase de PIP viable.

## **V. DISCUSIÓN**

**Respecto al objetivo general: Determinar si la gestión administrativa y el proceso de mantenimiento de equipos y del edificio del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú se desarrollan de forma eficiente**

En cuanto al objetivo general de la presente investigación, los resultados en conjunto muestran la falta de políticas culturales articuladas que impulsen el desarrollo de actividades planificadas dirigidas a conseguir resultados en el corto y largo plazo, esta falta de dirección y planificación hace ineficiente la gestión administrativa, dado que, el museo carece de documentos de gestión actualizados, los planes operativos no están articulados a los objetivos del sector y no cuenta con la asignación presupuestal suficiente para atender sus principales necesidades.

De acuerdo a las entrevistas realizadas al personal con responsabilidad o jefes de un área, se ha determinado que el desarrollo de la gestión administrativa dentro del Museo es muy ineficiente, dado que cuenta con personal no especializado y se encuentra desmotivado para cumplir con los objetivos que planifica la Dirección del Museo. Asimismo, los servicios que brinda al público visitante carecen de calidad (estacionamiento, servicios higiénicos, atención en la cafetería, servicios culturales). A estos factores se debe sumar, la dependencia administrativa y financiera del Museo, situación que ha provocado los excesivos trámites que se deben hacer para poder contratar un determinado servicio, adquirir un bien o para conseguir una autorización para concretar un convenio de apoyo al museo. Otro factor importante, que se encontró en cuanto a la Gestión Administrativa es la falta de reportes de control y seguimiento que midan el desempeño del personal, las áreas del museo no cuenta con indicadores que midan su gestión, por lo tanto no pueden identificar sus problemas para tomar las acciones correctivas que correspondan

La alta dirección del Ministerio de Cultura no ha dado las disposiciones necesarias para que se implemente una adecuada organización en el Museo acompañado de documentos de gestión actualizados, tampoco le ha otorgado al Museo la suficiente asignación presupuestal que le permita atender todas sus necesidades básicas para de operatividad y mantenimiento.

Mego (2015) en su investigación señaló que, para la intervención en el mantenimiento y restauración general del Complejo Arqueológico de Chan Chan, fue necesario la decisión política de crear una unidad ejecutora “Proyecto especial complejo arqueológico Chan Chan - PECACH” para que se haga realidad dicho proyecto, asimismo, se tuvo que adecuar la ejecución a la normativa del SNIP que no estaba diseñada para proyectos de conservación del patrimonio cultural. Asimismo, Revilla (2010) demostró que el solo hecho de contar con recursos presupuestales abundantes, no se garantiza que la gestión administrativa se eficiente y eficaz. Como se pudo observar en el Instituto Nacional de Cultura – Cusco (hoy Dirección Desconcentrada Cusco), que generaba más de 20 millones de dólares anuales en ingresos, que provienen de la venta de boletos de ingreso a Machupicchu y Camino Inka. Esta abundancia de recursos no ha logrado que la gestión de recursos humanos, financieros y materiales sea eficiente, por el contrario se ha generado un crecimiento institucional desordenado y al punto de colapsar.

Por lo tanto, de acuerdo a los antecedentes mostrados, se puede manifestar que la gestión administrativa en una institución pública debe desarrollarse sobre un enfoque metodológico de Modernización de la gestión Pública que es impulsada por el Gobierno Central, y que debe ser continuamente implementada por cada sector del gobierno.

**Objetivo específico: Determinar si los documentos de gestión del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú están alineados adecuadamente a los objetivos del sector o con la Política Cultural de la Institución.**

La gestión administrativa del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú no está ejecutándose bajo ningún enfoque de calidad, a pesar de que el Museo cuenta con todos los elementos y unidades administrativas suficientes para adaptar su gestión hacia este modelo, de acuerdo a los resultados de la investigación se observó que: El Museo tienen una normatividad desfasada en cuanto a las funciones que realmente desarrolla, el Museo no tiene un Manual de Organización y Funciones o su equivalente que esté debidamente aprobado, no tiene una estructura orgánica definida y totalmente implementada, sus planes operativos no están completamente alineados desde sus principales funciones

hacia los objetivos de la institución, por lo tanto sus actividades no están mapeadas como procesos específicos que ordenen sus actividades, sino que, esas actividades se hacen de acuerdo a la costumbre del trabajador, situación que provoca que muchas veces se dupliquen funciones o que no se cumplan con los plazos propuestos.

De acuerdo a lo indicado por Macías y Rimoldi (2008), los Museos deben ser instituciones dinámicas y creativas que estimulen al ciudadano a sentirse más identificado con su cultura, para lo cual debe adaptar en su gestión un enfoque o modelo de calidad, y propone el Modelo Iberoamericano de Gestión e Museos, este modelo ayuda a las Museos a medir sus avances de gestión con la finalidad de cubrir las brechas de deficiencia organizacional previamente identificadas. La gestión administrativa del MNAHP así como toda institución pública y de acuerdo a la normatividad vigente, debe estar enfocado bajo la normas de calidad ISO 9001, para lo cual se ha desarrollado un modelo integral de Modernización de la Gestión Pública con 5 pilares que deben dar soporte a la gestión de calidad eficiente y eficaz de las instituciones públicas del estado peruano.

Veloz (2012) manifestó, que para gestionar los museos, primero se debe definir la misión de la institución, para diseñar la estrategia adecuada para alcanzar ese objetivo y se debe diseñar la forma del seguimiento y la evaluación del desempeño para identificar posibles dificultades que demanden acciones correctivas. Por lo tanto, recomienda que se aplique la *planificación estratégica* como herramienta que busque identificar las ventajas competitivas dentro de su sector; y concluye que los museos en su organización interna deben atender las áreas críticas que están relacionadas a la atención del usuario, ofreciendo exposiciones atractivas, variadas y renovadas.

De acuerdo a la normas de calidad de ISO 9001, el Museo debe implementar las acciones necesarias para brindar un servicio de calidad al público visitante, con la finalidad de crear un ambiente agradable a los visitantes y especialmente para los niños y escolares, a quienes les debe reforzar su identidad nacional.

**Objetivo específico: Determinar si se ha implementado de manera adecuada el modelo de Gestión por Procesos en el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú.**

En cuanto a la gestión por procesos, de acuerdo a lo expresado por los jefes de área, se han identificados 5 procesos generales e importantes que articulan todas las funciones del museo y donde intervienen todas las áreas operativas. Estos grandes procesos son: Registro de bienes culturales muebles en el Sistema de Registro Nacional, Conservación y restauración de bienes muebles, Elaboración de investigaciones, Montaje de exposiciones temporales y permanentes y Promoción y difusión de actividades culturales. Cabe señalar, que los procesos antes mencionados no están completamente implementados ni sistematizados, cada área del museo trata de acoplarse de manera precaria a estos procesos generales y no tienen una estrategia que los guíe a conseguir los objetivos trazados. Estos procesos deberían ser la base de acción de un plan de gestión administrativa que finalmente logre otorgar servicios de calidad al público visitante.

Freire (2012) manifestó, que un Plan de Gestión Administrativa, debe establecer estrategias y políticas administrativas claras que sirvan de soporte al desarrollo y ejecución de procesos que deben ser funcionales para la institución. Asimismo, cada proceso debe tener su propia estrategia y sus actividades de control y evaluación de forma continua y periódica.

