



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión por Procesos de los Museos de Lima administrados  
por el Ministerio de Cultura 2016

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

Magíster en Gestión Pública

**AUTOR:**

Br. Gerardo Alfonso Malca Vargas

**ASESORA:**

Dra. Doris Elida Fuster Guillen

**SECCIÓN**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Dirección

**PERÚ – 2017**

**Página de jurado**

---

Dra. Mildred Ledesma Cuadros  
Presidente

---

Dra. Jessica Palacios Garay  
Secretaria

---

Dra. Doris Elida Fuster Guillen  
Vocal

**Dedicatoria**

El presente trabajo de investigación, lo dedico a Don Herminio Malca Tejada y Doña Patricia Vargas Qquille, a Elsa Espinoza Cali mi amiga y compañera de vida, a mis princesas Thatiana, Geraldine y Ross.

De igual manera a mis hermanos(as) por persistir en apoyarme permanentemente al resultado satisfactorio de mis metas personales y profesionales.

## **Agradecimiento**

A la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, A los profesores por contribuir, compartir sus conocimientos y recomendaciones profesionales los cuales me orientaron a diseñar y elaborar el presente trabajo de investigación. Con especial mención a la Dra. Doris Fuster Guillen, quien complemento mis conocimientos y motivo en la elaboración de la presente investigación.

Asimismo, agradezco a mis compañeros(as) de la Dirección General de Museos del Ministerio de Cultura y a todos los colaboradores de los museos por permitirme contribuir diariamente a realizar acciones administrativas, que sumadas a sus acciones técnicas resultan el logro de las metas físicas y financieras establecidas por nuestra Institución, en beneficio de todos los visitantes a los museos.

De igual manera, corresponde hacer mención a mis amigos y compañeros de carpeta de los Colegios “Emilio Barletti Valencia” (Primaria) y “José Santos Chocano” (secundaria) ambos del distrito de Pueblo Libre. Igualmente a mis promociones (Chorrillos, enero 2000) del Ejército Peruano. Finalmente, a mis colegas de formación profesional de pre y post grado universitario por compartir sus anhelos, perseverancias y logros satisfactorios en respuesta a las diversas situaciones exteriorizadas a través del compartimiento de las diversas lecturas e intercambio de perspectivas como resultado de lo aprendido.

### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Gerardo Alfonso Malca Vargas, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública, de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 10287454, con la tesis titulada “Gestión por Procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura 2016”.

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 presencia 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.



Gerardo Alfonso Malca Vargas

DNI: 10287454

Lima, julio 2016

## **Presentación**

La presente investigación se denomina “Gestión por Procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura 2016”, siendo motivado por la ausencia de un instrumento metodológico que permita a los colaboradores, analizar e identificar las debilidades de sus acciones que resultan en actividades dentro de la Gestión por en los Museos. Ello permitirá elaborar un Plan de Mejora continua en las instituciones museísticas públicas administradas por el Ministerio de Cultura.

Por ello, se ha identificado como una problemática en los escasos indicadores de calidad existentes en las instituciones museísticas públicas. Siendo uno de los temas álgidos y dificultosos de solucionar por parte del estado peruano, ya que confluyen diversas actividades asociadas a sus procesos no definidos menos aun implementados; sin embargo, es necesario mencionar que una de las actividades con alta predominancia es la planificación para el funcionamiento de los museos; donde, la Dirección es el responsable de guiar la elaboración de nuevos diseños de los procesos requeridos según las áreas dependientes del museo, así como el liderar el seguimiento, la asistencia técnica y acompañar de manera permanente y motivadora a los colaboradores en todo el ciclo de la gestión del museo. Ello reflejara un cambio positivo en la ejecución de las actividades proyectadas dentro de la programación del Plan Operativo Institucional, en el marco de las metas físicas y financieras establecidas dentro del Programa Presupuestal “0132 Puesta en Valor y Uso Social del Patrimonio Cultural”.

En ese sentido, se ha desarrollado el presente trabajo de investigación, según lo determinado por la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, de acuerdo a la siguiente estructura:

Interiormente del Capítulo I, se da inicio con la Introducción el cual comprende los Antecedentes de otras tesis de grado anteriores como las nacionales e internacionales, relacionadas con el problema que es el motivo del presente estudio, continuando con la Fundamentación teórica seguido por el Principio teórico y el Enfoque teórico relacionados a las Definiciones de la variable y las Características de un Proceso. Así como los Elementos de Procesos dentro de los Modelos de Calidad. También se describe el Método para la mejora de procesos y el Método del Ciclo de Deming orientando al diseño de la nueva metodología como instrumento necesario para que las instituciones museísticas realicen el control de sus procesos a través de las cuatro Dimensiones de la variable y distribuido en fases como Planificar (P), Ejecutar (E), Verificar (V) e Intervenir (I). También se ha considerado las Bases legales y el Marco conceptual de las definiciones. Por otro lado, desarrollo la Justificación teórica, metodológica y práctica, definiendo luego el Problema central y la Identificación del problema para de ahí realizar la Formulación del problema y proponer la Hipótesis general y sus cuatro hipótesis específicas. Así como los Objetivos

Internamente del Capítulo II, contiene el Marco Metodológico incluye la definición de la Variable sobre la Gestión por Procesos de los Museos de Lima y Definiciones conceptual y operacional para el desarrollo de la Operacionalización de la variable, sustentado en la Metodología del Paradigma de investigación positivista, con el Enfoque de investigación cuantitativo y el Método de investigación hipotético deductivo de Tipo de estudio sustantiva y Diseño de investigación No experimental aplicado a la Población, muestra y muestreo a través de la Técnica e instrumento de recolección de datos empleando de la Ficha técnica esta Validación por el juicio de expertos y probada la confiabilidad del instrumento con el Baremos y el Métodos de análisis de datos, considerando los Aspectos éticos.

Dentro del Capítulo III, contiene lo Resultados del procesamiento de la base de datos obtenidos de los cuestionarios realizados a 80 colaboradores de los museos de Lima, se realizó la Descripción de resultados estadísticos e inferenciales. Así como la Contrastación de hipótesis de la variable sus 04 dimensiones y 09 indicadores a través de la Regresión Logística.

En el Capítulo IV, se realizó las Discusiones entre los autores de las tesis consultadas (antecedentes nacionales e internacionales) y los resultados de las contrastaciones de las hipótesis de acuerdo a lo establecido en las cuatro dimensiones y 09 indicadores en la Gestión por procesos de los museos de Lima, determinando afinidades en la metodología operativa para el fortalecimiento de las organizaciones.

Interiormente en el Capítulo V, se realizó las Conclusiones de las discusiones entre los autores de las tesis consultadas y de los resultados de las contrastaciones de las hipótesis de la variable sus dimensiones e indicadores.

Dentro del Capítulo VI, se elaboró las Recomendaciones considerando lo identificado dentro de la gestión por procesos de los museos de Lima. Luego de haber concluido el presente estudio.

Consiguientemente en el Capítulo VII, contempla las Referencias bibliográficas consultadas para la elaboración del presente estudio.

Finalmente, los Apéndices contienen la Matriz de consistencia, el Instrumento, los Certificados Validez, la Base de datos, la Carta dirigida a la Dirección General de Museos del ministerio de Cultura para la aplicación del presente trabajo de investigación, el Acta de aprobación de originalidad de tesis, el Dictamen final de la revisión, la asesoría de tesis y el Artículo científico del tema de estudio.

## Índice

	Pág.
Caratula	i
Página de jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	ix
Índice de tablas	xii
Índice de figuras	xiv
Abstract	xviii
<b>I. Introducción</b>	<b>xx</b>
Antecedentes	21
Fundamento teórico	30
Principio teórico	31
Enfoque teórico	32
Definición de la variable	33
Elementos de Procesos	35
Dimensiones de la variable	40
Marco conceptual	45
Justificación	50
Problema	51
Formulación del problema	54
Hipótesis	55

Objetivos	56
<b>II. Marco metodológico</b>	<b>58</b>
2.1. Variable sobre la Gestión por Procesos de los Museos de Lima	59
2.2. Metodología de la investigación científica	62
2.3. Tipo de estudio sustantiva	63
2.4. Diseño de investigación No experimental	64
2.5. Población, muestra y muestreo	65
2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	67
2.7. Métodos de análisis de datos	72
2.8. Aspectos éticos	73
<b>III. Resultados</b>	<b>74</b>
3.1. Descripción de resultados	75
3.2. Contrastación de hipótesis	80
<b>IV. Discusión</b>	<b>92</b>
<b>V. Conclusiones</b>	<b>96</b>
<b>VI. Recomendaciones</b>	<b>99</b>
<b>VII. Referencias</b>	<b>101</b>
<b>VIII. Apéndices</b>	<b>106</b>
Apéndice A. Matriz de consistencia: Gestión por Procesos de los Museos de Lima	107
Apéndice B. Instrumento	108
Apéndice C. Certificados Validez	111
Apéndice D. Base de datos	115
Apéndice E. Carta dirigida al Ministerio de Cultura y de respuesta a la UCV	130
Apéndice F. Acta de aprobación de originalidad de tesis	132
Apéndice G. Dictamen final de la revisión y asesoría de tesis	133

Apéndice H. Artículo científico de la Gestión por Procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura 2016	134
--	-----

**Listado de tablas**

Tabla 1.	Operacionalización de la variable “Gestión por Procesos de los Museos de Lima”	60
Tabla 2.	Distribución de la población de los museos de Lima.	65
Tabla 3.	Distribución de la muestra por conveniencia	66
Tabla 4.	Juicio de expertos para la validación del instrumento	70
Tabla 5.	Confiabilidad	71
Tabla 6.	Categorización de las dimensiones y sus indicadores de estudio.	72
Tabla 7.	Frecuencia de colaboradores que determinan el nivel de percepción de la Gestión por Procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura 2016.	75
Tabla 8.	Frecuencia de la dimensión planificación que determina el nivel de percepción de las actividades para el funcionamiento de los museos públicos de Lima.	76
Tabla 9.	Frecuencia de la dimensión ejecución que determina el nivel de percepción de las actividades programadas en el Plan Operativo de los museos públicos de Lima.	77
Tabla 10.	Frecuencia de la dimensión verificación que determina el nivel de percepción respecto al cumplimiento de las actividades realizadas en los museos públicos de Lima.	78
Tabla 12.	Coeficientes de la regresión logística en las dimensiones dentro de la Gestión por Procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura.	81

Tabla 13.	Coeficientes de la regresión logística de los indicadores dentro de la planificación de las actividades para el funcionamiento de los museos públicos de Lima.	83
Tabla 14.	Coeficientes de la regresión logística de los indicadores dentro de la dimensión ejecución de las actividades programadas en el Plan Operativo de los museos públicos de Lima.	85
Tabla 15.	Coeficientes de la regresión logística de los indicadores dentro de la dimensión verificación respecto al cumplimiento de las actividades realizadas en los museos públicos de Lima.	87
Tabla 16.	Coeficientes de la regresión logística de los indicadores dentro de la intervención respecto a las acciones de mejoramiento en el funcionamiento de los museos públicos de Lima.	89

**Listado de figuras**

Figura 1.	Referencia de la Secretaria de Gestión Pública / PCM 2014.	37
Figura 2.	Ciclo PEVI en referencia al “Ciclo PDCA” de Deming.	40
Figura 3.	Gestión por Procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura 2016.	75
Figura 4.	Planificación de las actividades para el funcionamiento de los museos públicos de Lima.	76
Figura 5.	Ejecución de las actividades programadas en el Plan Operativo de los museos públicos de Lima.	77
Figura 6.	Verificación respecto al cumplimiento de las actividades realizadas en los museos públicos de Lima.	78
Figura 7.	Intervención respecto a las acciones de mejoramiento en el funcionamiento de los museos públicos de Lima.	79
Figura 8.	Pesos de las dimensiones dentro de la Gestión por Procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura.	80
Figura 9.	Pesos de los indicadores dentro de la planificación de las actividades para el funcionamiento de los museos públicos de Lima.	84
Figura 10.	Pesos de los indicadores dentro de la dimensión ejecución de las actividades programadas en el Plan Operativo de los museos públicos de Lima.	86
Figura 11.	Pesos de los indicadores dentro de la verificación respecto al cumplimiento de las actividades realizadas en los museos públicos de Lima.	88

Figura 12. Pesos de los indicadores dentro de la intervención respecto a las acciones de mejoramiento en el funcionamiento de los museos públicos de Lima.

## Resumen

El presente estudio, se denomina “Gestión por procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura 2016”, y está orientado al diseño de un plan de mejora continua, estableciendo sus procesos e identificando el cumplimiento de sus indicadores a través de la ejecución de sus actividades programadas, a partir de ahí establecer la optimización de los recursos y desarrollar acciones correctivas respecto a el objetivo general, que es determinar la significancia de las actividades realizadas dentro de la gestión por procesos en los museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura.

Por lo tanto, la investigación fue realizada mediante el paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo, de tipo sustantiva, y nivel explicativo, con el diseño no experimental, de corte transversal y método hipotético deductivo, realizado en una población conformada por 265 colaboradores, del cual se seleccionó una muestra no probabilística por conveniencia, conformada por 80 colaboradores de los museos de Lima, a quienes se aplicó un cuestionario compuesto por 28 ítems. Que luego de la recolección y procesamiento de datos, se contrastó la hipótesis mediante el análisis de regresión logística que es una técnica estadística el cual explora e identifica la relación que existe entre la variable y sus dimensiones e indicadores, evidenciando su influencia y permitiendo modelar la probabilidad de ocurrencia en un suceso determinado, resultando la existencia de una alta predominancia da la Planificación en relación a otras dimensiones como la Ejecución, Verificación e Intervención dentro de la “Gestión por Procesos” respecto al cumplimiento eficiente de las actividades realizadas en los museos públicos de Lima.

Finalmente, el estudio concluye que existe una relación entre las acciones para definir las actividades de los museos, su formulación, programación, acompañamiento en la ejecución de las actividades programadas, así como para medir los resultados de

obligatorio cumplimiento e impacto social, estos programados por el Ministerio de Cultura a través de sus Planes Operativos.

**Palabras clave:** *Gestión por procesos, procesos operativos o misionales, mejora continua, eficacia, cultura laboral, e impacto social, planificar, ejecutar, verificar e intervenir.*

## Abstract

This study is called "Process management of the Museums of Lima administered by the Ministry of Culture 2016", and is aimed at designing a plan of continuous improvement, establishing processes and identifying compliance indicators through execution of their scheduled from there set the optimization of resources and develop corrective action on the overall objective, which is to determine the significance of the activities within process management in the museums of Lima administered activities by the Ministry Culture.

Therefore, the investigation was conducted by the positivist paradigm, with a quantitative approach, substantive type, and explanatory level, with no experimental design, crosscut and hypothetical deductive method, performed in a population consisting of 265 employees, the nonprobability which a sample for convenience, made up of 80 employees of museums of Lima, whom a questionnaire consisting of 28 items was applied was selected. That after the collection and processing of data, the hypothesis was tested by logistic regression analysis is a statistical technique which explores and identifies the relationship between the variable and its dimensions and indicators, showing its influence and allowing modeling probability of occurrence in a particular event, resulting in the existence of a high prevalence gives Planning in relation to other dimensions as implementation, Verification and intervention within the "Business Process Management" regarding the efficient performance of the activities carried out in public museums from Lima.

Finally, the study concludes that there is a relationship between actions to define the activities of museums, its formulation, programming, support in the implementation of planned activities and to measure the results of mandatory and social impact, these programmed by the Ministry of Culture through its operational plans.

**Keywords:** *Process management, operational or mission processes, continuous improvement, efficiency, work culture, and social impact, plan, implement, monitor and intervene.*

## **I. Introducción**

## **Antecedentes**

La iniciación en la práctica de la Gestión por Procesos, se realizó en la década de los treinta del siglo XX, con el objetivo principal de orientar las acciones hacia la Calidad a través de las empresas innovadoras, actualmente se han elaborado distintas investigaciones relacionadas al tema de estudio, en tal sentido se ha visto por conveniente considerar para el presente trabajo de investigación los siguientes estudios:

### **Antecedentes internacionales**

Según Martínez (2012) quien enfoco su tesis denominada “*Propuesta Integral de un Modelo de Gestión por Procesos de Negocios (PIM-GPN)*” realizando su estudio en la ciudad de México, a través de la identificación de instrumentos BPM (Business Process Management) que fueron requeridos para hacer frente a los desafíos en su entorno laboral y sumado a su experiencia acumulada en los diferentes sectores como; la administración pública, la salud, la industria, el comercio y el financiero. Resultando en su análisis situacional de la oportunidad de colaborar con su diseño metodológico en base a “mejores prácticas” que han demostrado un éxito sostenido, con el cumplimiento exitoso de los objetivos estratégicos a través del mejoramiento en la gestión y el control de los procesos trascendentales dentro de la organización y aplicando su piloto y confirmándolo en el sector salud del aérea de investigación de enfermedades emergentes.

En tanto, La investigación lo realizó teniendo en cuenta el enfoque cualitativo, de tipo básico y diseño experimental aplicando la metodología de buenas prácticas, modelos, simulaciones, mapas y casos de gestión de la calidad total. Resolviendo su investigación con el fortalecimiento de la cultura organizacional de toda organización, y a su vez niega el uso de tecnología para desarrollar los procesos, empoderando las capacidades de los

colaboradores para desafiar los nuevos retos, resultantes de los efectos de la economía mundial.