La base técnica de los procesos que debe implementar toda institución del estado se sustenta en el enfoque de La Modernización de la Gestión Pública, que está siendo impulsada por la Secretaría de Gestión Pública a cargo de la PCM, la norma vigente en el estado peruano tiene entre sus 5 pilares a la Gestión por Procesos como herramienta indispensable para elaborar un mapa de procesos que se adecue a la institución y que le sirva para desarrollar todas sus actividades con eficiencia y eficacia en el logro de sus resultados esperados.

**Objetivo específico: Determinar si se ha implementado de forma adecuada el proceso de mantenimiento en el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú.**

En cuanto a la implementación de los procesos de mantenimiento en el museo, tanto de equipos como de su infraestructura, la investigación realizada dio

como resultado que el mantenimiento de los equipos generalmente es de tipo correctivo, es decir solo se atiende situaciones de emergencia o cuando el equipo tiene algún desperfecto, en cuanto al mantenimiento de tipo preventivo, solo se da en los equipos aire acondicionado pero de forma inadecuada, dado que solo se realiza una vez al año y no se tienen una bitácora de seguimiento por cada equipo. En consecuencia, se ha podido observar que el estado situacional de todos los equipos instalados en las colecciones, depósitos, salas de exposición y oficinas presentan fallas o están inoperativos por la falta de mantenimiento.

Igualmente, el edificio a través de todos estos años no ha tenido un plan de mantenimiento adecuado, razón por la cual su infraestructura está muy deteriorada, incluso algunos ambientes están a punto de colapsar. De la investigación realizada acerca del estado situacional del edificio, se ha evidenciado que el Museo presenta serios problemas en su estructura e instalaciones en general: las superficies o pisos del área expositiva están muy dañadas presentando desniveles y huecos, las coberturas de salas, oficinas y algunos depósitos tienen deterioros pronunciados, el sistema eléctrico en general está a punto de colapsar, los tableros eléctricos e instalaciones eléctricas no han tenido el mantenimiento adecuado y periódico y no cumplen con las normas de seguridad y las instalaciones sanitarias están colapsando, el sistema de abastecimiento de agua potable no es el óptimo y debe renovarse. Toda la infraestructura del Museo requiere una intervención urgente, en ese sentido, la Dirección el Museo impulso la realización de dos Proyectos de Inversión Pública con la finalidad de brindar mejores condiciones de conservación al material custodiado y mejorar la seguridad de los visitantes, así como del personal que labora en el museo. Ambos proyectos no han sido ejecutados, el PIP con código SNIP N° 252364, quedo en fase de formulación y el PIP con SINP N° 357731 quedo en fase de viable.

Ramírez, Sánchez y Perozo (2011), encontraron en su investigación que la preservación de las instalaciones de un Museo está unida al atractivo del edificio mismo, el cual debe reflejar en todo momento la naturaleza de su edificación como museo, por lo tanto el plan de mantenimiento de un museo debe integrar tanto la apariencia física de las instalaciones y el estado de los bienes inmobiliarios que sirven de apoyo a los servicios que se prestan al público, como los sistemas y equipos que sirven para el control de humedad, temperatura, seguridad y



acondicionamiento de salas de exposición y depósitos. Los autores concluyen, que para alcanzar un ambiente óptimo de conservación en el mayor tiempo posible, el Museo debe contar con el apoyo tanto gerencial como presupuestal para la ejecución óptima de las actividades que implican la aplicación práctica de un modelo de mantenimiento.

En cuanto a base teórica, la implementación adecuada del proceso de mantenimiento debe basarse en un sistema de gestión del mantenimiento, con la finalidad de garantizar que los equipos e instalaciones del Museo estén operativos y disponibles en el momento que se requiera. Este sistema de gestión del mantenimiento, exige que el Museo tenga implementado los dos tipos de mantenimiento: preventivo y correctivo.

## **VI. CONCLUSIONES**

La presente investigación realizada en el Museo nacional de arqueología, antropología e Historia del Perú permitió llegar a las siguientes conclusiones:

**Primera:**

En general, la gestión administrativa del MNAAHP está desfasada debido a que la planeación de sus acciones no están totalmente alineadas a su visión y misión, de esta forma la priorización de su actividades no se hacen respetando sus planes Operativos, sino que son de tipo coyuntural. Esta forma de gestión afecta a todas la demás actividades del museo y principalmente impide que se elabore y ejecute un eficiente proceso de mantenimiento, que tenga como punto de inicio de toda acción al mantenimiento preventivo.

**Segunda:**

En cuanto a los documentos de gestión del MNAAHP, se ha observado que la normativa que regula la operatividad y funcionamiento del Museo está desfasado, los documentos de planificación de actividades no están alineadas a los objetivos estratégicos del sector cultura debido a la inexistente política cultural de parte del Ministerio de Cultura relacionado a la misión y visión que deben cumplir los museos que este ministerio administra. Esta situación ha determinado que el MNAAHP no tenga normada sus funciones de acuerdo a su realidad actual, así como también, no tiene documentos de gestión o manual de operaciones debidamente revisados y aprobados.

**Tercera:**

En cuanto a la implementación de la gestión por procesos, se ha encontrado que el Museo no tiene mapeado todas sus actividades mediante este enfoque el cual debe formar parte de su proceso de modernización de su gestión como institución pública. El personal no está capacitado y no ha recibido la capacitación necesaria para aplicar las disposiciones que establece la normativa en cuanto a la Modernización de la Gestión Pública, por lo tanto, las funciones y actividades que ejecuta el personal son guiadas de acuerdo a su experiencia, criterio y costumbre.

**Cuarta:**

En cuanto al proceso de mantenimiento, se ha evidenciado que el Museo no tiene formulado un plan de mantenimiento que haga posible que se aproveche la máxima vida útil de los equipos, generalmente el mantenimiento que se realiza es de tipo correctivo, dejando de lado el mantenimiento preventivo por limitaciones presupuestales. De igual forma, el mantenimiento del edificio en cuanto a su infraestructura solo se ha limitado a resolver problemas menores o se hacen reparaciones con carácter de momentáneo por su urgencia pero que al final se vuelven perennes, esto ha ocasionado que el Museo tenga ambientes a punto de colapsar o que pongan en peligro la integridad física de los visitantes y del personal que labora en el Museo.

## **VII. RECOMENDACIONES**

De la revisión de los resultados y conclusiones se han podido realizar las siguientes recomendaciones:

**Primera:**

Se recomienda actualizar la normativa que establece los objetivos y funciones del Museo Nacional de Arqueología, Antropología del Perú y del Sistema Nacional de Museos administrados por el Ministerio de Cultura. Asimismo, a partir de la actualización de la normativa se debe impulsar la formalización de sus documentos de gestión.

**Segunda:**

Se recomienda elaborar un plan integral de capacitación y motivación al personal del Museo para implementar de forma progresiva el modelo de gestión por procesos, con la finalidad de cumplir con eficiencia y eficacia sus actividades y cumplir con sus objetivos y metas trazadas.

**Tercera:**

Se recomienda, brindar mayor atención al proceso de mantenimiento de los equipos y de la infraestructura e impulsar una intervención urgente e integral en el museo, con la finalidad de mejorar las condiciones de conservación, custodia y seguridad de los visitantes y del personal. Esta intervención debe formar parte de una política de gobierno, de tal forma que sea un objetivo independiente al cambio de autoridades en el Ministerio de Cultura.

## **VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Amor, M.C. (2013). Conservación preventiva y gestión del mantenimiento edilicio en museos ¿Criterio profesional o sentido común?. *1º Congreso Latinoamericano y II. Congreso Nacional de Museos Universitarios*. Congreso llevado a cabo en la Universidad Nacional de la Plata, Argentina. Recuperado de: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/41735>
- Arellano Hoffmann, C. (2011). El Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia como espejo de la Historia y sociedad peruana. *Revista Museos*, 30, 25-34.
- Balcázar P., Gonzales N., Gurrola G. y Moysen A. (2013). *Investigación Cualitativa*. Universidad Autónoma del Estado de México. México DF: Litográfica Dorantes S.A.
- Campoy T. y Gomes A. (Eds.). (2005). Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos. *Manual Básico para la realización de tesinas, tesis y trabajos de investigación* (pp. 273-300). Madrid, España: Editorial EOS.
- Cisterna Cabrera, F. (2005). Ensayo: categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación Cualitativa. *Revista Theoria, ciencia arte y humanidades*, 14.
- Freire Tapia, F. (2012). *Gestión administrativa y su incidencia en la Implementación de espacios públicos culturales para jóvenes en el Cantón Latacunga*. (Tesis de maestría). Universidad técnica de Ambato, Ecuador.
- Fuentes Zavala, S. (2015). *Propuesta de un sistema de gestión de mantenimiento preventivo basado en los indicadores de overall equipment efficiency para la reducción de los costos de mantenimiento en la empresa Hilados Richards S.A.C.* (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Gallardo de Parada Y. y Moreno A. (1999). *Serie: aprende a investigar: Módulo 3. Recolección de la información*. Instituto Colombiano para el fomento de la educación superior, ICFES. Bogotá, Colombia: Arfo Editores LTDA.
- García Cruz, J. (2008). *La calidad de la gestión académico administrativa y el desempeño docente en la Unidad de Post-Grado según los estudiantes*



*de maestría de la Facultad de Educación de la UNMSM.* (Tesis de Doctorado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

García Sánchez, I. (2007). *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*, Salamanca, España: Editorial Instituto de Estudios Fiscales.

Hernández R., Fernández C. y Baptista M. (2014). *Metodología de la Investigación (6ta Ed)*. Santa Fe, Colombia: Interamericana Editores S.A.

Lumbreras, Luis (2002) *“Lineamientos y programas de Política Cultural del Perú”*. Documento de trabajo presentado por el primer pleno de Consejo Nacional de Cultura. Lima, Perú.

Macías A. y Rimoldi F. (2008). *Museos, una visión desde La gestión de calidad* (tesis de pregrado), Universidad de la República, Montevideo, Uruguay.

Mego Armas, I. (2015). *Limitaciones en la implementación de políticas públicas en el Complejo Arqueológico Chan Chan en el periodo 2007 – 2013.* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Ministerio de Cultura (2012). *Programa Presupuestal 0132 “Puesta en valor y uso social del Patrimonio Cultural”* Lima, Perú. Recuperado de:

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/ppr/prog\\_presupuestal/articulados/prog\\_pptal\\_0132\\_2017.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/ppr/prog_presupuestal/articulados/prog_pptal_0132_2017.pdf)

Museo Nacional de Arqueología Antropología e Historia del Perú (2016). *Informe de Gestión 2012-2016*. Lima, Perú

Organización Internacional de Normalización ISO (2015). *Sistemas de Gestión de la Calidad - ISO 9000:2015*. Ginebra, Suiza.

Páez Espinal, V. (2011). *Desarrollo de un sistema de información para la Planificación y control del mantenimiento Preventivo aplicado a una planta agroindustrial.* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Ramírez, L., Sánchez, M y Perozo, A. (2011). Plan integral de mantenimiento preventivo en las instalaciones del Museo Arte Contemporáneo-Maczul, *Revista Alconpat*, 1, (1), 50 – 63.

- Revilla Fernández, M. (2010). *Planeamiento estratégico financiero para la gestión del patrimonio cultural en el Instituto Nacional de Cultura – Cusco*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Roque Paredes, O. (2010). *Administración estratégica como principal factor en la mejora continua de la calidad del servicio del Sistema Nacional de Defensoría del Niño y del Adolescente: Caso Sub-Dirección de Defensoría de la DINNA del MIMDES*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Secretaría de gestión Pública – PCM (2013). *Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política nacional de modernización de la gestión pública*. Perú.
- Strauss, A y Corbin, J. (2002) *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Simons, H. (2011). *El estudio de Caso: Teoría y práctica*. Madrid, España: Editorial Ediciones Morata S.L.
- UNESCO –ICOM (2007). *Cómo administrar un museo: Manual práctico*. Paris, Francia: Editorial Secretaría del ICOM.
- Veloz Logroño, M. (2012). *Diseño de un modelo de gestión, organización y Funcionamiento de los museos de la Casa de la Cultura Ecuatoriana*. (Tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Yacuzzi, E. (2005). *Estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación*. Serie documentos de trabajo, Universidad del CEMA: Área: Negocios, N° 296.
- Zambrano Restrepo, F. (2013). *Modelo de gestión para el museo numismático del Banco central del Ecuador*. (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.

*Decreto Ley 25790 “Ley de creación del Sistema Nacional de Museos del Estado”,* publicado en el diario El Peruano. Lima, 14 de octubre de 1992.

*Decreto Supremo N° 09-93-ED “Norman funciones y estructura de los Museos y órganos integrantes del Sistema Nacional de Museos del estado”,* publicado en el diario El Peruano. Lima 25 de marzo de 1993.

*Ley N° 29565 “Ley de creación del Ministerio de Cultura”,* publicado en el diario El Peruano. Lima, 22 de julio del 2010.

Recuperado

de

<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29565.pdf>

*Decreto Supremo N° 005-2013-MC “Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de organización y Funciones del Ministerio de Cultura”,* publicado en el diario el Peruano. Lima, 20 de junio del 2013. Recuperado de:

<http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-organizacion-y-decreto-supremo-n-005-2013-mc-952814-3/>

Resolución Ministerial N°440-2012-MC “Aprobación del PEI 2012-2016 del Ministerio de Cultura”, Publicado en el diario El Peruano. Lima 03 de diciembre de 2012. Recuperado de:

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/servicios\\_web/conectamef/pdf/normas\\_legales\\_2012/NL20121203.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/servicios_web/conectamef/pdf/normas_legales_2012/NL20121203.pdf)