Del estudio realizado por Martínez, se conflujo la necesidad de diseñar un instrumento para el análisis de los resultados generados en las actividades realizadas por los museos de Lima, donde se busca fortalecer y generar una cultura organizacional a través de mejores prácticas en la ejecución de los procesos establecidos y mejorarlos continuamente.

Por su parte Gilabert (2011) elaboró la Tesis titulada “*La gestión de museos: Análisis de las políticas museísticas en la península Ibérica*” y contextualizo su estudio en la coyuntura de las transformaciones suscitadas en la década de los ochenta del siglo XX, focalizando la ramificación museística de los países en el sur de Europa, concretamente en España y Portugal siendo naciones afectadas a nivel de su política cultural y de gestión en sus museos debido al paralelismo que presentan los modelos organizacionales. Por lo tanto el autor identificó como principal causa la influencia de la economía, unido a la inclusión de la propagación de museos en la península Ibérica. Cuyo objeto de estudio discurre en la jerarquía adquirida, debido a las diferentes formas de administrar y gobernar los museos públicos europeos con una exclusiva diligencia en los procedimientos de gestión respecto a las políticas museísticas de los dos países (España y Portugal), garantizados en los últimos años por la generación de redes y sistemas de museos en sus jurisdicciones museales y desde sus diferentes intervenciones administrativas y geográficas, tanto a nivel nacional y regional.

Por otro lado, la investigación fue desarrollada teniendo en cuenta el enfoque cualitativo, de tipo básico y diseño no experimental iniciado desde la nominación del museo como ente cultural con dos líneas predominantes y permanentes en la historia del

museo europeo. El primero debido a la relación entre museo, patrimonio y nación, y el segundo a la gestión como eje de las direcciones públicas en la administración de los museos Europeos. Coincidiendo con el autor debido respecto a la importancia de estructurar las organizaciones del sector público para afrontar las limitantes de los recursos económicos y contrarrestar los efectos de la globalización mediante los cambios concernientes a la dependencia entre cultura, identidad y territorio dando la opción de diseñar nuevas gestiones de museos con la finalidad de orientarlos a que generen sus propios recursos a través del fomento e integración y creación de redes y sistemas de museos sostenibles con un enfoque de calidad para la preservación y difusión de su patrimonio cultural.

Otro estudio de relevancia, es de Carrasco (2011) realizado mediante el *“Estudio sobre implementación de gestión basada en procesos en BancoEstado”* en Santiago de Chile. Siendo motivado fundamentalmente por la ineficiencia a nivel operativo del sector financiero y la percepción negativa en la industria bancaria en su conjunto, catalogando a los bancos como una organización lenta, burocrática e ineficiente. A partir de ello desarrolla un acumulado de planteamientos de mejoras sintetizadas y aplicables a la *“Metodología de Gestión Basada en Procesos”* perfeccionada al interior de BancoEstado. La investigación se realizó teniendo en cuenta el enfoque cualitativo, tipo básico y diseño experimental mediante un diseño la matriz Analítico Jerárquico (Analytical Hierarchy Process - AHP) el cual es una técnica de uso frecuente para la toma de decisiones con propiedades compuestas permitiendo la fragmentación de un problema categorizándolos por jerarquía y diferenciándolos entre cualitativos y cuantitativos, resultando su incorporación en el proceso de evaluación, y reduciéndolo a su mínima expresión en el riesgo metodológico.

Aplico, las buenas prácticas en calidad para la implementación de mejoras continúa en los procesos. Asegurando un elevado impacto en la implementación de la calidad y la eficiencia en sus actividades. En ese contexto se concluyó que la Gestión por Procesos es el método ideal para determinar la mejora continua como principio de la calidad, basándose en identificar acciones álgidas como consecuencia de los vicios operativos en las actividades de toda organización, ello permite replantear procedimientos para que resulten a satisfacción de los visitantes de los museos de Lima.

Se considero también a Suárez (2007) quien presentó la tesis doctoral titulada *“La sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la administración pública: un estudio en los ayuntamientos de España”* donde sensibilizado por obtener una ventaja competitiva en el sector público y aplico la metodología de la Mejora Continua de Procesos, para la optimizar la administración pública. Identificando que la sociedad como usuario de servicios, exige de manera dinámica y compleja, satisfacer sus necesidades, generando procesos de cambios rápidos e inestables. En las últimas dos décadas del siglo XX, atribuyendo a los gobiernos locales al igual que en el sector privado, el surgimiento de nuevos elementos como los culturales, socioeconómicos, políticos, tecnológicos, y del conocimiento. Relacionándolos a la mejora y modernización de la administración pública, concluyendo así la necesidad de optimizar la capacidad en la gestión de los Ayuntamientos españoles de manera eficiente en la culminación de la década de los ochenta e inicios de los noventas.

Por ello su intención fundamental, fue el de investigar y modelar una mejora permanente de los procesos. Planteando dos objetivos que contribuyeron en el desarrollo de su estudio: El primero consistió en elevar los indicadores para una mejora sostenible. Y el segundo a formular normativas, guías metodológicas e instrumentos para garantizar la

implementación de los procesos en la administración local. El trabajo lo realizó teniendo en cuenta el enfoque cualitativo, tipo básico y de diseño experimental aplicando como guía las preguntas cerradas en todo el contenido de la tesis, y su conclusión enfoca al primer aspecto donde atribuye a los limitados recursos económicos y la no disponibilidad de los políticos en implementar acciones que resulten en logros o aprendizajes para la perfeccionamiento permanente de los procesos. Como segundo aspecto relaciona al improvisamiento del uso de las técnicas y herramientas generando acciones deficientes en la aplicación a las actividades de mejora de continua.

Por ello se concluye que el propósito del estudio es fortalecer las instituciones públicas para enfrentar los nuevos cambios globalizados, a través del mejoramiento de la calidad en los servicios que se brindan de manera eficaz y eficiente aplicando la metodología de mejora de los procesos.

### **Antecedentes nacionales**

Se consideró a Trefogli (2013) por proponer su investigación denominada “*Gestión estratégica y creación de valor en el sector público: Estudio de caso sobre el desarrollo de evaluaciones de conocimientos en el servicio civil peruano (2008-2012)*” planteando la problemática del estado peruano, luego de identificar en la administración pública la necesidad de cambios sustanciales, que sea percibida por la ciudadanía respecto a su ineficiencia y falta de transparencia. Por ello determino su objetivo analizando la actuación de los directivos (Gerentes Públicos). Atribuyendo la responsabilidad de dirigir las organizaciones públicas en sus tres niveles de administración (local, regional y nacional), enlazándolos con la ejecución de las intervenciones que conforman las políticas públicas, y considerando las exigencias actuales en los servicios para generar resultados, que orienten a satisfacer las demandas, aplicando los procesos de evaluación cuyo resultado es la

identificación de las debilidades y de ahí elaborar un plan de mejora de los procesos para el fortalecimiento de las instituciones públicas.

La metodología empleada fue cualitativa, de tipo aplicado y diseño no experimental; Desarrollando un cuestionario donde aplico las preguntas cerradas compiladas de estudios sobre el tema en el Perú sobre las políticas públicas, la gestión la reforma del servicio civil, además de la documentación oficial de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). Por ello, se consideró la investigación por ser un referente en los casos de reconocimientos para alcanzar las buenas prácticas de gestión pública, así como parte integrante de las principales reformas del Estado, como fue la estrategia implementado por el servicio civil para el fortalecimiento del talento humano y orientado a una mejora continua respecto a brindar servicios de calidad para la atención a los visitantes de los museos.

Dentro del sector público también se reviso a otros investigadores como Ramos y Albitres (2010) sustentaron la tesis del “*Sistema de gestión para resultados en el Perú*” planteando su estudio a través de los indicadores que el estado peruano está implementando, mediante el cumplimiento de los objetivos cuantitativos y cualitativos proyectados en las políticas públicas a través del fortalecimiento en la gestión pública. Desarrollando su investigación mediante el enfoque cualitativo, de tipo aplicativo, en un nivel de estudio descriptivo y utilizando el método inductivo, deductivo, análisis, síntesis, y estadístico, de una población conformada por 1,532 Unidades Ejecutoras como unidades de análisis, tomando como muestra de investigación a dos instituciones integrantes del Sistema de Gestión para Resultados. Cuyo análisis data desde 1998 en adelante, respecto al uso del Sistema Integrado de Administración Financiera – SIAF, luego evaluando la gestión del talento humano a través de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR,

continuando con la reorganización del Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado – OSCE, antes CONSUCODE, también analizaron la implementación del gobierno electrónico.

Identificando las deficiencias referentes a la limitada capacidad de liderazgo en la implementación de la planificación y programación estratégica como política pública. Del Sistema para resultados, se concluye que se han logrado algunos avances significativos en la normatividad y a la fecha se encuentra en proceso de implementación en el estado peruano a través de los organismos públicos, con la finalidad de optimizar el gasto público, conforme con los nuevos modelos en la gestión pública, siendo sostenido fundamentalmente por la modernización del Estado y las buenas prácticas a través de los 11 sistemas de la administración pública. De ahí la importancia de establecer un instrumento para que los museos de Lima transiten a la aplicación de la estrategia Presupuestos por Resultados (PpR) que tiene por objetivo enlazar los recursos hacia resultados medibles en beneficio de los peruanos.

En tanto, Roque (2010) elaboró la tesis denominada “*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*” identificando a la Sub Dirección de Defensoría débil por ser dependiente jerárquicamente de la Dirección de Niños, Niñas y Adolescentes del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, para asumir la rectoría del Sistema Nacional de Defensorías del Niño y el Adolescente puesto que al haber transcurrido 15 años de creado no ha podido lograr la consolidación de sus actores sociales que por norma la componen, originando carencias sobre su posicionamiento, su sostenibilidad y la calidad del servicio. Como consecuencia no ha logrado el desarrollado esperado planteado en los documentos

normativos con carácter de Ley, emanados del MIMDES. Esto ha repercutido básicamente en la calidad de la atención de situaciones dentro de la Defensorías del Niño y del Adolescente, que a pesar que cada modelo tiene diferentes debilidades, todas en conjunto no brindan un servicio de calidad, acentuando las estadísticas de los derechos de los niños, niñas y adolescentes vulnerados.

Por ello, planteo el objetivo para la descripción y análisis de los efectos que genera la ausencia de un ente normativo y administrativo que lidere la SDD-DINNA del MIMDES, garantizando la atención de las prioridades de los integrantes del sistema a través de la mejora permanente del servicio que brindan a la ciudadanía Local, Regional o Nacional. La presente investigación fue realizada con un enfoque cuantitativo, de tipo exploratoria logrando identificar las conductas, actitudes y desempeño de los trabajadores y colaboradores que se encuentran dentro de la población de estudio. Siendo de investigación descriptivo donde se comprueba el vínculo entre las variables de investigación. La muestra es la Defensoría del niño y Adolescente y los datos recogidos de su población la que constituye todos los actores sociales que conforman el Sistema, mediante la recolección de datos aplicados al personal directivo y subalterno de la SDD-DINNA, también a los miembros de la Mesa de Trabajo Intersectorial, y a los Defensores de las Defensorías de la muestra, a través de la aplicación de encuestas a los usuarios del servicio en el período 2008 y 2009.

Del estudio de Roque, resulto la necesidad de que las instituciones públicas requieren una administración independiente como herramienta de gestión para el ente rector del SNDNA, a fin de orientar y realizar sus actividades y planes alineados sus propios macroprocesos orientados a una mejora continua para la sostenibilidad del

Sistema. Ello contribuyo como modelo para plantear el instrumento de mejora en la gestión por procesos de los museos de Lima.

En definitiva, Quintana (2006) contribuyo con la elaboración de la tesis cuyo tema principal fue el *“Plan de calidad para la gestión administrativa y de servicios en la FIC-UNI”* donde identifica la problemática a través de los servicios administrativos internos de la Facultad de Ingeniería Civil dentro de la Universidad Nacional de Ingeniería, planteando la insatisfacción de la calidad brindada a los docentes, al personal administrativo, a los alumnos, también a los egresados y otros usuarios, atribuyendo la ineficiente administración de la Facultad por los limitados recursos que disponen para atender las necesidades. A través de una propuesta al Consejo de Facultad para dotar de instrumentos del levantamiento de información e identificar el nivel de satisfacción de los servicios prestados, promoviendo la satisfacción de los alumnos y usuarios externos, a través de la evaluación en la calidad de los servicios con fines de mejorarlos continuamente en la FIC, facilitando una metodología de evaluación de la calidad en la gestión, empleando permanentemente un diagnóstico y resultando el diseño de un plan de intervención para mejorar las áreas y de los servicios internos de la Facultad.

Siendo el enfoque cuantitativo su estudio, de tipo aplicativo y diseño no experimental; los datos fueron recogidos de una población de 83 (Jefes y administrativos) y la muestra fue tomada a 48 encuestados. Aportando con su planteamiento al acercamiento de mejora de la calidad revisando los procesos y mejorando las acciones administrativas y de servicios internos. Del trabajo de Quintana, se consideró el proceso que realizo para identificar la insatisfacción por el deficiente servicio que brindaba la FIC. El cual valida que el método del “Ciclo de Shewhart” es el adecuado en el diseño del instrumento requerido para analizar y controlar los procesos establecidos en los museos de

Lima. Con la finalidad de sensibilizar en que cada museo elabore su propio Plan de mejoras permanentes.

### **Fundamentación**

Se ha considerado fundamentalmente para el desarrollo teórico de la investigación al control de la calidad de Shewhart (1931) el cual se publicó sobre la base de métodos estadísticos, utilizando de manera frecuente los Cuadros de Control. Para determinar los resultados de la implementación del “Ciclo de Shewhart” facilitando así a las organizaciones públicas y privadas a desarrollar una mejora permanente de sus productos y servicios, reduciendo los gastos, optimizando la productividad, reduciendo los precios de los productos o servicios, y aumentando la competitividad de la empresa u organización en el mercado. Siendo necesario utilizar en la presente investigación el control para identificar las debilidades en la ejecución de los procesos de las actividades programadas en el plan operativo de los museos para mejorarlos permanentemente de manera eficaz y eficiente en los servicios que estos espacios culturales brinda a sus visitantes.

### **Fundamento teórico**

Según, Camisón, Cruz y Gonzales (2006, p. 876) manifestaron que Deming aplicó en Japón el ciclo PDCA que es un acrónimo del inglés Plan-Do-Check-Act cuyo significado es, planificar, hacer, verificar y actuar, atribuyéndole su implementación en los años cincuenta del siglo XX, señalando además que el inventor de este conocimiento fue Shewhart, quien lo hizo oficial en 1939, y de ahí en adelante es conocido como el “Ciclo de Shewhart” que fue impulsado o revalorado mediante el “Ciclo de Deming” otro impulsor representativo fue Ishikawa (1986) en Japón, adicionalmente los autores como Imai (1991) refirieron que el ciclo PDCA ha sido aplicado para todo tipo de situaciones desde sus inicios como una metodología de mejora continua. Cuyo aporte es la precisión

en la subdivisión del trabajo el cual está fundamentado en la delegación de funciones desde la dirección hacia los inspectores y culminando con las acciones de los colaboradores. Por ello se diseñó la cadena de mando en cuatro fases. Primera, la dirección inicia estudiando la situación actual en la organización para formular y diseñar un plan de mejora institucional. Segunda, los colaboradores se encargan de ejecutar las actividades programadas. Tercera, los inspectores acompañan y evalúan la ejecución de las actividades para determinar el logro de los objetivos proyectados. Cuarta, a partir de ahí la dirección estudia los resultados utilizando herramientas estadísticas como el diagrama de Pareto, de causa efecto (Ishikawa, 1943), de afinidad (Kawakita, 1960), histogramas, etc. Socializando el método a todos los colaboradores asegurando la permanencia de la mejora en la organización, y en el caso de que los resultados no hayan sido satisfactorios, la dirección desarrolla acciones correctivas.

Aplicando un nuevo plan en cada área de trabajo, implantando continuamente el ciclo PDCA con las correcciones de ser necesario y estandariza el nuevo método sobresaliente con fines preventivos y correctivos. Generando así, una cultura organizacional para fortalecer las instituciones ante cualquier situación o suceso por efectos de la globalización. Por ello en el presente trabajo se empleó la herramienta de apoyo del diagrama de Pareto para hacer una comparación cuantitativa de las dimensiones e indicadores dentro de la gestión por procesos de los museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura.

### **Principio teórico**

Los principios básicos para desarrollar el presente trabajo fue establecido mediante Decreto Supremo N° 004, dentro de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública-PNMGP a propuesta de la Presidencia del Consejo de Ministros (2013), donde se

define seis (06) principios orientadores de la política de modernización de la gestión pública; partiendo con el diseño de información para el conocimiento de su patrimonio cultural orientado al ciudadano, luego las instituciones museísticas deben fomentar el fortalecimiento a través de la articulación intergubernamental (Gobiernos Locales y Regionales) e intersectorial, (Sectores de Turismo y Comercio, Producción, Transporte, etc.), posteriormente se debe actuar oportunamente ante situaciones adaptando los procesos y procedimientos para la atención a los ciudadanos mediante un balance entre flexibilidad de la gestión y el control de los recursos públicos buscando el equilibrio y optimizando el gasto, luego se busca la transparencia en la gestión de los funcionarios y colaboradores a través de la rendición de cuentas a todos los ciudadanos que lo requieran y promoviendo la ética pública, también es de obligación de los museos fomentar la innovación y aprovechamiento de las tecnologías en sus respectivas instituciones museísticas y finalmente, el principio de sostenibilidad está orientado a la implementación de nuevos diseños para el funcionamiento de las instituciones públicas a través de las políticas públicas en cada sector.