## ANEXO 1

## Matriz de consistencia

TÍTULO: Percepción de la gestión administrativa en el proceso de mantenimiento del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú – 2017					
AUTOR: Bach. Juan José Francia Ramírez					
PROBLEMA	OBJETIVOS	ELEMENTOS DE INVESTIGACIÓN			
Problema general	Objetivo general	Categoría 1: Gestión Administrativa			
		Subcategoría	Indicadores	Preguntas	Documentos
¿Cómo se desarrolla la gestión administrativa y el proceso de mantenimiento de equipos e infraestructura en el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú?	Determinar si la gestión administrativa y el proceso de mantenimiento de equipos y del edificio del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú se desarrollan de forma eficiente	Planeación	Documentos de gestión de planeamiento del MNAAHP	1. ¿Cómo está ejecutando el Ministerio de Cultura su política de planificación (administrativa, presupuestal, cultural...) sobre los museos de públicos y en especial sobre el MNAAHP? 2. ¿Los documentos de gestión vigentes están del Museo están actualizados o deberían revisarse?	D. L. N°25790-1992 D.S. N° 009-93-ED  PEI 2014-2016 del Ministerio de Cultura
		Organización	Documentos de gestión operativos del MNAAHP	3. ¿De acuerdo a su experiencia, cuales son las deficiencias que existen en el actual sistema de gestión administrativa que desarrolla el Sistema Nacional de Museos sobre el MNAAHP? 4. ¿Cómo se debería mejorar la gestión administrativa del MNAAHP?	Proyecto de Manual de Organización y Funciones  Manuales Operativos
Problemas específicos	Objetivo específicos	Categoría 2: Modernización de la gestión pública			
		Subcategoría	Indicadores	Preguntas	Documentos
¿Los documentos de gestión vigentes del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú están articulados con los objetivos del sector o con sus políticas culturales?	Determinar si los documentos de gestión del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú están alineados adecuadamente a los objetivos de la Política Cultural de la Institución	Dirección / Ejecución	Implementación de la gestión administrativa	5. ¿Se da la importancia debida a los objetivos del MNAAHP? ¿por que? 6. ¿Cuáles son los riesgos de una inadecuada implementación del proceso de mantenimiento en el Museo (para el material cultural, personal, visitantes...)? ¿Por qué?	Plan Operativo Institucional del MNAAHP / 2013,2014,2015 y 2016
		Control	Reportes de control y seguimiento	7. ¿Tiene documentos o informes de control y/o seguimiento de sus actividades planificadas?	Memoria anual 2012,2013,2014 y 2015 Informe de gestión 2012-2016
¿Cómo se desarrolla la gestión por procesos en el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú?	Determinar si se ha implementado de manera adecuada el modelo de Gestión por Procesos en el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú	Categoría 3: Proceso de mantenimiento			
		Subcategoría	Indicadores	Preguntas	Documentos
¿Cómo se desarrolla el proceso de mantenimiento en el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú?	Determinar si se ha implementado de forma adecuada el proceso de mantenimiento en el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú.	Gestión por procesos	Procesos identificados en el MNAAHP	8. ¿Que procesos tiene implementados el MNAAHP (aprobados formalmente), o que procesos debería implementar el Museo? ¿por que? 9. ¿Existen documentos de gestión o directivas emitidos por la Dirección General de Museos en cuanto a la implementación de procesos de mantenimiento de MNAAHP?	
		Proceso de mantenimiento de equipos	Conocimiento y/o implementación de los procesos de mantenimiento	10. ¿Cómo se desarrolla actualmente el mantenimiento de equipos en el MNAAHP? ¿el proceso es adecuado? ¿Por que? 11. ¿Qué aspectos se debe considerar para los procesos de mantenimiento de equipos del MNAAHP (equipos de aire acondicionado, equipos de cómputo, deshumedecedores...etc.?, ¿explique?	Planes de mantenimiento de equipos Informes de estado situacional de los equipos de los jefes de las colecciones
¿Cómo se desarrolla el proceso de mantenimiento en el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú?	Determinar si se ha implementado de forma adecuada el proceso de mantenimiento en el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú.	Proceso de mantenimiento del edificio	Conocimiento y/o implementación de los procesos de mantenimiento	12. ¿Cómo se desarrolla actualmente los procesos de mantenimiento de infraestructura en el MNAAHP? 13. ¿Qué aspectos importantes se deben considerar para elaborar un proceso de mantenimiento de la infraestructura que se adecue a las condiciones actuales del MNAAHP? ¿por que? 14. ¿Existen ambientes inhabitables por falta de mantenimiento, porque no han sido intervenidos?	Informe y recomendaciones de Defensa Civil PIP N° 357731 "mejoramiento de los servicios de exposición y almacenamiento del patrimonio cultural Mueble Histórico artístico en el Museo Nacional de arqueología, Antropología e Historia del Perú"
			Informes de conservación estructural del MNAAHP		

Fuente: Roque (2010) / DS N°04-2013-PCM / Ramírez, Sanchez y Perozo (2010)

### Metodología, población y muestra

METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ANÁLISIS DE DATOS
<b>MATRIZ</b>			
<p><b>TIPO: Cualitativo, descriptivo</b></p> <p>Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) manifestó: "la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto"</p> <p style="text-align: center;"><b>DISEÑO:</b></p> <p>Diseño aplicado es el estudio de caso, según Yacuzzi (2005): "Se aplican en la sociología, la ciencia política, y, dentro de las disciplinas de la administración, en áreas como las operaciones, el marketing, la logística y los sistemas de información, donde es el método cualitativo de investigación más utilizado"</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b></p> <p>El MNAHP cuenta con 143 servidores públicos</p> <p style="text-align: center;"><b>TIPO DE MUESTRA</b></p> <p>Tipo de muestra no probabilística Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) "En el proceso cualitativo, el grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, la muestra se selecciona sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia"</p> <p style="text-align: center;"><b>TAMAÑO DE MUESTRA</b></p> <p>Jefes de Área: 5 Encargada del área de Conservación Preventiva: 1 Operador de Mantenimiento: 1</p>	<p style="text-align: center;"><b>Categoría 1:</b></p> <p>Gestión Administrativa</p> <p><b>Técnicas:</b></p> <p>Entrevista semiestructurada</p> <p>Revisión de documentos</p> <p><b>Instrumento:</b></p> <p>Guía de Entrevista Ficha técnica documental</p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>Categoría 2:</b></p> <p>Modernización de la Gestión Pública</p> <p><b>Técnicas:</b></p> <p>Entrevista semiestructurada</p> <p><b>Instrumento:</b></p> <p>Guía de entrevista</p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>Categoría 3:</b></p> <p>Proceso de mantenimiento</p> <p><b>Técnicas:</b></p> <p>Entrevista semiestructurada Revisión de documentos</p> <p><b>Instrumento:</b></p> <p>Guía de entrevista Ficha técnica documental</p>	<p style="text-align: center;"><b>Descriptiva:</b></p> <p>Análisis de la información recogida en las entrevistas, en base a las categorías previamente definidas</p> <p>Evaluación de las fichas técnicas de los documentos revisados</p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>Descriptiva:</b></p> <p>Análisis de la información recogida en las entrevistas, en base a las categorías previamente definidas</p>

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014), Yacuzzi (2005)

## ANEXO 2

### Guía de entrevista

#### Entrevista dirigida a los Jefes de Área responsables de la gestión y dirección del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú

Tema: Gestión administrativa y el proceso de mantenimiento del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, 2017

Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Empresa o Comunidad: \_\_\_\_\_

#### **Categoría: Gestión administrativa**

##### **Subcategoría: Planeación**

1. ¿Cómo está ejecutando el Ministerio de Cultura su política de planificación (administrativa, presupuestal, cultural...) sobre los museos de públicos y en especial sobre el MNAAHP?
2. ¿Los documentos de gestión vigentes están del Museo están actualizados o deberían revisarse?

##### **Subcategoría: Organización**

3. ¿De acuerdo a su experiencia, cuales son las deficiencias que existen en el actual sistema de gestión administrativa que desarrolla el Sistema Nacional de Museos sobre el MNAAHP?
4. ¿Cómo se debería mejorar la gestión administrativa del MNAAHP?

##### **Subcategoría: Dirección/Ejecución**

5. ¿Se da la importancia debida a los objetivos del MNAAHP? ¿Porque?
6. ¿Cuáles son los riesgos de una inadecuada implementación del proceso de mantenimiento en el Museo (para el material cultural, personal, visitantes.)? ¿Por qué?

##### **Subcategoría: Control**

7. ¿Tiene documentos o informes de control y/o seguimiento de sus actividades planificadas?

**Categoría: Modernización de la Gestión Pública****Subcategoría: Gestión por procesos**

8. ¿Qué procesos que tiene implementados el MNAAHP (aprobados formalmente), o que procesos debería implementar el Museo? ¿Porque?
9. ¿Existen documentos de gestión o directivas emitidos por la Dirección General de Museos en cuanto a la implementación de procesos de mantenimiento de MNAAHP?

**Categoría: Proceso de Mantenimiento****Subcategoría: Proceso de mantenimiento de equipos**

10. ¿Cómo se desarrolla actualmente el mantenimiento de equipos en el MNAAHP? ¿El proceso es adecuado? ¿Porque?
11. ¿Qué aspectos se debe considerar para los procesos de mantenimiento de equipos del MNAAHP (equipos de aire acondicionado, equipos de cómputo, deshumedecedores...etc.?, ¿explique?

**Subcategoría: Proceso de mantenimiento del edificio**

12. ¿Cómo se desarrolla actualmente los procesos de mantenimiento de infraestructura en el MNAAHP?
13. ¿Qué aspectos importantes se deben considerar para elaborar un proceso de mantenimiento de la infraestructura que se adecue a las condiciones actuales del MNAAHP? ¿Porque?
14. ¿Existen ambientes inhabitables por falta de mantenimiento, porque no han sido intervenidos?

## **Entrevista dirigida a los personal de mantenimiento del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú**

Tema: Gestión administrativa y el proceso de mantenimiento del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, 2017

Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Empresa o Comunidad: \_\_\_\_\_

### **Categoría: Proceso de Mantenimiento**

#### **Subcategoría: Proceso de mantenimiento de equipos**

1. ¿Cómo considera usted la forma en que actualmente se está desarrollando el proceso de mantenimiento de equipos del MNAAHP? ¿Porque?
2. ¿Según usted, cuales son las deficiencias que existen en la forma de cómo se ha implementado el proceso de mantenimiento de equipos del MNAAHP?
3. ¿Qué condiciones especiales se deben tener en cuenta para un eficiente proceso de mantenimiento de los equipos del MNAAHP?
4. ¿Qué tipo de capacitación recibe para cumplir eficientemente las actividades de mantenimiento de los equipos que se han instalado en el MNAAHP?
5. ¿Existen equipos malogrados por falta de mantenimiento preventivo, porque no han sido reemplazados?

#### **Subcategoría: Proceso de mantenimiento del edificio**

6. ¿Cómo considera que debe ser el proceso de mantenimiento de la infraestructura del MNAAHP, explique?
7. ¿Según usted, cuales son las deficiencias en el desarrollo del proceso de mantenimiento de la infraestructura del MNAAHP?
8. ¿Existen ambientes inhabitables por falta de mantenimiento, porque no han sido intervenidos?

ELABORADO POR: Juan José Francia Ramírez



ANEXO 3

MATRIZ DE VALIDACIÓN (ENFOQUE CUALITATIVO)

TÍTULO DE LA TESIS : PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL PROCESO DE MANTENIMIENTO DEL MUSEO NACIONAL DE ARQUEOLOGÍA, ANTROPOLOGÍA E HISTORIA DEL PERÚ – 2017

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES			
				1	2	3	4	5	RELACIÓN ENTRE LA MUESTRA Y LA DIMENSIÓN	RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR	RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y EL INDICADOR	RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA				
Gestión Administrativa	Planeación	Documentos de gestión de planeamiento del MNAAHP	1. ¿Cómo está ejecutando el Ministerio de Cultura su política de planificación (administrativa, presupuestal, cultural...) sobre los museos de públicos y en especial sobre el MNAAHP?													
			2. ¿Los documentos de gestión vigentes están del Museo están actualizados o deberían revisarse?													
	Organización	Documentos de gestión operativos del MNAAHP	3. ¿De acuerdo a su experiencia, cuáles son las deficiencias que existen en el actual sistema de gestión administrativa que desarrolla el Sistema Nacional de Museos sobre el MNAAHP?													
			4. ¿Cómo se debería mejorar la gestión administrativa del MNAAHP?													
	Dirección / Ejecución	Implementación de la gestión administrativa	5. ¿Se da la importancia debida a los objetivos del MNAAHP? ¿porqué?													
6. ¿Cuáles son los riesgos de una inadecuada implementación del proceso de mantenimiento en el Museo (para el material cultural, personal, visitantes...)? ¿Por qué?																
Control	Reportes de control y seguimiento	7. ¿Tiene documentos o informes de control y/o seguimiento de sus actividades planificadas?														
Modernización de la gestión pública	Gestión por procesos	Procesos identificados en el MNAAHP	8. ¿Que procesos tiene implementados el MNAAHP (aprobados formalmente), o que procesos debería implementar el Museo? ¿porqué?													
			9. ¿Existen documentos de gestión o directivas emitidos por la Dirección General de Museos en cuanto a la implementación de procesos de mantenimiento de MNAAHP?													
Proceso de mantenimiento	Proceso de mantenimiento de equipos	Conocimiento y/o implementación de los procesos de mantenimiento	10. ¿Cómo se desarrolla actualmente el mantenimiento de equipos en el MNAAHP? ¿el proceso es adecuado? ¿Porque?													
			11. ¿Qué aspectos se debe considerar para los procesos de mantenimiento de equipos del MNAAHP (equipos de aire acondicionado, equipos de cómputo, destumecedores... etc.? ¿explique?													
	Proceso de mantenimiento del edificio	Conocimiento y/o implementación de los procesos de mantenimiento	12. ¿Cómo se desarrolla actualmente los procesos de mantenimiento de infraestructura en el MNAAHP?													
			13. ¿Qué aspectos importantes se deben considerar para elaborar un proceso de mantenimiento de la infraestructura que se adecue a las condiciones actuales del MNAAHP? ¿porqué?													
		14. ¿Existen ambientes inhabitables por falta de mantenimiento? ¿porque no han sido intervenidos?														

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE ANALISA LA PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

N°	SUBCATEGORÍAS / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>SUBCATEGORÍA 1: Planeación</b>							
1	¿Cómo está ejecutando el Ministerio de Cultura su política de planificación (administrativa, presupuestal, cultural...) sobre los museos de públicos y en especial sobre el MNAAHP?	X		X		X		
2	¿Los documentos de gestión vigentes están del Museo están actualizados o deberían revisarse?	X		X		X		
	<b>SUBCATEGORÍA 2: Organización</b>							
3	¿De acuerdo a su experiencia, cuales son las deficiencias que existen en el actual sistema de gestión administrativa que desarrolla el Sistema Nacional de Museos sobre el MNAAHP?	X		X		X		
4	¿Cómo se debería mejorar la gestión administrativa del MNAAHP?	X		X		X		
	<b>SUBCATEGORÍA 3: Dirección / Ejecución</b>							
5	¿Se da la importancia debida a los objetivos del MNAAHP? ¿porque?	X		X		X		
6	¿Cuáles son los riesgos de una inadecuada implementación del proceso de mantenimiento en el Museo (para el material cultural, personal, visitantes...)? ¿Por qué?	X		X		X		
	<b>SUBCATEGORÍA 4: Control</b>							
7	¿Tiene documentos o informes de control y/o seguimiento de sus actividades planificadas?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_  
 Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [  ]    **Aplicable después de corregir** [  ]    **No aplicable** [  ]

Apellidos y nombres del juez validador: LIZANDRO CRISPIN POMER - DNI: 09554022

Grado y Especialidad del validador: MAGISTER EN JOCEUNIA Y GESTION EDUCATIVA

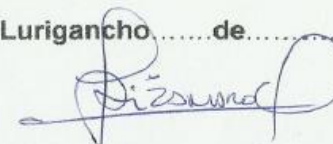
<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes de análisis de percepción

San Juan de Lurigancho ..... de ..... del 20....