### **Enfoque teórico**

Para Camisón, Cruz y Gonzales (2006, p. 843). Quienes admitieron que generalmente los servicios que brindan las organizaciones deben estar basadas fundamentalmente en satisfacer las percepciones que los clientes obtienen del servicio. Por otro lado, Grönroos (1994), Parasuraman, Zeithaml y Berry, (1985) y Steenkamp (1990) definen a la *“Calidad de servicio es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto”*, creándose así el concepto de “calidad percibida” de los servicios. Donde la conceptualización deviene de las ideas precedentes de Deming y Juran determinando la importancia en la calidad del servicio o producto que el cliente consume. Por ello se consideró estudiar la percepción dentro de la gestión por procesos de los

museos de Lima. Con la finalidad de mejorar los servicios que estos brindan a sus visitantes nacionales y extranjeros (clientes).

### **Definición de la variable**

La Presidencia del Consejo de Ministro, mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM aprobó la Política Nacional de Modernización de la gestión pública al 2021, donde definió a la gestión por procesos, como una secuencia de actividades que transforman una entrada sea mediante una solicitud de registro de un inmueble presentada por Ministerio de Cultura, en una salida que resulta en la emisión de la inscripción del museo ante la SUNARP quien brinda el servicio del registro público del inmueble, de ahí la importancia de identificar el valor en cada etapa de las actividades del proceso para mejorar las condiciones de calidad, celeridad, facilidad y eficiencia en las acciones dentro de una gestión al servicio del ciudadano donde plantea modificar el habitual modelo de organización funcional y transitar hacia una organización por procesos debido a que se necesita administrar los limitados recursos disponibles como son; los insumos esenciales para optimizar la cadena de valor, realizado por el personal a través de sus conocimientos, las técnicas y métodos (competencias laborales), también la infraestructura (instalaciones, edificios públicos), adicionalmente los equipos tecnológicos y las finanzas.

Todo ello, tiene la finalidad de optimizar el gasto público asegurando que los bienes y servicios resulten en indicadores y generen impactos positivos en beneficio de todos los ciudadanos. Para ello se contempla dos tipos de procesos. Por un lado, los que resultan directamente de la elaboración de un servicio, llamados “procesos clave” y por el otro lado, los nombrados “de soporte”, que sirven de apoyo a las gestiones de manera transversal, normalmente se da en la administración central para optimizar finanzas, el personal, la infraestructura, el equipamiento y la logística, los mismos que están regulados

por los Sistemas Administrativos Nacionales interviniendo en todas las entidades públicas. Mediante el modelo de gestión por resultados.

También se consideró, lo establecido en la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública – CICGP (2008) donde refiere lo siguiente de la gestión por procesos: “Los órganos y entes públicos orientarán sus actividades al desarrollo de una estrategia en términos de procesos, basada en datos y evidencias, definiendo objetivos, metas y compromisos a alcanzar. La adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la Administración Pública orientada al servicio público y para resultados. A los efectos de la calidad en la gestión pública, los procesos constituyen una secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para crear valor añadido”.

Asimismo, la norma ISO 9000 (2000) definió que un proceso recibe entradas y las convierte en salidas. En tal sentido, uno de los elementos centrales del sistema de gestión ISO 90001, es el enfoque basado en procesos. De manera similar, el Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad de Perú – PNC Perú (2014) en el Criterio 6 (Enfoque en las Operaciones) plantea la siguiente pregunta: “¿Cómo su organización diseña, gestiona y mejora sus productos y procesos de trabajo y mejora la eficacia operativa para entregar valor a los clientes y alcanzar el éxito organizacional y sostenibilidad?”.

### **Características de un Proceso**

De acuerdo a Camisón, Cruz y Gonzáles (2006, p. 845) quienes consideran que:

Las características de los procesos tienen un objetivo, seguido a la delimitación de un principio y fin, considerando la posibilidad en describirlo, medirlo y controlarlo, a través del seguimiento de sus

indicadores y permitan un progreso en los efectos e incluso mejorarlos permanentemente, conducido responsablemente hacia la eficiencia y la eficacia asegurando la optimización en la ejecución de acciones y control del proceso en todas sus fases. Debido a que los museos de Lima vienen desarrollando acciones para el diseño de sus procesos en identificación, registro, conservación y transmisión, saneamiento e investigación del Patrimonio Cultural de la Nación, resulta necesario implementar nuevas herramientas para la puesta en marcha del control de los procesos. Con la finalidad de gestionarlos de forma eficiente y eficaz. (p.845).

### **Elementos de Procesos**

Según Camisón, Cruz y Gonzáles (2006, p. 148) relacionaron la terminología y continúan el criterio establecido en la norma ISO 9000:2000, donde se define al proceso como un conjunto de actividades solidariamente cohesionadas entre sí, las cuales convierten elementos de entrada en resultados. Determinando los principales elementos como el capital humano y organizativo (colaboradores), el capital financiero (recursos económicos), los activos físicos (inmuebles y muebles) y el capital tecnológico, siendo de importancia para la transformación de las acciones y actividades de ingresos en salidas. Por lo tanto, se define así la generación de los elementos que requiere toda organización para desarrollar sus procesos.

### **Tipos de Procesos**

Según el “documento orientador: 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” establece la articulación de tres tipos de procesos donde los estratégicos establecen las políticas y metas

institucionales, ello permite desarrollar los procesos operativos mediante la transformación del gasto público en bienes o servicios con el proceso de soporte que apoya en el funcionamiento para el cumplimiento de las actividades mediante las áreas de administración, presupuesto, legal entre otras dentro de las instituciones públicas.

Donde el primer proceso es el estratégico aplicado a las instituciones museísticas públicas sería la Dirección General de Museos del Ministerio de Cultura quien define las estrategias, los objetivos y las metas físicas y financieras programando las actividades para el funcionamiento de los museos.

En tanto, el segundo proceso es el misional u operativo donde se elaboran o transforman los recursos públicos (talento humano, infraestructura, finanzas y tecnología) en bienes o servicios, que realizan las entidades públicas incorporando las necesidades de la ciudadanía, a satisfacción de los mismos. Los museos administrados por el Ministerio de Cultura son los responsables de conducir este proceso mediante las actividades de Identificación, Registro, Conservación y Exposiciones de los Bienes Culturales Muebles que custodian, transmitiendo el conocimiento del Patrimonio Cultural.

Por último, el tercer proceso es de soporte que tiene como fin apoyar a los procesos estratégicos y misionales a que estas realicen las actividades necesarias para óptimo funcionamiento. Siendo las áreas de administración, asesoría legal, presupuesto y servicios generales quienes intervienen en este proceso. Para mayor representación de los tres procesos se detalla a continuación el “*Mapa de Procesos*”:



Figura 1. Referencia de la Secretaría de Gestión Pública / PCM 2014.

### Modelos de Calidad

Quintana (2006, p. 43) considero que el modelo de calidad planteado por Deming demanda un cambio en la filosofía de las gestiones tradicionales y deben ser absorbidos y asumidos por todos los colaboradores en las organizaciones, toda vez que es necesario para lograr la mejora permanente de todos los procesos realizados por las diferentes áreas.

Quintana (2006, p. 44) refirió que el modelo de Malcolm Baldrige exhibe una complejidad elevada en relación al modelo de Deming, debido a que esta determina discordantes ponderaciones porcentuales para las diversas categorías proyectadas. A la vez logro nuevas metas, resultando a satisfacción del cliente y evidenciando el liderazgo de los ejecutivos al implementar nuevas acciones de mejora en todos componentes de sus procesos.

Quintana (2006) manifiesto que:

El Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (1988) de Excelencia se fundamenta en la siguiente premisa: “La Satisfacción de Cliente y Empleados y el Impacto en la Sociedad se consiguen mediante un Liderazgo que impulse la Política y Estrategia, las personas de la organización, las Alianzas y Recursos y los Procesos hacia la consecución de la Excelencia en los Resultados de la organización” aumentando la “generación del valor para los clientes y otros grupos de interés”. Donde se determina la evaluación de los procesos de mejora permanente en organizaciones públicas y privadas con valor añadido para el ciudadano (p.45).

Quintana (2006, p. 46) también menciona que el modelo Iberoamericano es un modelo de Excelencia en la Gestión, que se constituye de nueve criterios; cinco facilitan la gestión y se congregan en “Procesos Facilitadores” que cubren todo aquello que una organización hace y la manera en que lo desarrolla; y los siguientes cuatro son de “Resultados” los cuales reflejan el logro que una organización alcanza generados por la gestión culminada.

Quintana (2006, p. 47) atribuye al Modelo de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad PNC (Perú) como un buen método para motivar a las empresas peruanas a aplicar un modelo de excelencia de gestión basado en prácticas universalmente aceptadas. Asimismo, estas logren implementar una gestión basada en la calidad, e incrementen su competitividad entre sí a través del “Uso de conceptos del Modelo, Autoevaluación, y Postulación al Premio” generando en las organizaciones público y privado un enfoque de mejora continua a nivel nacional.

## **Método para la mejora de procesos**

Según, Camisón, Cruz y Gónzales (2006) definieron en:

El “Ciclo PDCA” como un proceso que resuelve problemas de manera conjunta otros métodos clásicos, permitiendo la obtención de mejorar permanentemente la calidad de los diversos procesos dentro de la organización. Analizando varias situaciones y posibilidades de mejorar los procesos, a través de dos tipos; en el primero refieren a la importancia de las mejoras estructurales atribuyéndolos a los procesos que resultan deficientes al no logran sus objetivos y en el segundo tipo las mejoras de funcionamiento donde no se siguen procedimientos parecidos entre las diversos actores que realizan los procesos generando deficiencias en las actividades que son necesarias para el óptimo funcionamiento de las organizaciones, siendo de importancia el uso de las siete herramientas para la Gestión de la Calidad, analizando las encuestas a los visitantes, determinado de la identificación de un nuevo proceso que contribuya a la gestión de los museos de manera eficaz y eficiente al cumplimiento de sus indicadores.(p.875).

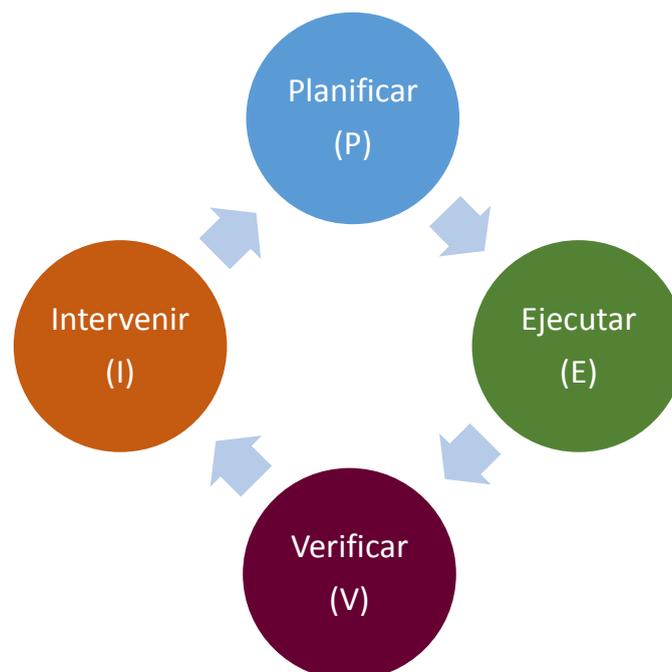
### **Método del Ciclo PDCA**

Para Camisón, Cruz y Gónzales (2006, p. 875) el ciclo de Deming (1950), también conocido como círculo PDCA o espiral para mejorar las acciones dentro de los procesos en cuatro fases. A través de la aplicación reiterada de sus etapas hasta lograr la eficiencia y eficacia de sus indicadores programados e implementados en las políticas públicas. Por ello se ha considerado emplear la estrategia de mejora continua para el presente trabajo de investigación denominado “Gestión por Procesos de los Museos de Lima administrados

por el Ministerio de Cultura”, luego de haberse identificado 04 dimensiones y 09 indicadores resultado del análisis de la problemática dentro de la gestión de los museos de Lima.

### **Dimensiones de la variable**

El valor de la gestión por procesos resulta de la percepción positiva o negativa de los visitantes respecto a los servicios que brindan los museos de Lima, los cuales conducen a los colaboradores a desarrollar mejoras en sus áreas para el cumplimiento eficiente de sus funciones. En tal sentido se considera para el presente trabajo de investigación cuatro dimensiones de procesos. Con la propuesta de implementar la metodología del “Ciclo PEVI” donde integran cuatro fases iniciando con la Planificación (P), luego continuando con la Ejecución (E), posteriormente con la Verificación (V) y culminando con la Intervención (I). Del mejoramiento de las acciones programadas para el logro de las metas trazadas mediante los indicadores establecidos en el Plan Operativo Institucional del Ministerio de Cultura, en referencia al Ciclo PDCA de Deming.



*Figura 2.* Ciclo PEVI en referencia al “Ciclo PDCA” de Deming.

**Primera dimensión de la fase Planificar (P) las actividades para el funcionamiento de los museos públicos de Lima;** Se considera al determinar los objetivos y metas a conseguir, definiéndolos en el objetivo del funcionamiento del museo, analizando su situación actual mediante las causas potenciales de su problemática y de ahí planificar las soluciones identificando las debilidades del museo, en semejanza con lo referido por Camisón, Cruz y Gónzales (2006, p. 878). Por ello se estableció los siguientes indicadores:

Definir las actividades de los museos; El primer paso es determinar los objetivos y metas a alcanzar. Éstos deben ser claros y sucintos. Objetivos como obtener buena calidad de los servicios que brindan los museos, al connotarse su imprecisión, no resulta muy útil por sí mismo. Por lo tanto, deberían concretarse y formularse atendiendo a fechas concretas, por ejemplo, en cada trimestre del año, reducir a la mitad el número de bienes culturales no conservadas del trimestre anterior, y a partir de ahí conseguir un incremento del 10% respecto a la conservación de bienes culturales programados. Los objetivos así definidos van a facilitar la información de los resultados.

Formular y programar el Plan Operativo de los museos; Con la definición de objetivos y metas no es suficiente, también se deben establecer los medios a través de los cuales se van a alcanzar. Éste es el segundo paso a realizar. Los medios son normas técnicas y operativas de funcionamiento que deben referirse como respuesta a las principales causas o factores que afectan al desarrollo de las actividades. Resultando en directivas que deben ser coherentes entre sí. Para identificar los posibles temas o problemas, seleccionando y definiendo las metas físicas y financieras a realizarse en la programación anual.

**Segunda dimensión de la fase Ejecutar (E) las actividades programadas en el Plan Operativo de los museos públicos de Lima;** Se da inicio luego de haberse aprobado el

Plan operativo Institucional mediante la ejecución de las actividades programadas, diseñado en la fase anterior, siendo necesario que los procesos y procedimientos se apliquen de manera óptima. Para ello los colaboradores participan en acciones y tareas para el inventario, la conservación, las exposiciones temporales y permanentes de los bienes culturales muebles que custodian los museos, en concordancia con Camisón, Cruz y Gónzales (2006, p. 878). Considerando para ello, los siguientes indicadores:

Elaborar instrumentos de intervención de las actividades programadas; Para poner en marcha el plan diseñado en la fase anterior, es necesario que las normas establecidas se comprendan y se sepan aplicar. Para este paso se proporciona el conocimiento de los procedimientos y formación necesaria a todos los colaboradores, siendo la formación de tres tipos; en grupo, de superiores a los subordinados en el lugar de trabajo, individual mediante delegación de autoridad sobre su trabajo.

Ejecutar acciones para la realización de las actividades programadas; consiste en poner en marcha las normas establecidas en la fase de planificación, considerando acciones que están determinadas para la realización de las tareas y actividades programadas según competencias de los museos.

**Tercera dimensión de la fase Verificar (V) el cumplimiento de las actividades realizadas en los museos públicos de Lima;** Su finalidad es comprobar si el trabajo se está realizando conforme a lo planificado en la primera fase. En definitiva, se trata de comprobar y medir los resultados y ver si las cosas han ido bien, mediante 04 seguimientos trimestrales, y 02 evaluaciones semestrales, considerando lo referenciado por Camisón, Cruz y Gónzales (2006, p. 878). Determinando los indicadores que se detalla a continuación:

Acompañar en el seguimiento de la ejecución de las actividades programadas; Comprueba si el trabajo se está llevando a cabo conforme a lo planificado en la primera etapa. En definitiva, se trata de comprobar los resultados y observar si las acciones realizadas han ido bien. La comprobación del trabajo y de los procesos se debe realizar de dos formas: observar en el lugar de trabajo que efectivamente todo funciona conforme a los procedimientos, normas, y si los procesos funcionan con los factores de seguimiento de las actividades programados, y verificar a través de resultados del trabajo analizando la información obtenida en la etapa de ejecución de las actividades, descubriendo así las observaciones en las acciones realizadas.

Medir los resultados de cumplimiento programado; Para medir los resultados se empleará los formatos de reporte durante la ejecución de las actividades programadas. Así como la aplicación del seguimiento de satisfacción al visitante del museo, a través de las encuestas periódicas y la realización de auditorías internas a los procesos de las actividades de inventario y catalogación, conservación y exposición de los bienes culturales muebles que custodian los museos.

**Cuarta dimensión de la fase Intervenir (I) en las acciones de mejoramiento en el funcionamiento de los museos públicos de Lima;** Son aquellas acciones que se debe considerar luego del cumplimiento de los logros con objetividad y se analizara los procedimientos para establecer las condiciones que permitan optimizar tiempos, recursos y gastos. Por tanto, hay que normalizar las acciones correctivas aplicadas sobre procesos, operaciones y procedimientos; ampliando la capacitación y reformular las medidas correctivas si fuera necesario para aplicar de manera correcta y eficazmente la continuidad de las actividades establecidas. En el caso de identificarse las posibles observaciones de los procesos y las causas que las producen, se debe proceder a su eliminación. Para comenzar

un nuevo ciclo PEVI (Mejora Continua). Luego de analizar y procesar la información de la ejecución programada en el Plan Operativo orientado a la elaboración de un Plan de acciones de mejora de los procesos dentro de los museos. Según Camisón, Cruz y Gónzales (2006, p. 879) a través de los siguientes indicadores:

Analizar las causas potenciales de la problemática del museo; Se produce cuando en la etapa anterior, se confirma lo establecido en la etapa de Planificación. En este caso, primero se procesan los datos (reclamos, quejas, y sugerencias) para mejorar la atención a los visitantes, segundo se identifica las incidencias y ocurrencias diarias suscitadas en la ejecución de las tareas programadas, y tercero se observa los problemas asociados a la ejecución de los procesos de las actividades de inventario y conservación de los bienes culturales muebles que custodian los museos.

Proponer soluciones correctivas identificando las debilidades del museo; Luego de analizar las causas, se elabora una relación con alternativas de soluciones ante hechos de contingencia presentadas en la ejecución de las tareas y actividades programadas, a través de un plan de mejora continua de los procesos definidos por los museos.

Implementar acciones de mejora a los procesos para el funcionamiento del museo; En último lugar, se diseñan los procesos y nuevos procedimientos de las actividades de inventario y catalogación, conservación y exposición de los bienes culturales muebles y los servicios que generan las áreas de los museos, implementado acciones correctivas permanentemente.

## **Bases legales**

En el marco de la Ley N° 29158 (2007) que promulga la “LEY ÓRGANICA DEL PODER EJECUTIVO – LOPE” en la presente Ley Orgánica establece los principios y las normas básicas de organización, competencias y funciones del Poder Ejecutivo, como parte del Gobierno Nacional; las funciones, atribuciones y facultades legales del Presidente de la República y del Consejo de Ministros; las relaciones entre el Poder Ejecutivo y los Gobiernos Regionales y Locales; la naturaleza y requisitos de creación de Entidades Públicas y los Sistemas Administrativos que orientan la función pública, en el marco de la Constitución Política del Perú y la Ley de Bases de la Descentralización.

Asimismo, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública – PNMGP (2013) entro en vigencia mediante el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM estableciendo entre sus los objetivos específicos “Implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas”.

## **Marco conceptual**

**Administración.** Chiavento (2007) "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales" donde un conjunto de acciones permite planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos optimizando los recursos de manera eficaz y eficiente para lograr la calidad del servicio de la atención, conservación, protección y difusión del Patrimonio Cultural Mueble y así alcanzar los objetivos establecidos por la Institución.

**Gestión.** Es la acción de administrar (<http://dle.rae.es>) donde un conjunto de acciones operativas son conducentes a lograr resultados positivos, según lo establecido en los Planes Institucionales.

**Proceso.** Serie ininterrumpida de actividades que a través de acciones, actos, pasos o eventos realizados por los colaboradores en los museos para brindar el servicio, cumpliendo la transformación desde el ingreso (solicitud) hasta la salida (resultado), siendo los principales procesos funcionales; La Identificación, el Registro, la Conservación y la Exposición de los Bienes Culturales Mueble integrantes del Patrimonio Cultural de la Nación. Donde se repite el ciclo en cada proceso, por ejemplo, el proceso de Identificación inicia con la solicitud del posicionario del Bien Cultural ante el Ministerio de Cultura, luego internamente se analiza, evalúa y diagnostica la condición del bien cultural, determinando su originalidad, resultando con la asignación de un código del Inventario Nacional de Bienes Culturales Muebles.

**Procedimiento.** Consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz. Su objetivo debería ser único y de fácil identificación, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes, y ofrecen eficiencia ([www.tesis.uchile.cl](http://www.tesis.uchile.cl)). En el Perú existen normativas en las que se precisa algunos procedimientos más importantes ejemplo el Texto Único de Procedimiento Administrativo.

**Misión.** Es la dirección o rumbo definido por la Dirección General de Museos del Ministerio de Cultura, para la consolidación y desarrollo del Sistema Nacional de Museos del Estado, identificando su rol dentro del estado Peruano.

**Responsabilidad Social.** Constituye la responsabilidad de los distintos actores sociales que conforman el Sistema Nacional de Museos del Estado, de velar por la conservación,

protección y difusión del patrimonio cultural, y también involucra al Estado y al ciudadano.

**Actor Social.** Es la persona o institución que conforman el SNME, con los mismos objetivos individuales y/o colectivos para fomentar y fortalecer la institucionalidad en la preservación del Patrimonio Cultural.

**Empoderamiento.** Se concibe como la forma en que la Sociedad Civil en coordinación con el Estado y la ciudadanía, participan activamente para resguardar su patrimonio cultural.

**Calidad del Servicio.** Es la mejora continua de todas las actividades que realiza el Ministerio de Cultura, a fin de alcanzar un nivel de excelencia que satisfaga las demandas y expectativas de sus visitantes a los museos. Todo ello mediante la activa participación de los niveles de sus directivos y de todos los colaboradores.

**Calidad.** Conjunto de características del servicio que brindan los museos para lograr satisfacer las necesidades de conocimiento de la identidad cultural de una nación y otras expectativas del visitante nacional o extranjero.

**Museos o Museísticas o Museales.** Son organismos públicos, privados o sin fines de lucro, también conocidos como espacios culturales, donde se investiga, registra, conserva y se trasmite el conocimiento de las diferentes colecciones de bienes culturales muebles que custodian, mediante exposiciones y/o publicaciones de su Patrimonio Cultural (material e inmaterial).

**Museos públicos.** Son espacios culturales administrados por los diferentes niveles de gobiernos (Nacional, Regional y Local) e instituciones como el Banco Central de Reserva del Perú, el Congreso de la Republica etc. También se considera a otras administraciones

como las de las comunidades y anexos al interior del país. Otras entidades educativas públicas (Universidades, colegios, etc.).

**Museos privados.** Son espacios culturales administrados por individuos independientes, empresas privadas, asociaciones sin fines de lucro, organismos No gubernamentales e iglesias. También se considera a otras administraciones como las educativas privadas (Universidades, colegios, etc.).

**Museos Nacionales.** Son espacios culturales que custodian, preservan y transmiten los bienes culturales muebles a través de la investigación y exposiciones de las diversas colecciones como lítica, textil, cerámica, metalúrgica, paleontológico, histórico, etnográfico, etc. Ejemplo, el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, el Museo Nacional de la Cultura Peruana y el Museo de la Nación, ubicados en Lima-Perú.

**Museos especializados.** Son espacios culturales que custodian, preservan y transmiten los bienes culturales muebles a través de la investigación y exposiciones de una cultura. Ejemplo, las colecciones líticas, y de pintura del Museo de Arte Italiano y Museo Filatélico del Perú, ubicados en Lima-Perú.

**Museos de Sitios.** Son espacios culturales que custodian, preservan y transmiten los bienes culturales muebles a través de la investigación y exposiciones de una cultura antropológica, arqueológica y etnográfica. Ejemplo, las colecciones líticas, de textil, de cerámica, metalúrgica, paleontológico, histórico, y etnográfico sea del Museo de Pachacamac, Museo de Puruchuco y el Museo de la Huaca Huallamarca, ubicados en el Lima-Perú.

**Casa museo.** Son espacios culturales donde se custodian, preservan y transmiten el patrimonio cultural a través de la investigación y exposiciones. Ejemplo, la cultura inmaterial como las costumbres gastronómicas y de un reconocido intelectual peruano (Casa Museo José Carlos Mariátegui y Casa de la Gastronomía peruana) ambas ubicadas en Lima-Perú.

**DGM.** Dirección General de Museos es el órgano de línea del Ministerio de Cultura que tiene a su cargo la formulación de políticas y normas en materia de museos; así como la gestión de museos y la protección, conservación, difusión de los bienes muebles integrantes del Patrimonio Cultural de la Nación.

**SNME.** Sistema Nacional de Museos del Estado tiene por finalidad integrar técnica y normativamente a los museos de las entidades públicas y privadas 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.

**MC.** Ministerio de Cultura es un organismo del Poder Ejecutivo responsable de todos los aspectos culturales del país y ejerce competencia exclusiva y excluyente, respecto a otros niveles de gestión en todo el territorio nacional, respecto a las políticas públicas del sector cultura.

## **Justificación**

### **Justificación teórica**

Se justifica el presente trabajo, asumiendo el planteamiento teórico del ciclo de Deming (1950) Plan-Do-Check-Act del cual se empleó un instrumento para analizar los procesos desarrollados por las áreas de los museos e implementar acciones de mejora en los procesos y actividades, generando una cultura organizacional y de ahí garantizar la sostenibilidad en la mejora continua de los servicios que brindan los museos en beneficio de sus visitantes.

### **Justificación metodológica**

El presente estudio se enmarca en el Decreto Supremo N° 004-2013, mediante el cual el estado peruano define su Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP, 2013). Sobre la base metodológica de los referentes internacionales que trascienden en la gestión por procesos (ISO 9000, Modelo de Excelencia en la Gestión y Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública) para orientar a todas las entidades públicas en la implantación de la gestión para resultados, situándolos y promoviendo la eficiencia y eficacia en la administración pública, estableciendo como el tercer pilar central a la gestión por procesos, que dará como resultado la simplificación administrativa y el fortalecimiento organización institucional, en beneficio de los ciudadanos y extranjeros que visitan los museos integrantes del Sistema Nacional de Museos del Estado Peruano.

### **Justificación práctica**

La presente investigación se justifica toda vez que los museos constituyen espacios de conservación, preservación, exposición y transmisión de los bienes culturales muebles integrantes del Patrimonio Cultural de la Nación. A su vez propone una herramienta a

emplear como una guía para identificar las debilidades de sus procesos y actividades orientándolos a una mejora continua y traduciéndose a la calidad en la gestión de los museos públicos integrantes del Sistema Nacional de Museos del Estado que comprende al conjunto de museos públicos y privados a nivel nacional, siendo dirigido por su ente rector, la Dirección General de Museos del Ministerio de Cultura, por lo tanto, también se extendería a las Instituciones Promotoras (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Gobiernos Regionales y locales, Organismos Internacionales, Organismos No Gubernamentales, Asociaciones Civiles, Patronatos, etc.), que tuvieran coincidencias y misiones referente a la Cultura, respecto a salvaguardar y transmitir el uso social del Patrimonio Cultural de la Nación.

### **Problema**

Los museos son espacios culturales desde los cuales se promueve la identidad cultural material e inmaterial de los habitantes en un determinado territorio. Siendo varios los problemas que afectan al sector cultural debido a que este sector no está siendo atendido por los gobiernos de distintos países, por el contrario destinan recursos presupuestales mínimos para los gastos de funcionamiento. Ello afecta la conservación y transmisión del patrimonio cultural exponiéndolos al riesgo del deterioro y pérdida de los bienes culturales que custodian, sumándose la falta de procesos para intervenir en el funcionamiento de las instituciones museísticas. Asimismo, se ha observado deficiencias en las infraestructuras, hacinamiento de los bienes culturales provenientes de las excavaciones en los depósitos, escaso personal especializado en museología, para las exposiciones no cuentan con tecnología moderna y falta definir sus instrumentos de normativa (Directivas, guías, protocolos, etc.) para establecer procedimientos de operatividad de las actividades de realizan y no duplicar funciones por parte de los colaboradores.

Por otro lado, la museología a manera de ciencia investiga temas relacionados a los museos a través de técnicas y métodos para Identificar, Conservar, Investigar y Exponer los bienes culturales muebles integrantes del Patrimonio Cultural de la Naciones que custodian. A través de políticas culturales que se orientan actualmente a preservar y promover la diversidad cultural en todas sus manifestaciones tradicionales y contemporáneas basándose en un marco jurídico elaborado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, en Inglés "United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization" UNESCO, y brindar asistencia técnica al conjunto de países miembros e invita a revisar y actualizar sus políticas culturales para fomentar la normativa que permita administrar la gestión cultural y empoderar la cultura al lograr e importancia como los sectores de salud, educación, transporte, ambiente y turismo en sus respectivas naciones fortaleciendo la relación entre el habitante y los museos.

### **Identificación del problema**

Gilabert (2011), en España los museos han ido adquiriendo notabilidad en los últimos años y sobresaliendo en la planificación museológica, debido a la presencia de la Subdirección General de Museos Estatales dependiente del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de España, en tanto esta gesta se realiza mediante un liderazgo sistematizado con el objeto de conferir a los museos elementos para su planificación segura, normalizada y desarrollando el "Plan Museológico" el cual permite elaborar el diagnóstico y la evaluación de los museos mediante la programación eficiente en sus diferentes necesidades de las áreas expositivas, de colecciones, de difusión y las arquitectónicas (salas, depósitos, talleres, laboratorios, etc.). Por ello, estos espacios no sólo transmiten información de los bienes culturales muebles patrimoniales sino que en gran parte son los responsables de salvaguardar, preservar y transmitir el patrimonio cultural de las naciones.

En el Perú los museos públicos, fueron inicialmente espacios de almacenamiento y de exposiciones de los bienes culturales muebles resultantes de las excavaciones y/o hallazgos en diversas regiones al interior del país, a la fecha estos espacios han colapsado respecto a la capacidad de almacenamiento generando esto un hacinamiento de los bienes culturales provenientes de los diversos proyectos de investigación cultural que se depositan en ellos. En este contexto, los museos constituyen esencialmente espacios culturales de desarrollo para fortalecer y formar la identidad Local, Regional y Nacional a través de sus diversas expresiones y manifestaciones. En la actualidad han transcurrido 23 años desde que se creó el Sistema Nacional de Museos del Estado Peruano, cuya finalidad fue de asumir retos como 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.

Asimismo en el año 2013 la Contraloría General de la República del Perú, emitió el Informe N° 596-2013-CG/MAG-C-AG: Auditoria de Gestión al Ministerio de Cultura (Gestión de Museos, Protección y Conservación de Bienes Culturales Muebles – Periodo Enero 2011 a Diciembre 2012) concluyendo que existe la carencia de atención a la problemática identificada luego de inspeccionar 18 de los 58 museos administrados por el Ministerio de Cultura. Y recomendó la formulación de un Programa Nacional de Museos en el que se programen los proyectos museológicos a nivel nacional. Así como para su sostenibilidad gestionar las fuentes de financiamiento público como privados.

Por otro lado, el estado peruano a través de la Secretaría de Gestión Pública adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros y en su calidad de ente rector del Sistema de Modernización del Estado, ha elaborado el marco normativo para el tránsito a

la reforma de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública desarrollando y ejecutando un Plan que respalde una gestión pública orientada a resultados de calidad para ello se necesita una guía que para la implementación de una herramienta para la identificación de las problemáticas suscitadas en los procesos (Identificación, Registro, Conservación y Exposición de los Bienes Culturales Muebles) y actividades desarrolladas de manera intuitiva por los colaboradores de los museos de Lima.

Ante lo expuesto anteriormente, resulta necesario entonces, analizar los procesos dentro de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura, para contribuir en el óptimo funcionamiento y medir las implicancias sobre el desempeño de los mismos. Así como su influencia en el desarrollo cultural en beneficio de los peruanos y visitantes extranjeros.

## **Formulación del problema**

### **Problema General**

¿Cuál es la dimensión predominante en la Gestión por Procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura 2016?

### **Problemas específicos**

#### **Problema específico 1**

¿Cuál es el indicador predominante dentro de la planificación de las actividades para el funcionamiento de los museos públicos de Lima?

#### **Problema específico 2**

¿Cuál es el indicador predominante dentro de la ejecución de las actividades programadas en el Plan Operativo de los museos públicos de Lima?

**Problema específico 3**

¿Cuál es el indicador predominante dentro de la verificación respecto al cumplimiento de las actividades realizadas en los museos públicos de Lima?

**Problema específico 4**

¿Cuál es el indicador predominante dentro de la intervención respecto a las acciones de mejoramiento en el funcionamiento de los museos públicos de Lima?

**Hipótesis****Hipótesis General**

La dimensión predominante dentro de la Gestión por Procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura 2016, es la planificación de las actividades para el óptimo funcionamiento de los museos.

**Hipótesis específicas****Hipótesis específica 1**

El indicador predominante dentro de la planificación de las actividades para el funcionamiento de los museos públicos de Lima, es formular y programar el Plan Operativo de los museos.

**Hipótesis específica 2**

El indicador predominante dentro de la ejecución de las actividades programadas en el Plan Operativo de los museos públicos de Lima, es elaborar instrumentos de intervención de las actividades programadas.

**Hipótesis específica 3**

El indicador predominante dentro de la verificación respecto al cumplimiento de las actividades realizadas en los museos públicos de Lima, es medir los resultados de cumplimiento programado.

**Hipótesis específica 4**

El indicador predominante dentro de la intervención respecto a las acciones de mejoramiento en el funcionamiento de los museos públicos de Lima, es implementar acciones de mejora a los procesos para el funcionamiento del museo.

**Objetivos****Objetivo general**

Determinar la dimensión predominante en la Gestión por Procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura 2016.

**Objetivos específicos****Objetivos específico 1**

Establecer el indicador predominante dentro de la planificación de las actividades para el funcionamiento de los museos públicos de Lima.

**Objetivos específico 2**

Establecer el indicador predominante dentro de la ejecución de las actividades programadas en el Plan Operativo de los museos públicos de Lima.