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE ANALISA LA PERCEPCIÓN DE LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA**

N°	SUBCATEGORÍAS / Ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>SUBCATEGORÍA 1: Gestión por procesos</b>							
1	¿Qué procesos tiene implementados el MNAHP (aprobados formalmente), o que procesos debería implementar el Museo?	X		X		X		
2	¿Existen documentos de gestión o directivas emitidos por la Dirección General de Museos en cuanto a la implementación de procesos de mantenimiento de MNAHP?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [  ]    Aplicable después de corregir [  ]    No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador: LIZANDRO CRISPIN ROMERO    DNI: 09554022

Grado y Especialidad del validador: MAESTRO EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes de análisis de percepción

San Juan de Lurigancho ..... de ..... del 20....



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE ANALISA LA PERCEPCIÓN DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO**

N°	SUBCATEGORÍAS / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>SUBCATEGORÍA 1: Proceso de mantenimiento de equipos</b>								
1	¿Cómo se desarrolla actualmente el mantenimiento de equipos en el MNAAHP? ¿El proceso es adecuado? ¿Porque?	X		X		X		
2	¿Qué aspectos se debe considerar para los procesos de mantenimiento de equipos del MNAAHP (equipos de aire acondicionado, equipos de cómputo, deshumedecedores... etc.?, ¿explique?	X		X		X		
<b>SUBCATEGORÍA 2: Proceso de mantenimiento del edificio</b>								
3	¿Cómo se desarrolla actualmente los procesos de mantenimiento de infraestructura en el MNAAHP?	X		X		X		
4	¿Qué aspectos importantes se deben considerar para elaborar un proceso de mantenimiento de la infraestructura que se adecue a las condiciones actuales del MNAAHP? ¿Porque?	X		X		X		
5	¿Existen ambientes inhabitables por falta de mantenimiento? ¿Porque no han sido intervenidos?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_  
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable []    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: LIZANDRO CRISPIN ROUNEL DNI: 04954022

Grado y Especialidad del validador: MAESTRO EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA

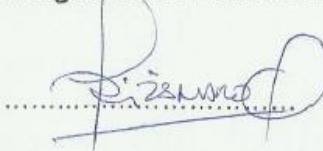
<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes de análisis de percepción

San Juan de Lurigancho.....de.....del 20....





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Museo Nacional de Arqueología Antropología e Historia del Perú	
17 MAYO 2017	
Registro: .....	<i>[Signature]</i>
Hora: .....	Firma: .....

## Escuela de Posgrado

*"Año del Buen Servicio al Ciudadano"*

Lima, 09 de mayo de 2017

Carta P. 189 – 2017 EPG – UCV LE

Señor(a)

Dr. Iván Ghezzi Solis

Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú

Atención:

Director del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **JUAN JOSE FRANCIA RAMIREZ** identificado(a) con DNI N.º **10732258** y código de matrícula N.º **7001041341**; estudiante del Programa de **Maestría en Gestión Pública** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

**"Gestión administrativa y el proceso de mantenimiento del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, 2016"**

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda desarrollar su investigación.

Con este motivo, le saluda atentamente,



*[Signature]*  
Dr. Raúl Delgado Arenas

Jefe de la Escuela de Posgrado – Campus Lima Este

IPMR

UCV.EDU.PE



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## **Título**

**Percepción de la gestión administrativa en el proceso de  
mantenimiento del Museo Nacional de Arqueología,  
Antropología e Historia del Perú – 2017**

## **Autor**

**Br. Juan José Francia Ramírez**

[wave\\_jose@hotmail.com](mailto:wave_jose@hotmail.com)

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue analizar la gestión administrativa del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, si su dependencia con el Sistema Nacional de Museos beneficia o no a la atención de las necesidades de mantenimiento del Museo, sobre todo el mantenimiento de equipos y espacios físicos que intervienen directamente en la conservación y custodia del material cultural, así como también, en la seguridad del público visitante y del personal del museo. La metodología aplicada es bajo el enfoque cualitativo de tipo explicativo, el diseño de la investigación es estudio de caso y no experimental. La muestra es una selección intencional de siete trabajadores. Los instrumentos de recolección de datos fueron entrevistas semiestructuradas y revisión documental. Como conclusión general, se ha manifestado que el Museo necesita actualizar sus documentos de gestión dado que sus funciones han quedado desfasadas en el tiempo y requieren ser revisadas con la finalidad de mejorar todos los procesos, específicamente el proceso de mantenimiento del Museo.

**Palabras clave:** Gestión administrativa, gestión por procesos, mantenimiento

## ABSTRACT

The objective of the present investigation was to analyze the administrative management of the National Museum of Archeology, Anthropology and History of Peru, if its dependence on the National Museum System benefits or not the attention of the maintenance needs of the Museum, especially maintenance of equipment and physical spaces that intervene directly in the conservation and custody of cultural material, as well as in the safety of the visiting public and museum staff. The methodology applied is under the qualitative approach of explanatory type, the design of the research is case study and non-experimental. The sample is an intentional selection of seven workers. The instruments for data collection were semi-structured interviews and documentary review. As a general conclusion, it has been stated that the Museum needs to update its management documents given that its functions have been outdated over time and need to be revised in order to improve all processes, specifically the maintenance process of the Museum.

**Keywords:** Administrative management, process management, maintenance

## 1. INTRODUCCIÓN

El objetivo fundamental de la presente investigación fue analizar desde una base conceptual, si la gestión administrativa y el proceso de mantenimiento de equipos y del edificio del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, se desarrolla de forma adecuada, tomando en cuenta las características especiales de un Museo.

Cabe señalar, que los equipos garantizan el control y monitoreo permanente de las condiciones medio ambientales del espacio donde se encuentra el bien cultural, asimismo, el edificio con sus componentes (muros, cubiertas, instalaciones) protegen y aíslan a los bienes culturales del medioambiente. Los trabajadores del museo deben tener un conocimiento general del funcionamiento edilicio, dado que un mal manejo y uso del edificio afectan directamente la conservación de la colección y del propio museo. Ramírez, Sánchez y Perozo (2011), señalaron que la importancia de la preservación de las instalaciones de un museo como tal, está relacionado al atractivo del propio museo, en el mantenimiento del edificio se considera tanto su infraestructura como la operatividad de sus servicios, los cuales deben evaluarse a profundidad y no simplemente verificar su buen estado y funcionamiento.

También debe considerarse que un museo es un espacio cultural que permite al público intercambiar sus diversas manifestaciones culturales. Veloz (2012) mencionó que en la actualidad los museos han dejado de ser instituciones que solo exponen arte y muestran una actitud pasiva, ahora los museos deben renovarse, mostrar cosas nuevas y creativas, de esta manera se podrán insertar dentro de una nueva realidad social. La gestión de un museo se inicia definiendo su misión para poder diseñar el plan estratégico que haga posible alcanzar los objetivos, asimismo, se debe diseñar el proceso de seguimiento y evaluación del desempeño, a fin de identificar las dificultades e implementar las acciones correctivas que correspondan.

El Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, no ha tenido el suficiente apoyo político para que sea reestructurado o reformado, el museo sigue teniendo serios problemas para brindar adecuadas condiciones de conservación al patrimonio cultural que alberga, así como, brindar las mejores condiciones de seguridad al público visitante y a los propios trabajadores. Mego (2015) explicó que para intervenir de forma eficaz en la conservación y restauración



del Complejo Arqueológico de Chan Chan, se tuvo que crear la Unidad Ejecutora “Proyecto Especial Complejo Arqueológico Chan Chan (Pecach)” con el suficiente respaldo político y presupuestal que permitió dar una solución general al complejo declarado como Patrimonio Cultural de la Humanidad.

Asimismo, la falta de lineamientos claros para priorizar las necesidades de los museos ocasionó una pésima programación presupuestal, Revilla (2010) puso como ejemplo al INC Cusco, manifestando que por mucho tiempo los recursos disponibles han sido usados en proyectos y actividades que no han tenido un soporte técnico y que solo eran de corto plazo, este enorme caudal de recursos ha provocado que la institución tenga un crecimiento desordenado y no planificado.

De acuerdo a la problemática presentada, se identificó algunos factores que afectan directamente la gestión administrativa y los procesos de mantenimiento en el Museo, para ello el análisis se hizo desde tres conceptos teóricos: Gestión Administrativa, Para García (2008), es el proceso de diseñar y mantener un entorno ideal para que los individuos trabajen de manera grupal para alcanzar el cumplimiento de los objetivos específicos, este proceso abarca la planeación, organización, ejecución y control; Gestión por Procesos, para ISO 9000 (2015), es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que se basan en entradas para proporcionar un resultado previsto que se denomina salida, producto o servicio; y el Proceso de Mantenimiento, para Oliveiro (citado por Fuentes, 2015) el proceso de mantenimiento busca asegurar a los usuarios internos y externos, que la capacidad instalada esté disponible cuando se requiera, para operar durante el tiempo requerido, con los requisitos técnicos exigidos que satisfagan las necesidades de los usuarios. En la práctica el mantenimiento se hace de dos tipos: Preventivo y correctivo.

Los factores antes mencionados son: a) Falta de documentos de gestión y manuales operativos; b) La existencia de excesivos trámites administrativos para la atención de los requerimientos y/o actividades que gestiona el Museo; c) Falta de planificación para las actividades de mantenimiento, así como, la falta de asignación presupuestal para dicha actividad; y d) La ausencia de un plan integral de mantenimiento ha provocado que en el MNAAHP. A estos factores se suma el hecho de que el Museo como parte de red de museos administrados por el

Ministerio de Cultura, no tiene independencia administrativa ni financiera, esta situación ha complicado la operatividad del museo.

El Ministerio de Cultura, debe definir el rol que deben cumplir los museos en beneficio de la sociedad. De acuerdo a la definición del Consejo Internacional de Museos (ICOM) un museo es una Institución permanente sin fines de lucro, que está al servicio de la sociedad y su desarrollo; el museo exhibe, conserva, investiga, transmite y adquiere, como medios de estudio, educación y disfrute, los vestigios materiales de la gente y su medio ambiente.

## **2. METODOLOGÍA**

El tipo de estudio de la investigación es de tipo cualitativo-explicativo, está orientado a la comprobación de la problemática y causas que contribuirán a la mejora de los objetivos y metas del museo, el diseño aplicado es el estudio de caso dado que es una investigación no experimental. El escenario de estudio se realizó en el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú (MNAAHP), ubicado en el distrito de Pueblo Libre – Lima.

La población de estudio está conformado por todo el personal que labora en el Museo. La muestra es no probabilística intencional, formado por personal encargado de la conservación de las colecciones del Museo y personal de mantenimiento del, la muestra se conforma de 7 servidores: Jefes de Área (5), Encargada del área de Conservación Preventiva (1) y Operador de Mantenimiento (1).

La investigación involucró la recolección de datos de dos fuentes de información:

- c) Fuente de información primaria: Para Campoy y Gomes (2015) la entrevista son los encuentros reiterados cara a cara entre el investigador y el entrevistado, que tienen como finalidad conocer la opinión y la perspectiva que un sujeto. El tipo de entrevista es semiestructurada teniendo como instrumento una guía de preguntas. El objetivo fue de recoger información sobre el desarrollo de la gestión administrativa y su implicancia en los procesos de mantenimiento del museo.
- d) Fuente Secundaria: Gallardo y Moreno (1999), establecieron que la recolección de información secundaria es de carácter documental (prensa, archivos o libros), y la técnica para su registro es la ficha.

El análisis documental, se realizó sobre distintos tipos de documentos: normativos, de gestión, informes y perfiles de proyectos de inversión. El objetivo fue evaluar si el museo cuenta con los documentos de gestión necesarios y adecuados para el desarrollo su gestión administrativa y sus procesos de mantenimiento. Se tuvo como instrumento la Ficha de análisis documental para evidenciar los resultados.

En la categorización se empleó el método Deductivo o apriorístico, dado que las categorías y subcategorías surgen de un marco teórico; las categorías y subcategorías son: Categoría 1: Gestión administrativa y Subcategoría: Planeación, organización, dirección y control. Categoría 2: Modernización del estado y Subcategoría: Gestión por procesos. Categoría 3: Proceso de mantenimiento y Subcategoría: Proceso de mantenimiento de equipos y del edificio. Toda la información recogida se sistematizó bajo el método de codificación y análisis alrededor de 3 ejes pre establecidos o categorías.

### **3. RESULTADOS**

La investigación evidenció que los objetivos y planes del museo no se encuentran articulados a los planes estratégicos del sector, carencia de documentos de gestión y la normatividad vigente está desfasada. No existe una planificación estratégica y no se cuenta con los recursos humanos especializados ni recursos presupuestales para mejorar la estructura orgánica del museo. La realización de las actividades se limita a la disponibilidad de recursos que autoriza la sede central. Asimismo, la falta de planificación afecta las actividades de mantenimiento del museo, poniendo en riesgo el material cultural, público y personal del museo. No se tiene implementado la gestión por procesos, las áreas no se complementan entre sí y las acciones de seguimiento y evaluación del POI no son útiles para mejorar la gestión del museo. Las actividades más importantes que deben constituirse como procesos generales son: 1) Inventario, registro y custodio de bienes culturales muebles; 2) Conservación y restauración de bienes culturales muebles; 3) Desarrollar y promover la investigación científica y museística de los bienes culturales que custodia el MNAAHP; 4) Diseño museográfico y montaje de las exposiciones permanentes y temporales y 5) Promoción y difusión de las actividades culturales que programa el MNAAHP.

El mantenimiento principalmente es de tipo correctivo, generalmente se atienden temas de emergencia, es decir, se interviene un equipo cuando dejó de funcionar. El mantenimiento preventivo, se hace sin planificación y sin tomar en cuenta las recomendaciones de los técnicos especialistas, y cuando se solicita este servicio a la Sede Central se demora en la atención del pedido por problemas administrativos y/o la falta de presupuesto.

Para el mantenimiento de la infraestructura del Museo se debe hacer una evaluación del estado situacional del edificio que debe abarcar todas las estructuras, coberturas e instalaciones (agua, desagüe, eléctrica). El plan de mantenimiento que debe ser sectorizado, debido a la variación en la antigüedad de los ambientes. Cabe señalar, que las labores de mantenimiento es realizado por el siguiente personal: 2 electricistas, 2 carpinteros, 3 pintores, 2 jardineros y 6 operarios de limpieza, quienes deben encargarse del mantenimiento de todo el Museo con un área de 22,298.79 m<sup>2</sup>, de los cuales están construidos u ocupados por el museo una extensión de 11,421.23 m<sup>2</sup>, es decir un 51% de su terreno.