**Objetivos específico 3**

Establecer el indicador predominante dentro de la verificación respecto al cumplimiento de las actividades realizadas en los museos públicos de Lima.

**Objetivos específico 4**

Establecer el indicador predominante dentro de la intervención respecto a las acciones de mejoramiento en el funcionamiento de los museos públicos de Lima.

## **II. Marco metodológico**

## **2.1. Variable sobre la Gestión por Procesos de los Museos de Lima**

### **2.1.1 Definición conceptual**

La Gestión por Procesos, es un conjunto de actividades que transforman una entrada en una salida, agregándole un valor en cada fase del desarrollo de las acciones realizadas por las entidades públicas. Optimizando los recursos a través del personal (técnicas y métodos), la infraestructura, y las finanzas de una eficiente gestión al servicio y para el beneficio del ciudadano (PNMGP-PCM, 2013).

### **2.1.2. Definición Operacional**

El presente trabajo, se desarrolla mediante el Proceso Operativo o Misional de nivel 3 (PNMGP-PCM, 2013). Para ello se ha identificado cuatro dimensiones que comprenden la variable Gestión por Procesos; El primero está orientado a Planificar (P) las actividades para el funcionamiento de los museos, el segundo a Ejecutar (E) las actividades programadas en el Plan Operativo de los museos, el tercero a Verificar (V) el cumplimiento de las actividades realizadas en los museos, y el último a Intervenir (I) en las acciones de mejoramiento continuo para el óptimo funcionamiento de los museos públicos de Lima.

Asimismo, se ha elaborado nueve indicadores que establecerán las medidas asociadas al resultado de las metas físicas programadas en el Plan Operativo Institucional. Cabe mencionar que el enfoque por procesos orientada a resultados, a través de una metodología de gestión para ser incorporado como esquema cultural en las instituciones museísticas.

Tabla 1.

*Operacionalización de la variable “Gestión por Procesos de los Museos de Lima”*

Dimensión	Indicadores	N°	Ítems	Escala de medición	Rango	Metodología				
Planificar las actividades para el funcionamiento de los museos públicos de Lima	Definir las actividades de los museos	1	Identifica los problemas del museo que determinan sus objetivos y metas	Nunca						
		2	Identifica las funciones y responsabilidades de los colaboradores a todo nivel ocupacional del museo							
		3	Los procedimientos para realizar el inventario y la conservación de los bienes culturales muebles están definidos							
		4	Participa en el proceso de las exposiciones e investigaciones de los bienes culturales muebles que custodia el museo							
		5	Considera que el museo programa actividades y eventos relacionados a sus procesos de inventario, catalogación, conservación y exposición de los bienes culturales muebles							
	Formular y programar el Plan Operativo de los museos	6	Identifica los servicios que ofrece el museo a sus visitantes				Casi Nunca			
		7	Ha participado en la formulación de procesos (inventario y catalogación, conservación y exposición) del museo							
		8	Participa en la elaboración de las actividades programadas dentro del Plan Operativo del museo							Positivista
		9	Participa en la programación anual de gastos (bienes, suministros y servicios) del museo							
Ejecutar las actividades programadas en el Plan Operativo de los museos públicos de Lima	Elaborar instrumentos de intervención de las actividades programadas	10	Existen guías ó protocolos de Identificación y Conservación de los bienes culturales muebles custodiados por el museo	Escala		Cuantitativo				
		11	Considera la necesidad de un manual de procedimiento para atender al visitante nacional y extranjero							
	Ejecutar acciones para la realización de las actividades programadas	12	Considera que los objetivos y plazos están determinados para la realización de las tareas y actividades programadas según su competencia en el museo	Ordinal		Tipo Sustantivo				
		13	Participa en la ejecución de acciones que contribuyen al cumplimiento de las actividades programadas en el museo				A veces			
Verificar el cumplimiento de las actividades realizadas en los museos públicos de Lima	Acompañar en el seguimiento de la ejecución de las actividades programadas	14	Existe la asistencia técnica en los procesos de Identificación y Conservación de los bienes culturales muebles custodiados por el museo	Siempre		Nivel Explicativo				
		15	Se realizan capacitaciones periódicas para el fortalecimiento y especializaciones de los colaboradores del museo							
		16	Conoce y aplica el procedimiento para implementar y verificar la eficacia de los servicios que brinda el museo				Diseño No Experimental			
	17	Conoce y aplica el procedimiento institucional vigente, para implementar las acciones respecto al cumplimiento de las tareas programadas								
	Medir los resultados de cumplimiento programado	18	Emplea los formatos de reporte durante la intervención de los procesos y procedimientos de inventario y catalogación, conservación y exposición de los bienes culturales muebles					Corte Transversal		
19		Aplica el seguimiento de satisfacción al visitante del museo, a través de las encuestas periódicas								

		20	Se realizan auditorías internas a los procesos de inventario y catalogación, conservación y exposición de los bienes culturales muebles	Método Hipotético Deductivo
Intervenir en las acciones de mejoramiento en el funcionamiento de los museos públicos de Lima	Analizar las causas potenciales de la problemática del museo	21	Se procesan los datos (reclamos, quejas, y sugerencias) para mejorar la atención a los visitantes.	
		22	Reporta las incidencias y ocurrencias diarias suscitadas en la ejecución de las tareas programadas	
		23	Existen problemas asociados a la ejecución de los procesos de inventario y conservación de los bienes culturales muebles	
		24	Considera que los espacios físicos están acondicionados para atender los diferentes servicios que brinda el museo	
	Proponer soluciones correctivas identificando las debilidades del museo	25	Periódicamente elaboran una relación con alternativas de soluciones ante hechos de contingencia	
		26	Realiza propuestas de mejoras en las tareas que realiza utilizando mecanismos de verificación en tus acciones diarias	
		27	Diseñan los procesos y procedimientos de elaboración de los productos o servicios que generan las áreas del museo	
			28	Han implementado acciones correctivas como resultado de la evaluación de satisfacción de los visitantes del museo

Nota: Su adaptación fue en referencia a Reynolds (1986, p. 52).

## **2.2. Metodología de la investigación científica**

### **2.2.1. Paradigma de investigación positivista**

Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 4) refieren que Comte (1830) sostuvo en su libro “Filosofía positiva” sobre la importancia de una ciencia de la sociedad, denominándolo posteriormente como “Sociología” y enunciándolo en tres etapas; primero teológica, segundo metafísica y tercero la positiva donde el positivismo se da por medio de la combinación entre la razón y la observación que rigen en el saber humano, explicando hechos reales para establecer la relación entre fenómenos específicos y hechos habituales que tiende a reservar el nombre de “ciencia”. Reflejando finalmente hechos medibles que estudia la ciencia. Por ello se aplicó la investigación positivista para el presente trabajo, el cual consiste en llegar a conocer las situaciones, y acciones predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y procedimientos desarrollados por los colaboradores en los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura. Para la identificación de los procesos débiles y orientarlos a una mejora continua, en beneficio de los visitantes a los museos.

### **2.2.2. Enfoque de investigación cuantitativa**

En concordancia con la perspectiva de Sánchez y Reyes (2015, p. 50-51) quienes atribuyen a Schmelkes (1988) en la presentación de un enfoque respecto a la clasificación de la investigación cuantitativa donde supone los procedimientos estadísticos de procesamientos de datos. Siendo así el presente trabajo buscó medir el comportamiento social de los colaboradores de los museos a través de la sociometría en concordancia con Sanchez y Reyes (2015, p. 165) considerando que la gestión pública forma parte de grupos sociales y están enmarcados en las ciencias sociales. Por ello se empleó la recolección de datos para medir y asignarles valores numéricos a situaciones de elección o acciones realizadas en los

museos. A través de procedimientos estadísticos la investigación se realizó aplicando el levantamiento de información mediante las encuestas a los colaboradores de los museos respecto a los procesos y procedimientos que ejecutan de acuerdo a su Plan Institucional. Y medir el nivel de predominancia de las dimensiones e indicadores dentro de la gestión por procesos en los museos de Lima.

### **2.2.3. Método de investigación hipotético deductivo**

En afinidad con Sánchez y Reyes (2015, p. 59) quienes describen que a partir de las expresiones lógicas que proceden de un origen, como son los datos que se deducen con la observación y experiencia para determinar conclusiones y formular hipótesis, a través del razonamiento en la deducción y aplicado en las ciencias sociales como punto referencial en las investigaciones cuantitativas. Por lo tanto en el presente trabajo se empleó el método hipotético deductivo para obtener conclusiones generales a partir de premisas particulares. En el que aplico cuatro pasos esenciales: primero la observación e identificación de los hechos (procesos y actividades) para su investigación, segundo la clasificación de las actividades y procesos, tercero la derivación inductiva que parte de los hechos y permite obtener un efecto, y por último la contratación de los hechos concluyentes observados en los procesos de los museos.

### **2.3. Tipo de estudio sustantiva**

De acuerdo a Sánchez y Reyes (2015, p. 45-47) el presente trabajo se desarrolló mediante la investigación de tipo sustantiva para responder a los problemas fundamentales, analizando y prediciendo la realidad, orientado a la búsqueda de principios y leyes generales, ello permitió organizar una teoría científica, mediante el conocimiento de la realidad, tal como se presenta en una situación dentro de la gestión para el funcionamiento de los museos de Lima. Utilizando acciones (orientar, describir, explicar, predecir o

retrodecir) para medir la realidad y recoger la información de manera independiente o conjunta sobre la variable e indicadores identificados en la Gestión por Procesos. Siendo de nivel explicativo porque permite descubrir las causas que afectan o inciden en el bajo rendimiento o incumplimiento de las actividades programadas como la duplicidad de funciones, no previsión de tareas entre otras acciones. Asimismo, las conclusiones permitirán elaborar un plan de mejora en los procesos y promoverá cambios positivos para el fortalecimiento de las instituciones museísticas integrantes del SNME.

#### **2.4. Diseño de investigación No experimental**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 152-154) donde señalan que los “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” en el presente trabajo se empleó el diseño de investigación no experimental porque busco identificar las causas reales y deficiencias dentro de la gestión por procesos de los museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura. Asimismo, se aplicó el corte de investigación transversal o transeccional debido a que se recolecto datos en un momento dado o tiempo único para medir el nivel de percepción de los colaboradores dentro de la gestión por procesos de los museos de Lima (Liu, 2008 y Tucker, 2004).



Donde:

M = Muestra (Colaboradores de los museos de Lima)

O = Observaciones de la variable (Gestión de Procesos)

## 2.5. Población, muestra y muestreo

### 2.5.1. Población

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 174) la población o universo es el “*Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones*”. Por ello se delimito para el presente trabajo al total de colaboradores en los diferentes niveles ocupacionales, compuesto por el 3% de Directoras, 30% de profesionales, y el 67% entre técnicos y auxiliares de los museos públicos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura que forman parte del Sistema Nacional de Museos del Estado Peruano.

Tabla 2.

*Distribución de la población de los museos de Lima.*

Colaboradores	Directores	Profesionales	Técnicos y auxiliares	Subtotal	%
Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú	1	46	83	130	49,1
Museo Nacional de la Cultura Peruana	1	5	10	16	6,0
Museo de Sitio Pachacamac	1	21	57	79	29,8
Museo de Sitio Arturo Jiménez Borja - Puruchuco	1	4	13	18	6,8
Museo de Sitio Huallamarca	1	2	4	7	2,6
Museo de Arte Italiano de Lima	1	1	3	5	1,9
Museo de Sitio Cerro San Cristóbal			2	2	0,8
Casa Museo José Carlos Mariátegui	1	1	3	5	1,9
Casa de la Gastronomía Peruana y Museo Filatélico	1		2	3	1,1
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>80</b>	<b>177</b>	<b>265</b>	<b>100,0</b>

Elaboración propia

### 2.5.2. Muestra

La muestra para el presente estudio es no probabilística o dirigida planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 176) donde el “*Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características*”

*de la investigación*” el cual permite generalizar los resultados de una investigación mediante la conformación en unidades de análisis dentro de un subconjunto que tiene por finalidad integrar las procedencias relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra, como parte de una población integrado por los colaboradores de los museos de Lima. Siendo el propósito básico de extraer información por conveniencia aplicado por Rizzo (2004).

Tabla 3.

*Distribución de la muestra por conveniencia*

<b>Colaboradores</b>	<b>Sub total</b>	<b>%</b>
Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú	38	47,5
Museo Nacional de la Cultura Peruana	10	12,5
Museo de Sitio Pachacamac	15	18,8
Museo de Sitio Arturo Jiménez Borja - Puruchuco	10	12,5
Museo de Sitio Huallamarca	3	3,8
Museo de Arte Italiano de Lima	1	1,3
Museo de Sitio Cerro San Cristóbal	1	1,3
Casa Museo José Carlos Mariátegui	1	1,3
Casa de la Gastronomía Peruana y Museo Filatélico	1	1,3
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Elaboración propia

### **2.5.3. Muestreo**

Se aplicó la técnica de muestreo no probabilístico debido a que la muestra fue elegida por conveniencia y aplicado a los colaboradores de los museos de Lima a través de 80 encuestas debido a que las cantidades de colaboradores difieren exponencialmente por las características y tipologías de los diferentes Museos Nacionales, Museos de Sitio y Casas Museos ubicados en la ciudad de Lima Metropolitana, pues no existe una uniformidad en el funcionamiento de cada museo, y por el contrario existe una similitud en las funciones de los colaboradores respecto a que las características de las colecciones de los bienes culturales que custodian los mismos.

## **2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **2.6.1. Técnica**

Es el acto o acciones que se empleó para el levantamiento de la información a través de encuestas. Para ello Sanchez y Reyes (2015, p. 164) refieren a las *“Técnicas de recolección de datos son medios por los cuales se procede a recoger información requerida de una realidad o fenómeno en función a objetivos de la investigación”*. Por lo tanto se ha considerado para el presente estudio la técnica indirecta debido a que no se necesitó la entrevista presencial entre el investigador y el investigado. Para encuestar a los colaboradores de los museos públicos de Lima.

### **2.6.2. Instrumento de recolección de datos**

Se ha elaborado un cuestionario como instrumento de recolección de datos, el cual está estructurado por veintiocho (28) ítem, haciendo uso de la escala tipo Likert (1932) en las categorías de respuesta Nunca – Casi nunca – A veces - Siempre. El cual es considerado por Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 238) como un *“Conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías”*. Siendo un medio de comunicación escrita entre el encuestador donde se espera un juicio del encuestado, a través de una serie de preguntas cerradas. Considerando el análisis y observación de los documentos de gestión del Ministerio de Cultura (Planes Operativos, Normatividad vigente, MOF, ROF, etc.) También se empleó la documentación utilizada por la Dirección General de Museos (Planes, Presupuesto, Guías de Procedimiento, e información electrónica proveniente de Internet. Quedando establecido el siguiente valor a los ítems:

Nunca	1 punto
Casi nunca	2 puntos
A veces	3 puntos
Siempre	4 puntos

El rango de la variable Gestión por Procesos, es la siguiente:

Bajo	20 – 40
Medio	41 – 60
Alto	61 – 100

### **2.6.3. Ficha técnica del cuestionario**

Nombre:

Cuestionario sobre la “Gestión por Procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura 2016”.

Autor: Malca Vargas, Gerardo Alfonso

Significación:

Se trata de cuatro dimensiones que permitirá establecer la dimensión predominante en la gestión por procesos de los museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura; el primero mide el indicador predominante correspondiente a la planificación de las actividades para el funcionamiento de los museos de Lima, el segundo mide el indicador predominante respecto a la ejecución de las actividades programadas en el Plan Operativo para el funcionamiento de los museos, la tercera dimensión mide el indicador predominante durante la verificación de las actividades realizadas en el funcionamiento de los museos, y por último se mide dentro de la cuarta dimensión que indicador manifiesta un protagonismo alto respecto a la intervención luego de la evaluación del Plan Operativo

(trimestral, semestral y anual), todo ello con la finalidad de generar un modelo operacional orientado a la mejora continua en el funcionamiento de los museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura.

Administración: Colectiva.

Duración:

Su atención completa para el desarrollo del cuestionario se estimó con una duración de unos 30 minutos. Si se utiliza cada una de las escalas por separado, el tiempo según el siguiente detalle: Escala I (10 minutos), Escala II (5 minutos), Escala III (5 minutos) y Escala IV (10 minutos).

Aplicación:

El ámbito propio de aplicación es a los colaboradores de todos los niveles ocupacionales de los museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura.

Puntuación:

El instrumento de investigación, está conformado por una escala ordinal que son valoradas en cada ítem y admite una puntuación de uno a cuatro.

Tipificación:

Se han elaborado baremos para cada una de las escalas con 80 colaboradores del Ministerio de Cultura a fin de contar con elementos formativos de comparación por si alguna vez fueren necesarios.

#### 2.6.4. Validación del instrumento

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 201) “*validez de contenido grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide*”. Se establece a la validación como un procedimiento que permite garantizar la efectividad para la recolección de la información requerida. En tal sentido el instrumento se sometió al juicio de expertos, en el cual, los ítems de la prueba, permitió obtener una muestra intencional para la aplicación del cuestionario sobre Gestión por Procesos de los Museos de Lima, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 4.

*Juicio de expertos para la validación del instrumento*

Nº	Expertos	Gestión por Procesos
1	Dra. Doris Fuster Guillen	0,93
2	Dr. Carlos Wenceslao Sotelo Estacio	0,95
3	Mg. Anita Cecilia Tavera Tavera	0,95
Total		2.83
Promedio		0.94

Elaboración propia

Cabe mencionar que el instrumento fue validado y ponderado por el juicio de los siguientes expertos; la Dra. Fuster (93%) en su calidad como metodología universitaria, el Dr. Sotelo (95) especialista en didáctica universitaria y por la Mg. Tavera (95%) como especialista en museografía. resultando el 94% el promedio de la validez del instrumento, esto indica una alta validez al cuestionario sobre la gestión por procesos, por ello se estableció la aplicación del instrumento a los colaboradores de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura 2016.

### 2.6.5. Análisis de confiabilidad

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 200) “*Confiabilidad grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes*”. Se refiere que a través de la confiabilidad se soporta la objetividad de los resultados coherentes e iguales, después de la aplicación de constantes pruebas repetidas.

En la presente investigación se aplicó la prueba Alfa de Cronbach con una muestra de estudio por conveniencia de 80 encuestados con la finalidad de evaluar el instrumento para la confiabilidad de la recolección de datos. Asimismo la interpretación de la confiabilidad se realizó considerando la escala de Ruiz (2002). Donde la escala de valores que determina la confiabilidad está dada por valores entre 0 y 100 de acuerdo al siguiente detalle:

De	0	a	45	Baja
Entre	46	y	60	Media
De	61	a	100	Alta

Tabla 5.

#### *Confiabilidad*

<b>Expertos</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Nº de elementos</b>
Cuestionario sobre Gestión por Procesos	0,807	28

Fuente: Base de datos.

Donde los valores del Alfa de Cronbach para el instrumento de la variable Gestión por Procesos fue de 0,807 lo que indica muy alta la confiabilidad y coherencia interna entre sus dimensiones e indicadores.

### 2.6.6. Baremos

Las categorías o baremos son resultados de la sumatoria entre los 28 ítems en cada una de las 04 dimensiones, 09 indicadores y su variable, donde se clasificó la puntuación para su definición cualitativa, respecto a los puntos de corte del percentil 33 y 67 entre los rangos del cuestionario inicial.

Tabla 6.

*Categorización de las dimensiones y sus indicadores de estudio.*

Variable / dimensión	Valoración		
	Bajo	Medio	Alto
Gestión por Procesos de los Museos de Lima	45 a -	46 - 50	51 a +
Planificación	15 a -	15 - 19	20 a +
Ejecución	6 a -	7 - 8	9 a +
Verificación	11 a -	12 - 14	15 a +
Intervención	10 a -	11 - 12	13 a +

Elaboración propia.

La presente tabla de categorización corresponde a los puntajes obtenidos del cuestionario, resultante del promedio de los puntajes asignados a cada una de las respuestas en el grupo de preguntas que conforman las dimensiones y sus indicadores, en la que dicho promedio varía únicamente en los intervalos de 1 a 4 puntos. Para la elaboración de los intervalos de los puntajes promedios, se tomó en cuenta que una valoración baja correspondía valores inferiores a 2 puntos, mientras que la valoración alta correspondía a superiores a 3 puntos, quedando los valores promedios comprendidos entre 2 y 3 como una valoración media de los resultados obtenidos.

### 2.7. Métodos de análisis de datos

El presente trabajo fue analizado con el proceso estadístico de la prueba Alfa de Cronbach realizado a la prueba piloto de la muestra de estudio con la finalidad de evaluar el instrumento para la confiabilidad de los 28 ítems. Luego se aplicó la prueba de normalidad

de Kolmogorov-Smirnov porque la muestra fue elegido por conveniencia a 80 colaboradores en los museos de Lima. Por ello se empleó el estadígrafo la regresión logística para contrastar la hipótesis e identificar de acuerdo a los resultados de los valores el mayor peso de las dimensiones e indicadores de la variable cuantitativa.

Cabe mencionar, que el análisis de confiabilidad el cual permitió calcular las pertenencias de los niveles de medición y la composición de sus características, mediante el procesamiento de la información sobre las relaciones entre las dimensiones e indicadores de las escalas. Ejemplo ¿El cuestionario mide la satisfacción del visitante al museo? Asimismo, el análisis de datos se realizó a través del SPSS versión 22, el cual es un programa estadístico con el acrónimo de "Statistical Product and Service Solutions" según Pardo A., & Ruiz, M.A. (2002, p. 3). Sin embargo, en la actualidad es de uso con la denominación de SPSS, nombre completo del software (IBM SPSS).

## **2.8. Aspectos éticos**

El presente trabajo profesional, fue elaborado para brindar un instrumento que sirva de línea base para el análisis de las causas e identificación de la problemática y debilidades presentadas en la puesta en marcha de la programación de actividades del sector Cultura. Asimismo, contribuir en la sensibilización de la cultura organizacional para elaborar estrategias de mejoras permanentes en los procesos, con la finalidad de orientándolos a optimizar de manera eficiente y eficaz el funcionamiento de los museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura.

### **III. Resultados**

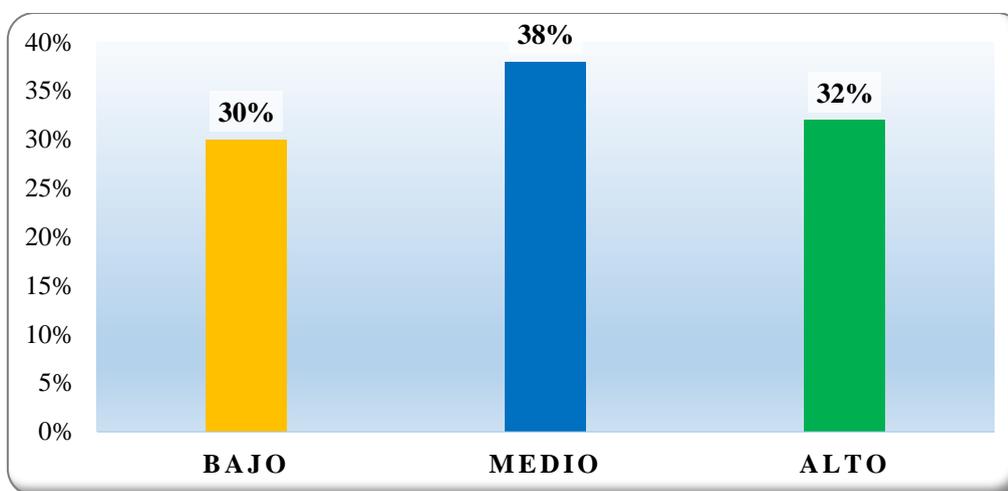
### 3.1. Descripción de resultados

Tabla 7.

*Frecuencia de colaboradores que determinan el nivel de percepción de la Gestión por Procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura 2016.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	24	30%
Medio	30	38%
Alto	26	32%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de los museos de Lima.



*Figura 3. Gestión por Procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura 2016.*

De la tabla 7 y figura 3, respecto al 100% de los encuestados, se consigue observar que el 38% determinan que la gestión por procesos es de nivel medio, en tanto que el 32% de los mismos consideran que los procesos trabajados tienen nivel alto y el 30% perciben un nivel bajo a la gestión por procesos, significando que para la percepción de los colaboradores presentan dificultades en identificar la planificación, ejecución, verificación e intervención

en relación a las actividades dentro de la Gestión por Procesos de los museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura.

Tabla 8.

*Frecuencia de la dimensión planificación que determina el nivel de percepción de las actividades para el funcionamiento de los museos públicos de Lima.*

<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	23	29%
Medio	35	44%
Alto	22	27%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de los museos de Lima.

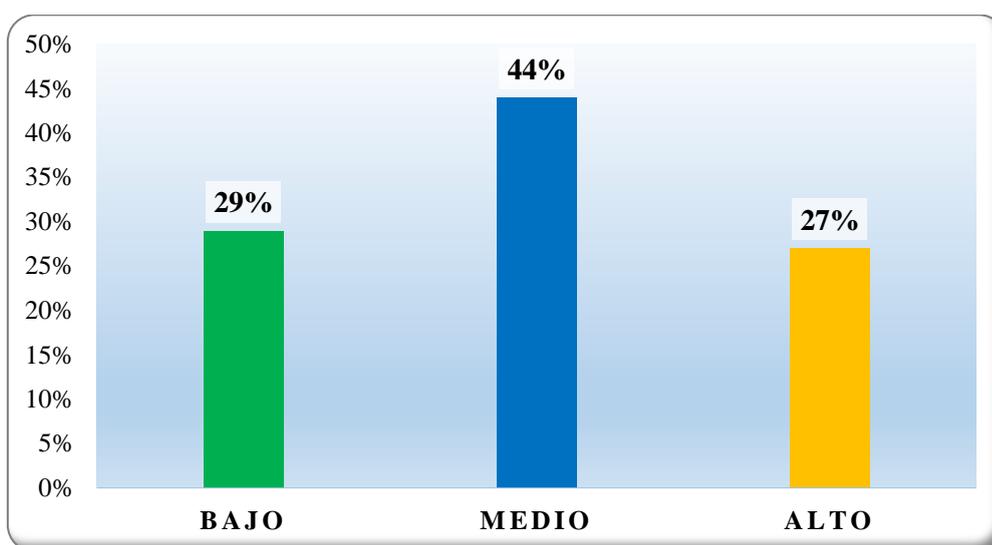


Figura 4. Planificación de las actividades para el funcionamiento de los museos públicos de Lima.

De la tabla 8 y figura 4, se desprende la lectura que el 44% de los encuestados determinan que la planificación de las actividades realizadas es de nivel medio para el funcionamiento de los museos públicos de Lima, mientras que el 29% de los mismos consideran que el nivel es bajo y el 27% perciben un nivel alto, expresando que los colaboradores no definen

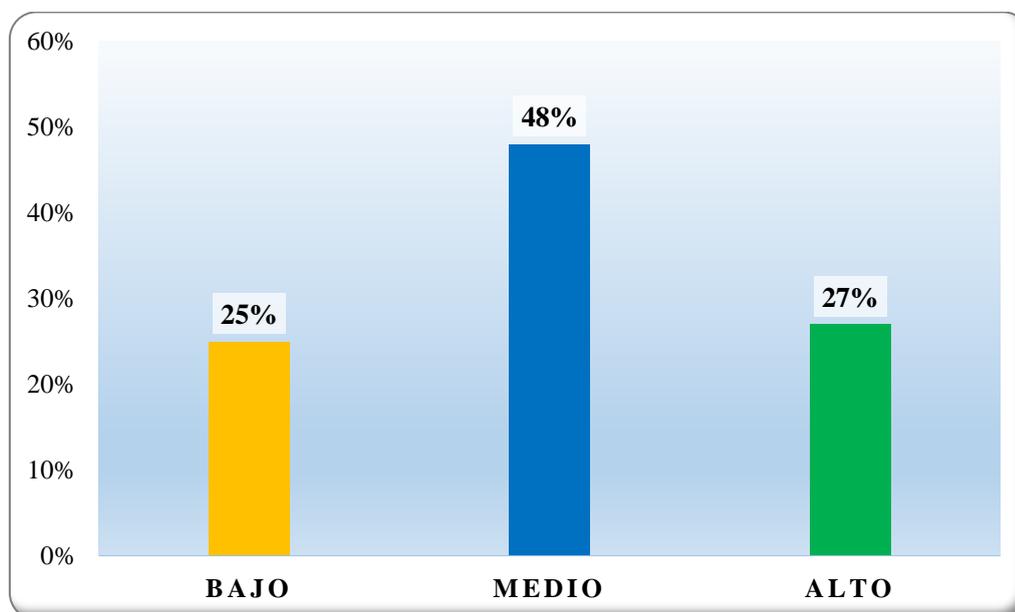
las actividades para el funcionamiento del museo, luego de analizar la situación actual a través del desarrollo de acciones que conduzcan a formular y programar las actividades dentro del Plan Operativo de los museos.

Tabla 9.

*Frecuencia de la dimensión ejecución que determina el nivel de percepción de las actividades programadas en el Plan Operativo de los museos públicos de Lima.*

<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	20	25%
Medio	38	48%
Alto	22	27%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de los museos de Lima.



*Figura 5. Ejecución de las actividades programadas en el Plan Operativo de los museos públicos de Lima*

De la tabla 9 y figura 5, se deduce que el 48% de los encuestados determinan un nivel medio la ejecución de las actividades, mientras que el 27% de los mismos perciben un nivel alto y el 25% opinan que el nivel es bajo, significando ello que no se elaboran instrumentos homogenizados respecto a los procedimientos en la intervención de acciones

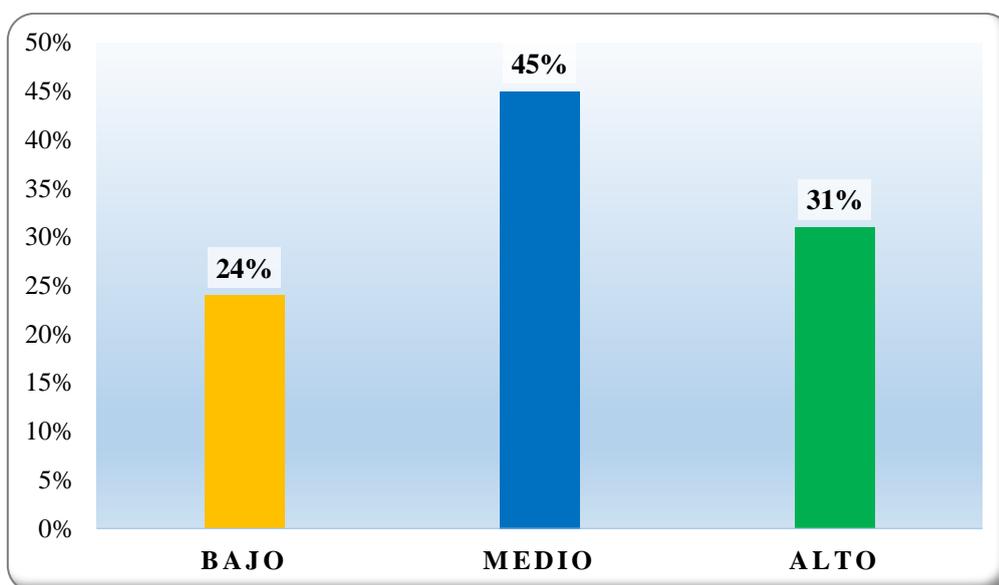
que logren coadyuvar al desarrollo de las actividades programadas en el Plan Operativo de los museos.

Tabla 10.

*Frecuencia de la dimensión verificación que determina el nivel de percepción respecto al cumplimiento de las actividades realizadas en los museos públicos de Lima.*

<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	19	24%
Medio	36	45%
Alto	25	31%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de los museos de Lima.



*Figura 6.* Verificación respecto al cumplimiento de las actividades realizadas en los museos públicos de Lima.

De la tabla 10 y figura 6, el 45% de los encuestados determinan un nivel medio en la verificación respecto al cumplimiento de las actividades realizadas en los museos públicos de Lima, en tanto que el 31% de los mismos perciben un nivel alto y el 23% considera que

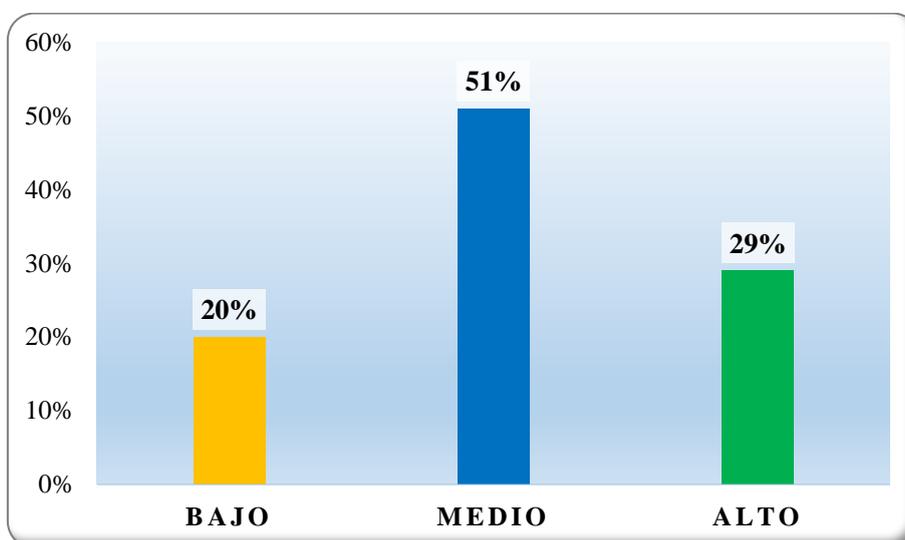
el nivel es bajo, significando ello que el acompañamiento en la ejecución del Plan Operativo no permite medir resultados eficientes según lo programado.

Tabla 11.

*Frecuencia de la dimensión intervención que determina el nivel de percepción respecto a las acciones de mejoramiento en el funcionamiento de los museos públicos de Lima.*

<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	16	20%
Medio	41	51%
Alto	23	29%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de los museos de Lima.



*Figura 7. Intervención respecto a las acciones de mejoramiento en el funcionamiento de los museos públicos de Lima.*

De la tabla 11 y figura 7, se desprende que el 51% de los encuestados determinan que la intervención de las acciones de mejoramiento en el funcionamiento de los museos públicos de Lima es nivel medio, en tanto que el 29% de los mismos perciben un nivel alto y el 20% considera en un nivel bajo, significando que se presentan dificultades para analizar las causas potenciales de las problemáticas del museo, en consecuencia no hay propuestas de soluciones correctivas con la finalidad de implementar acciones de mejora a los procesos.