El PEI 2012-2016 del Ministerio de Cultura, en lo que corresponde a los objetivos del Sistema Nacional de Museos no se encuentran articulados al Decreto Ley N° 25790-1992, donde se establece la finalidad del Sistema Nacional de Museos. En el Decreto Supremo N° 009-93-ED se detalla las funciones que inicialmente fueron asignadas al Museo, las mismas que actualmente han quedado desfasadas, dado que con el paso del tiempo la Sede Central ha suprimido paulatinamente muchas de esas funciones, que ha provocado que el museo pierda importancia dentro de la estructura del Ministerio de Cultura.

Del análisis de los planes operativos anuales desde al año 2012 al 2016, se ha observado que algunas de sus actividades no están articuladas al PEI 2012-2016 del Ministerio de Cultura. El Museo no ha implementado sus reportes de control y seguimiento. Por lo tanto, es difícil evaluar si los procedimientos que se están siguiendo son eficientes y eficaces; tampoco se podrá retroalimentar el proceso para mejorar los resultados.

Del análisis del informe de la Subgerencia de Defensa Civil de la Municipalidad de Pueblo Libre y del perfil del Proyecto de Inversión Pública / SNIP 357731 "Mejoramiento de los servicios de exposición permanente y almacenamiento del patrimonio cultural mueble histórico y artístico en el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, distrito de Pueblo Libre", se puede

manifestar que la infraestructura e instalaciones eléctricas del museo requieren una urgente intervención, dado que a la fecha, no había tenido ningún tipo de mantenimiento preventivo, las estructuras, los techos, pisos, sistema eléctrico, instalaciones de agua, sistema sanitario, están en un estado precario.

#### **4. DISCUSIÓN**

En cuanto al objetivo general de la presente investigación, los resultados en conjunto muestran la falta de políticas culturales articuladas que impulsen el desarrollo de actividades planificadas dirigidas a conseguir resultados en el corto y largo plazo, esta falta de dirección y planificación hace ineficiente la gestión administrativa del Museo, dado que, el museo carece de documentos de gestión actualizados, los planes operativos no están articulados a los objetivos del sector y la asignación presupuestal es insuficiente para atender sus principales necesidades. Asimismo, el personal del Museo no ha sido capacitado para mejorar sus procesos y se encuentra desmotivado para cumplir con los objetivos que planifica la Dirección del Museo. Otro factor importante, es la falta de reportes de control y seguimiento que midan el desempeño del personal. Mego (2015) en su investigación señaló que, para la intervención en el mantenimiento y restauración general del Complejo Arqueológico de Chan Chan, fue necesario la decisión política de crear una unidad ejecutora “Proyecto especial complejo arqueológico Chan Chan - PECACH. Asimismo, Revilla (2010) demostró que el solo hecho de contar con recursos presupuestales abundantes, no garantiza que la gestión administrativa se eficiente y eficaz. Como se pudo observar en la Dirección Desconcentrada Cusco, la abundancia de recursos no ha logrado que la gestión de recursos humanos, financieros y materiales sea eficiente, por el contrario se ha generado un crecimiento institucional desordenado y al punto de colapsar. La gestión administrativa en una institución pública debe desarrollarse sobre un enfoque metodológico de Modernización de la gestión Pública que es impulsada por el Gobierno Central.

En cuanto a la implementación de los procesos de mantenimiento en el museo, la investigación realizada dio como resultado que el mantenimiento de los equipos generalmente es de tipo correctivo, es decir solo se atiende situaciones de emergencia; el mantenimiento preventivo, es escaso e ineficiente, ocasionando que los equipos instalados en las colecciones, depósitos, salas de exposición y oficinas

presenten fallas o estén inoperativos. Ramírez, Sánchez y Perozo (2011), manifestaron que la preservación de las instalaciones de un Museo está unida al atractivo del edificio mismo, el cual debe reflejar en todo momento la naturaleza de su edificación, por lo tanto, el plan de mantenimiento de un museo debe integrar tanto la apariencia física de las instalaciones y el estado de los bienes inmobiliarios que sirven de apoyo a los servicios que se prestan al público. El proceso de mantenimiento debe basarse en un sistema de gestión del mantenimiento, con la finalidad de garantizar que los equipos e instalaciones del Museo estén operativos y disponibles en el momento que se requiera. Este sistema de gestión del mantenimiento, exige que el Museo tenga implementado los dos tipos de mantenimiento: preventivo y correctivo.

## **5. CONCLUSIONES**

En general, la gestión administrativa del MNAAHP está desfasada debido a que la planeación de sus acciones no están totalmente alineadas a su visión y misión, de esta forma la priorización de sus actividades no se hacen respetando sus planes Operativos, sino que son de tipo coyuntural. Esta forma de gestión afecta a todas la demás actividades del museo y principalmente impide que se elabore y ejecute un eficiente proceso de mantenimiento, que tenga como punto de inicio de toda acción al mantenimiento preventivo.

En cuanto al proceso de mantenimiento, se ha evidenciado que el Museo no tiene un plan de mantenimiento que haga posible que se aproveche la máxima vida útil de los equipos, generalmente el mantenimiento que se realiza es de tipo correctivo, dejando de lado el mantenimiento preventivo. De igual forma, el mantenimiento del edificio en cuanto a su infraestructura solo se ha limitado a resolver problemas menores o se hacen reparaciones momentáneas por su urgencia pero que al final se vuelven perennes, esto ha ocasionado que el Museo tenga ambientes a punto de colapsar o que pongan en peligro la integridad física de los visitantes y del personal que labora en el Museo.

## 6. REFERENCIAS

- Campoy T. y Gomes A. (Eds.). (2005). Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos. *Manual Básico para la realización de tesinas, tesis y trabajos de investigación* (pp. 273-300). Madrid, España: Editorial EOS.
- Cisterna Cabrera, F. (2005). Ensayo: categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación Cualitativa. *Revista Theoria, ciencia arte y humanidades*, 14. Chile.
- Gallardo de Parada Y. y Moreno A. (1999). *Serie: aprende a investigar: Módulo 3. Recolección de la información*. Instituto Colombiano para el fomento de la educación superior, ICFES. Bogotá, Colombia. Arfo Editores LTDA.
- Mego Armas, I. (2015). *Limitaciones en la implementación de políticas públicas en el Complejo Arqueológico Chan Chan en el periodo 2007 – 2013*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.
- Organización Internacional de Normalización ISO (2015). *ISO 9000 Sistemas de Gestión de la Calidad*. Edición ISO 9000:2015. Ginebra, Suiza.
- Ramírez, L., Sánchez, M y Perozo, A. (2011). Plan integral de mantenimiento preventivo en las instalaciones del Museo Arte Contemporáneo-Maczul, *Revista Alconpat*, 1, (1), 50 – 63.
- Revilla Fernández, M. (2010). *Planeamiento estratégico financiero para la gestión del patrimonio cultural en el Instituto Nacional de Cultura– Cusco*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Secretaría de gestión Pública – PCM (2013). *Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – política nacional de modernización de la gestión pública*. Perú.
- Simons, H. (2011). *El estudio de Caso: Teoría y práctica*. Madrid, España. Editorial Ediciones Morata S.L.
- Veloz Logroño, M. (2012). *Diseño de un modelo de gestión, organización y Funcionamiento de los museos de la Casa de la Cultura Ecuatoriana*. (Tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador, Ecuador.
- Decreto Supremo N° 09-93-ED “Norman funciones y estructura de los Museos y órganos integrantes del Sistema Nacional de Museos del estado”*, publicado en el diario El Peruano. Lima 25 de marzo de 1993.