### 3.2. Contrastación de hipótesis

El presente trabajo se comprobó mediante el análisis de regresión logística que es una técnica estadística el cual explora e identifica la relación que existe entre una variable y sus dimensiones, así como su influencia para modelar la probabilidad de ocurrencia en un acontecimiento específico, ello permitió realizar la contrastación de las hipótesis toda vez que en concordancia con el resultado obtenido de la prueba de normalidad respecto a los datos estas no presentan normalidad, ya que su valor “ $p$ ” es menor al valor de significación teórica  $\alpha=0.05$ , que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

Asimismo, el coeficiente de la regresión logística, muestra el peso que tiene cada dimensión e indicador sobre la variable, ello significa que, cuando el coeficiente es grande el peso sobre la variable también es grande, caso contrario, si el coeficiente es pequeño el peso de la variable también es pequeña, o dicho de otra forma, un coeficiente alto incrementa la probabilidad de que un encuestado tenga un nivel bajo en la variable respecto a otro encuestado que tenga un nivel alto en la variable.

Por otro lado, se consideró el peso por peso de las dimensiones e indicadores para determinar la predominancia de las mismas. Que se representan en los cuadros de salida del SPSS. Donde la razón de las probabilidades (odds ratio) se da en la columna derecha con la etiqueta “ $Exp(B)$ ”. Existiendo una relación entre el odds ratio y el coeficiente que explica el logaritmo en base a las probabilidades “*About logits*”. Resultando el valor de odds ratio que muestra si el indicador es protectora cuando  $Exp(B)$  es menor a 1, y riesgo si  $Exp(B)$  es mayor a 1, siempre y cuando se verifique en que la unidad no esté incluida el intervalo de confianza del  $Exp(B)$ . Concluyendo en la regla de decisión respecto a rechazar  $H_0$  cuando la significación observada “ $p$ ” de los coeficientes del modelo logístico es menor que  $\alpha$ , y No rechazar  $H_0$  cuando la significación observada “ $p$ ” de los coeficientes del

modelo logístico es mayor que  $\alpha$ . En ese sentido se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov, toda vez que el tamaño de la muestra es calificada como grande (80 encuestas).

### Hipótesis general

#### Hipótesis de investigación general

La dimensión predominante dentro de la Gestión por Procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura 2016, es la planificación de las actividades para el funcionamiento de los museos.

#### Hipótesis Estadística general

**H<sub>0</sub>** No existen diferencias en las dimensiones dentro de la Gestión por procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura 2016.

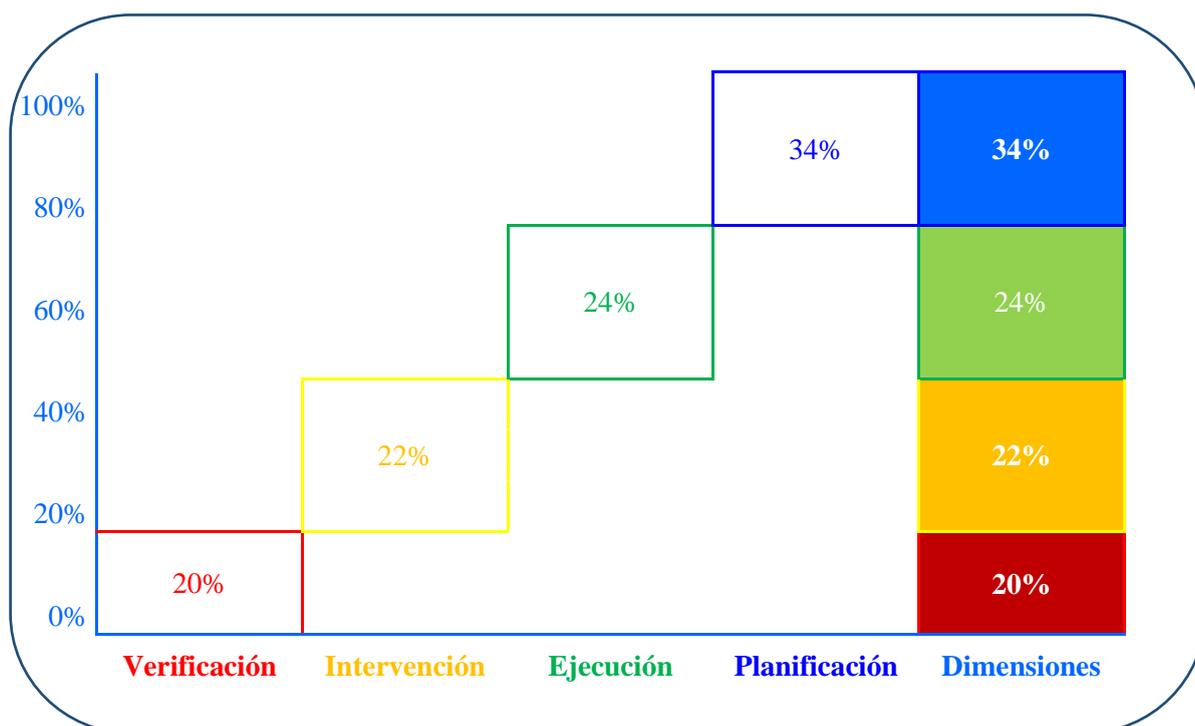
**H<sub>1</sub>** Existen diferencias en las dimensiones dentro de la Gestión por procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura 2016.

Tabla 122.

*Coefficientes de la regresión logística en las dimensiones dentro de la Gestión por Procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura.*

Dimensiones	B	Error estándar	Sig.	Exp(B)	95% C.I. para EXP(B)	
					Inferior	Superior
Planificación	.443	.290	.027	1.557	.882	2.749
Ejecución	-.320	.299	.284	.726	.404	1.304
Verificación	-.271	.274	.322	.763	.446	1.304
Intervención	.284	.324	.382	1.328	.703	2.509

Fuente: Base de datos.



*Figura 8.* Pesos de las dimensiones dentro de la Gestión por Procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura.

De la tabla 12 y figura 8, se determina que la dimensión de mayor peso es la planificación, por lo que se rechaza la hipótesis nula. Toda vez que existen diferencias en las dimensiones dentro de la Gestión por procesos. Resultando, la dimensión planificación ( $B = 0.443$ ) la que presenta mayor coeficiente y por ello es la predominante. Así mismo, muestra un odds ratio ( $\text{Exp}(B) = 1.557$ ), determinando que es una dimensión de riesgo y además significa que un encuestado tiene 1.557 veces de posibilidad de calificar como bajo respecto a otro encuestado que considera un nivel alto de la influencia en la dimensión planificación.

Por lo tanto, la hipótesis general alternativa de investigación existen diferencias de las dimensiones dentro de la Gestión por Procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura, siendo la predominante la “Planificación”.

## Primera Hipótesis específica

### Hipótesis de Investigación

El indicador predominante dentro de la planificación para el funcionamiento de los museos públicos de Lima, es definir las actividades de los museos.

### Hipótesis Estadística

**H<sub>0</sub>** No existen diferencias en los indicadores dentro de la planificación de las actividades para el funcionamiento de los museos públicos de Lima.

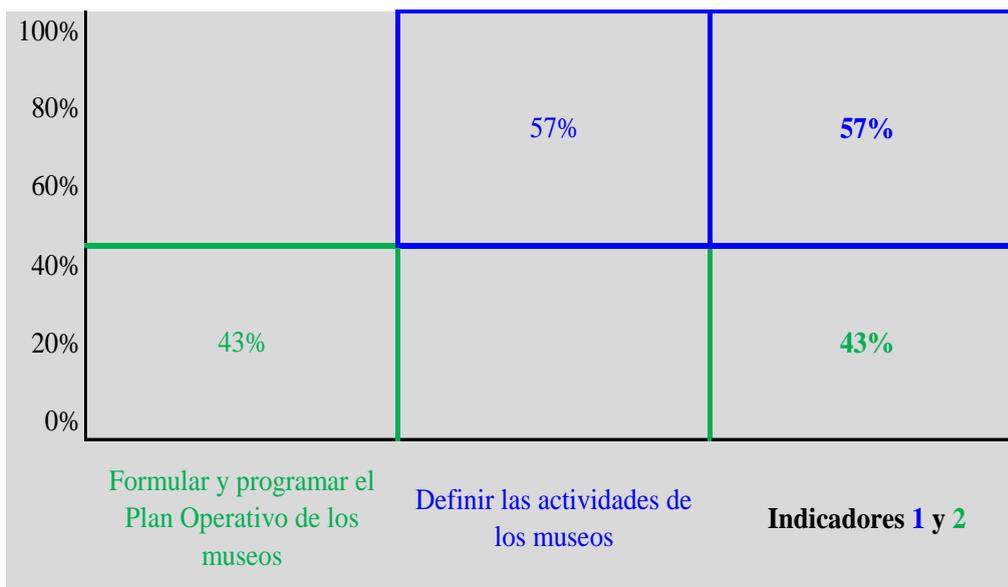
**H<sub>1</sub>** Existen diferencias en los indicadores dentro de la planificación de las actividades para el funcionamiento de los museos públicos de Lima.

Tabla 13.

*Coefficientes de la regresión logística de los indicadores dentro de la planificación de las actividades para el funcionamiento de los museos públicos de Lima.*

	Indicadores	B	Error estándar	Sig.	Exp(B)	95% C.I. para EXP(B)	
						Inferior	Superior
I1	Definir las actividades de los museos	.781	.355	.028	2.184	1.089	4.378
I2	Formular y programar el Plan Operativo de los museos	-.592	.336	.078	.553	.286	1.069

Fuente: Base de datos



*Figura 9.* Pesos de los indicadores dentro de la planificación de las actividades para el funcionamiento de los museos públicos de Lima.

En cuanto a la tabla 13 y figura 9, se determina que el indicador dentro de la planificación de mayor peso es el indicador (I1) denominado “Definir las actividades de los museos”, por lo que se rechaza la hipótesis nula. Toda vez que existen diferencias en los indicadores dentro de la planificación respecto a la programación de las actividades para el funcionamiento de los museos. Resultando, el indicador (I1) denominado “Definir las actividades de los museos” ( $B = 0.781$ ) el que presenta un alto coeficiente, siendo el predominante en la planificación. Así mismo, muestra un odds ratio ( $\text{Exp}(B) = 2.184$ ), determinando que es un indicador de riesgo y por consiguiente un encuestado tiene 2.184 veces la posibilidad de calificar como bajo la influencia del indicador dentro de la dimensión planificación de las actividades para el funcionamiento de los museos públicos de Lima respecto a otro encuestado que considera un nivel alto de la influencia del indicador (I2).

En ese sentido, se acepta la primera hipótesis específica de investigación, ya que el indicador dentro de la dimensión planificación que predomina es el indicador (I1) denominado “Definir las actividades de los museos”.

## Segunda Hipótesis específica

### Hipótesis de Investigación

El indicador predominante dentro de la ejecución de las actividades programadas en el Plan Operativo de los museos públicos de Lima, es ejecutar acciones para la realización de las actividades programadas.

### Hipótesis Estadística

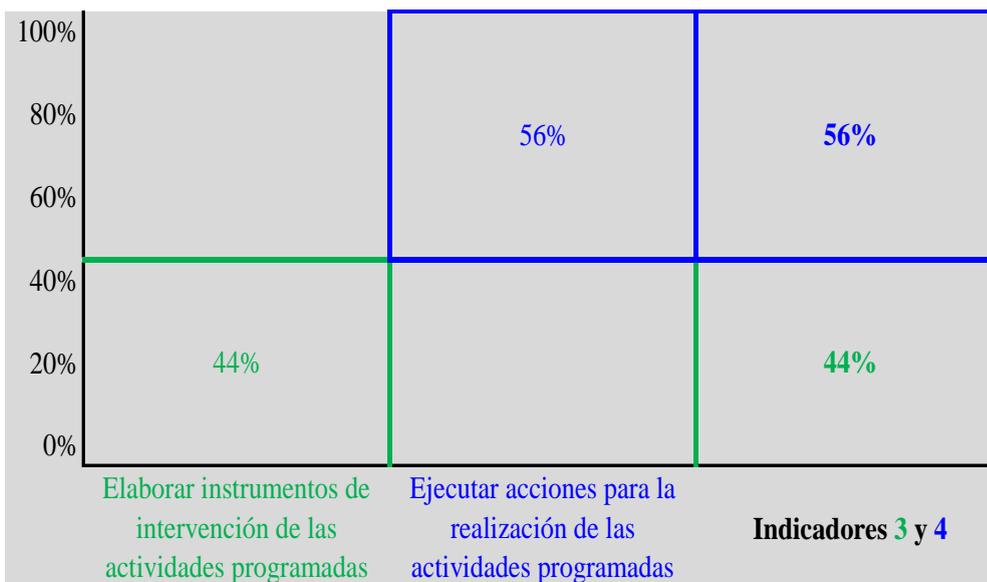
- H<sub>0</sub>** No existen diferencias en los indicadores dentro de la dimensión ejecución de las actividades programadas en el Plan Operativo de los museos públicos de Lima.
- H<sub>1</sub>** Existen diferencias en los indicadores dentro de la dimensión ejecución de las actividades programadas en el Plan Operativo de los museos públicos de Lima.

Tabla 14.

*Coefficientes de la regresión logística de los indicadores dentro de la dimensión ejecución de las actividades programadas en el Plan Operativo de los museos públicos de Lima.*

Indicadores	B	Error estándar	Sig.	Exp(B)	95% C.I. para EXP(B)	
					Inferior	Superior
I3 Elaborar instrumentos de intervención de las actividades programadas	-.283	.703	.688	.754	.190	2.991
I4 Ejecutar acciones para la realización de las actividades programadas	.358	.682	.000	1.430	.376	5.442

Fuente: Base de datos



*Figura 10.* Pesos de los indicadores dentro de la dimensión ejecución de las actividades programadas en el Plan Operativo de los museos públicos de Lima.

Respecto a la tabla 14 y figura 10, se determina que el indicador dentro de la ejecución de mayor peso es el indicador (I4) denominado “Ejecutar acciones para la realización de las actividades programadas”, por lo que se rechaza la hipótesis nula. Toda vez que existen diferencias dentro de la ejecución de las actividades programadas. Resultando, el indicador (I4) denominado “Ejecutar acciones para la realización de las actividades programadas” ( $B = 0.358$ ) el que presenta un alto coeficiente, siendo el predominante en la ejecución. Así mismo, muestra un odds ratio ( $\text{Exp}(B) = 1.430$ ) determinando que es un factor de riesgo y por consiguiente un encuestado tiene 1.430 veces más de posibilidad de calificar como bajo la influencia del indicador dentro de la dimensión ejecución de las actividades programadas en el Plan Operativo de los museos públicos de Lima respecto a otro encuestado que considera un nivel alto de la influencia del indicador (I3).

Por ello, se acepta la segunda hipótesis específica de investigación, debido a que el indicador predominante dentro de la dimensión ejecución, es el indicador (I4) denominado “Ejecutar acciones para la realización de las actividades programadas”.

### Tercera Hipótesis específica

#### Hipótesis de Investigación

El indicador predominante dentro de la verificación respecto al cumplimiento de las actividades realizadas en los museos públicos de Lima, es acompañar en el seguimiento de la ejecución de las actividades programadas.

#### Hipótesis Estadística

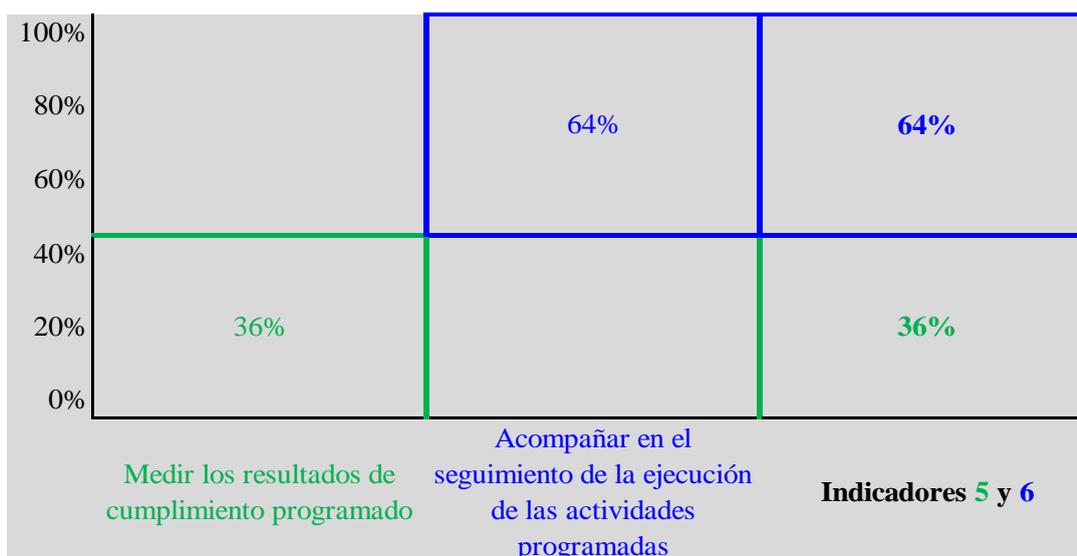
- H<sub>0</sub>** No existen diferencias en los indicadores dentro de la verificación respecto al cumplimiento de las actividades realizadas en los museos públicos de Lima
- H<sub>1</sub>** Existen diferencias en los indicadores dentro de la verificación respecto al cumplimiento de las actividades realizadas en los museos públicos de Lima

Tabla 15.

*Coefficientes de la regresión logística de los indicadores dentro de la dimensión verificación respecto al cumplimiento de las actividades realizadas en los museos públicos de Lima.*

	Indicadores	B	Error estándar	Sig.	Exp(B)	95% C.I. para EXP(B)	
						Inferior	Superior
15	Medir los resultados de cumplimiento programado	-.096	.290	.739	.908	.515	1.602
16	Acompañar en el Seguimiento de la ejecución de las actividades programadas	.170	.296	.046	1.185	.664	2.116

Fuente: Base de datos



*Figura 11.* Pesos de los indicadores dentro de la verificación respecto al cumplimiento de las actividades realizadas en los museos públicos de Lima.

En tanto la tabla 15 y figura 11, se determina que el indicador dentro de la dimensión verificación de mayor peso es el indicador I6 denominado “Medir los resultados de cumplimiento programado”, motivo por el cual se rechaza la hipótesis nula. Debido a que existen diferencias en los indicadores dentro de la verificación respecto al cumplimiento de las actividades realizadas en los museos. Resultando, el indicador (I6) denominado “Medir los resultados de cumplimiento programado” ( $B = 0.170$ ) el que presenta un alto coeficiente, siendo el predominante en la verificación respecto al cumplimiento de las actividades realizadas en los museos. Así mismo, este indicador dentro de la dimensión verificación presenta un odds ratio ( $\text{Exp}(B) = 1.185$ ), determinando que es un indicador de riesgo y además por consiguiente que un encuestado tiene 1.185 veces más de posibilidad de calificar como bajo la influencia del indicador dentro de la dimensión verificación respecto al cumplimiento de las actividades realizadas en los museos públicos de Lima respecto a otro encuestado que considera un nivel alto de la influencia del indicador (I5).

Por ello, se acepta la tercera hipótesis específica de investigación, debido a que el indicador predominante dentro de la dimensión verificación que predomina es el indicador (I6) denominado “Medir los resultados de cumplimiento programado”.

#### **Cuarta Hipótesis específica**

##### **Hipótesis de Investigación**

El indicador predominante dentro de la intervención respecto a las acciones de mejoramiento en el funcionamiento de los museos públicos de Lima, es analizar las causas potenciales de la problemática del museo.

##### **Hipótesis Estadística**

**H<sub>0</sub>** No existen diferencias en los indicadores dentro de la intervención respecto a las acciones de mejoramiento en el funcionamiento de los museos públicos de Lima.

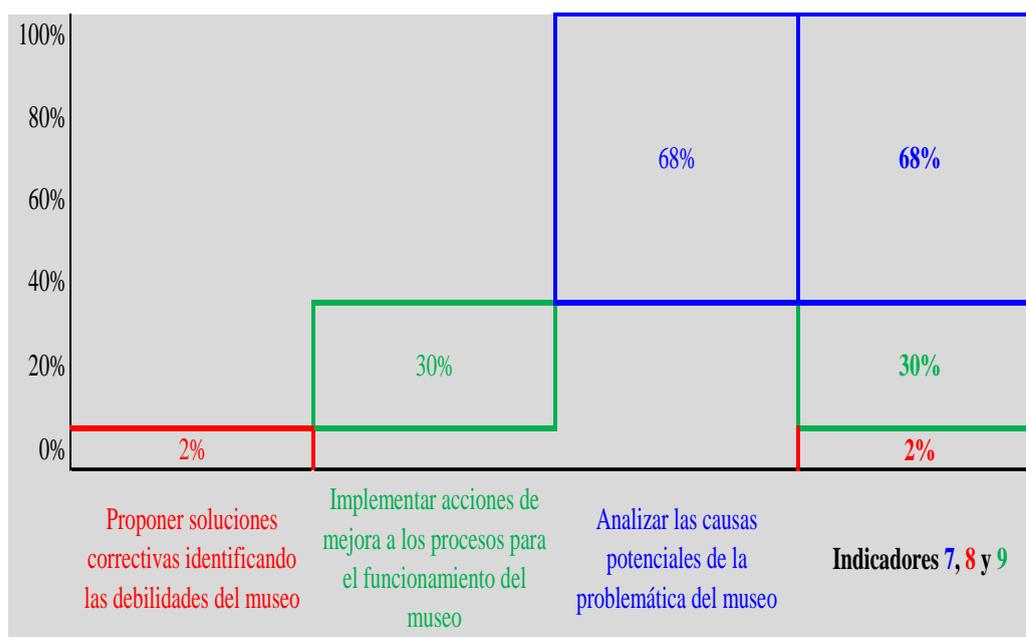
**H<sub>1</sub>** Existen diferencias en los indicadores dentro de la intervención respecto a las acciones de mejoramiento en el funcionamiento de los museos públicos de Lima.

Tabla 16.

*Coefficientes de la regresión logística de los indicadores dentro de la intervención respecto a las acciones de mejoramiento en el funcionamiento de los museos públicos de Lima.*

	<b>Indicadores</b>	<b>B</b>	<b>Error estándar</b>	<b>Sig.</b>	<b>Exp(B)</b>	<b>95% C.I. para EXP(B)</b>	
						<b>Inferior</b>	<b>Superior</b>
I7	Analizar las causas potenciales de la problemática del museo	1.372	.777	.037	3.943	.860	18.074
I8	Proponer soluciones correctivas identificando las debilidades del museo	-.039	.326	.905	.962	.508	1.823
I9	Implementar acciones de mejora a los procesos para el funcionamiento del museo	-.613	.525	.243	.542	.194	1.515

Fuente: Base de datos



*Figura 12.* Pesos de los indicadores dentro de la intervención respecto a las acciones de mejoramiento en el funcionamiento de los museos públicos de Lima.

Respecto a la tabla 16 y figura 12, se determina que el indicador dentro de la dimensión intervención de mayor peso es el indicador (I7) denominado “Analizar las causas potenciales de la problemática del museo”, por lo que se rechaza la hipótesis nula. Toda vez que existen diferencias en los indicadores dentro de la intervención respecto a las acciones de mejoramiento. Resultando, el indicador (I7) denominado “Analizar las causas potenciales de la problemática del museo” ( $B = 1.372$ ) el que presenta un alto coeficiente y por consiguiente aporta más dentro de la intervención. Así mismo, muestra un odds ratio ( $\text{Exp}(B) = 3.943$ ), determinando que es un factor de riesgo y por consiguiente un encuestado tiene 3.943 veces la posibilidad de calificar como bajo la influencia del indicador dentro de la intervención respecto a las acciones de mejoramiento en el funcionamiento de los museos públicos de Lima respecto a otro encuestado que considera un nivel alto de la influencia a diferencia de los indicadores (I8 e I9).

Resultando, la aceptación de la cuarta hipótesis específica de investigación, debido a que el indicador dentro de la dimensión “intervención” que predomina es el indicador (I7) denominado “Analizar las causas potenciales de la problemática del museo”.

## **IV. Discusión**

Del presente estudio, se logra deducir lo siguiente:

Luego del procesamiento de la base de datos para identificar el nivel de la percepción dentro de la gestión por procesos en los museos de Lima, se observó que el 38% de los encuestados determinan que la gestión por procesos es de nivel medio, resultando que la percepción de los colaboradores presentan dificultades en identificar la cadena de valor en cada etapa de la planificación, ejecución, verificación e intervención en relación a las actividades dentro de la gestión por procesos de los museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura. Por ello la presente investigación en similitud a Suárez (2007) se ha identificado realizar las mejoras en el momento que se ejecutan los procesos, debido a que los colaboradores no relacionan la programación en las actividades y los procesos dentro de los museos.

Con el resultado estadístico de la dimensión predominante dentro de la gestión por procesos de los museos de Lima se desprende que el 51% de los encuestados determinan que la intervención en las acciones de mejoramiento para el funcionamiento de los museos públicos de Lima es nivel medio, por lo que presentan dificultades para analizar las causas potenciales de las problemáticas del museo, en consecuencia no existe propuestas de soluciones correctivas para implementar acciones de mejora a los procesos. Por otro lado se concuerda con el estudio realizado por Martínez (2012), quien manifestó la necesidad de diseñar un instrumento para el análisis de los resultados aplicado a su entorno laboral y de ahí generar una cultura organizacional a través de mejores prácticas.

En tanto, el 29% de los encuestados determinan que la dimensión planificación es de nivel bajo en relación a la programación de las actividades proyectadas para el funcionamiento de los museos públicos de Lima, resultando que los colaboradores no definen las actividades a programar, luego de análisis situacional a través del desarrollo de

acciones que conduzcan a formular y programar las actividades dentro del Plan Operativo de los museos. Asimismo, en afinidad con Roque (2010), se considera que las instituciones museísticas deberían tener un modelo independiente para diseñar su instrumento de mejora en sus procesos.

Por otro lado, en la hipótesis general se determina que la dimensión de mayor predominancia con el 34% es la Planificación, respecto a las otras dimensiones (Ejecución, Verificación e Intervención). Existiendo diferencias en las dimensiones dentro de Gestión por Procesos de los Museos de Lima, según Figura 7. Por lo que la presente investigación guarda relación con el planteamiento de Gilabert (2011) con el fortalecimiento de las instituciones museísticas y contrarrestar los efectos de la globalización y que estos espacios culturales generen sus propios recursos a través del fomento e integración y creación de redes y sistemas de museos sostenibles con un enfoque de calidad para la preservación y difusión de su patrimonio cultural.

Para la primera hipótesis, el indicador con el 57% de predominancia es “Definir las actividades de los museos”. Figura 8, dentro de la dimensión Planificación de las actividades programadas. En ese contexto se analizó el método de la Gestión por procesos aplicado por Carrasco (2011) para identificar acciones álgidas como consecuencia de los vicios operativos en las actividades de los museos de Lima.

Respecto a la segunda hipótesis, se determina la predominancia de 56% para el indicador “Ejecutar acciones para la realización de las actividades programadas”. Figura 9, dentro de la dimensión Ejecución de las actividades programadas en el Plan Operativo de los museos públicos de Lima. Por ello, se consideró a Trefogli (2013) quien enfoca su investigación al fortalecimiento del talento humano como estrategia de cambio

implementado por SERVIR a largo plazo en la sostenibilidad de los servicios de calidad que brindan los museos para los visitantes.

Por lo tanto, en la tercera hipótesis se concluye que el 64% equivale al indicador predominante, señalado “Medir los resultados de cumplimiento programado”. Figura 10, dentro de la dimensión verificación respecto al cumplimiento de las actividades realizadas en los museos públicos de Lima. Asimismo, se coincide con Ramos y Albitres (2010) respecto a la importancia de establecer un instrumento para que los museos de Lima, transiten a la implementación de la estrategia Presupuestos por Resultados (PpR).

En definitiva, según la Figura 11, se determina en la cuarta hipótesis, que el indicador predominante es “Analizar las causas potenciales de la problemática del museo” con el 68% de peso dentro de la dimensión intervención respecto a las acciones de mejoramiento en el funcionamiento de los museos públicos de Lima. Por ello ha sido necesario coincidir con el trabajo de Quintana (2010), para identificar la insatisfacción de los servicios que presta el estado. A través del método “Ciclo de Shewhart y Deming” para el diseño de un instrumento que apoye en el análisis y control de los procesos establecidos en los museos de Lima. Partiendo que es necesario que cada museo elabore su propio Plan de mejoras permanentemente.

## **V. Conclusiones**

La presente investigación es un acercamiento al tema de Gestión por Procesos que de manera intuitiva se viene desarrollando en los museos administrados por el Ministerio de Cultura en Lima. Sin considerar factores de carácter valorativo se enumeran las siguientes conclusiones:

Primera La Planificación es la dimensión de mayor relevancia que se ha identificado para la implementación de un sistema de gestión por procesos en los Museos administrados por el Ministerio de Cultura de Lima. Esta dimensión es importante puesto que, mediante la aplicación de los principales indicadores, como son: a) Definir las actividades de los museos y b) Formular y programar el Plan Operativo de los Museos, permitirá el logro eficiente de los indicadores establecidos en el Plan Operativo dentro del Programa Presupuestal 132 denominado “Puesta en Valor y Uso Social del Patrimonio Cultural”.

Segunda Se determina los indicadores predominantes dentro de cada una de las dimensiones identificadas, las cuales han sido verificadas metodológicamente mediante los principios de la regresión logística. Estos indicadores son de carácter mutuamente excluyentes y corresponden según su dimensión a; la Planificación (Definir las actividades de los museos) Tabla 14. La Ejecución (Ejecutar acciones para la realización de las actividades programadas) Tabla 15. La Verificación (Medir los resultados de cumplimiento programado) Tabla 16. Y la Intervención (Analizar las causas potenciales de la problemática del museo). Tabla 17.

Tercera        Se verifico metodológicamente que a través de la aplicación del diagrama de Pareto 80/20, el ciclo PEVI Permite asignar un orden de prioridades de menor a mayor, contrastado mediante la regresión logística y que va desde la Planificación (34%), ejecución (24%), verificación (22%) e intervención (20%).

## **VI. Recomendaciones**

- Primera Fortalecer el conocimiento de la gestión por procesos en los museos administrados por el Ministerio de Cultura en la Lima, para orientar a la realización de actividades en el marco de las dimensiones de planificación, ejecución, verificación e intervención, de manera explícita.
- Segunda Ampliar los alcances de la presente investigación a museos administrados por otros niveles de gobierno, a nivel nacional, con la finalidad de articular según los mismos estándares al sistema Nacional de Museos del Estado.
- Tercera Fomentar en las instituciones educativas de nivel superior universitario, programas de especialización en la temática de gestión por procesos y calidad aplicados a la gestión de instituciones museísticas y su interrelación con otros sectores: como turismo, industria y producción, desarrollo, educación, entre otros.
- Cuarta En último lugar, se propone establecer el ciclo PEVI como el método principal para la formulación de actividades de las instituciones museísticas, con la finalidad de optimizar el gasto público de manera eficiente y eficaz generando un Plan de Mejora permanente, orientado a la calidad.

## **VII. Referencias**

- Bastidas , D., & Pisconte, J. (2009). *Programa de Formación: Desarrollo de Capacidades para el Fortalecimiento de las Organizaciones Políticas “Gestión Pública”*. Lima, Perú: Ed. Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - IDEA Internacional, y Asociación Civil Transparencia. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/\\$FILE/Gesti%C3%B3n\\_P%C3%BAblica.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/$FILE/Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf)
- Camisón , C., Cruz , S., & Gonzáles , T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid, España: Ed. Pearson Educación, S. A. Obtenido de [http://www.uasf.edu.pe/includes/archivos\\_pre/20161/54449.pdf](http://www.uasf.edu.pe/includes/archivos_pre/20161/54449.pdf)
- Carrasco , F. (2011). *Tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas titulada “Estudio sobre implementación de gestión basada en procesos en BancoEstado”*. Chile. Obtenido de [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2011/cf-carrasco\\_fz/pdfAmont/cf-carrasco\\_fz.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2011/cf-carrasco_fz/pdfAmont/cf-carrasco_fz.pdf)
- Chiavenato , I. (2007). *Introducción a la Teoría General de Administración* (7° ed.). México: Ed. McGraw-HILL/Interamericana Editores SA DE C.V. Obtenido de [https://fundamentosadministracion.files.wordpress.com/2012/08/idalberto\\_chiavenato\\_introduccion\\_a\\_la\\_teor%C3%ADa\\_general\\_de\\_la\\_administracion.pdf](https://fundamentosadministracion.files.wordpress.com/2012/08/idalberto_chiavenato_introduccion_a_la_teor%C3%ADa_general_de_la_administracion.pdf)
- Deming , E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad “La salida de la crisis”*. España: Ed. Díaz de Santos S.A. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/241727851/LIBRO-DEMING-COMPLETO-pdf>

- Gilabert , L. (2011). *Tesis para obtener el grado de Doctor europeo “La gestión de museos: Análisis de las políticas museísticas en la península Ibérica”*. España. Obtenido de <https://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/26840/1/TLMGG.pdf>
- Harrington , J. (1997). *Administración Total del Mejoramiento Continuo*. Colombia: Ed. McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista , P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6° ed.). México: Ed. McGraw-HILL/Interamericana Editores SA DE C.V.
- Martínez , A. (2012). *Tesis para obtener el grado de Maestría en Ingeniería Industrial denominada “Propuesta integral de un modelo de gestión por procesos de negocios (PIM-GPN)”*. México. Obtenido de <http://148.204.210.201/tesis/1335306891916TESISBPMMarzo.pdf>
- Martínez , V. (1995). *Diagnóstico Administrativo*. México: Ed. Trillas.
- Ministerio de Cultura. (2015). *La Dirección de Investigación y Planificación Museológica de la Dirección General de Museos elaboró el “Diagnóstico de los museos del Ministerio de Cultura”*. Perú.
- Quintana , N. (2006). *Tesis para optar el grado de Maestra en Gestión Tecnológica Empresarial “Plan de calidad para la gestión administrativa y de servicios en la FIC-UNI”*. Obtenido de [http://cybertesis.uni.edu.pe/bitstream/uni/774/1/quintana\\_an.pdf](http://cybertesis.uni.edu.pe/bitstream/uni/774/1/quintana_an.pdf)
- Ramos , L., & Albitres , R. (2010). *Tesis para optar el grado de maestro en Gestión Pública “Sistema de Gestión para Resultados en el Perú”*. Obtenido de [http://cybertesis.uni.edu.pe/bitstream/uni/216/1/albitres\\_cr.pdf](http://cybertesis.uni.edu.pe/bitstream/uni/216/1/albitres_cr.pdf)

Roque , O. (2010). *Tesis para optar el grado académico de Magíster en Administración con Mención en Gestión Empresarial*. “Administración estratégica como principal factor mejora en calidad del servicio del Sistema Nacional de Defensoría del Niño y Adolescente: Caso Sub-Dirección de Defensoría de la DINNA del MIMDES”.

Obtenido de

[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/418/1/Roque\\_po.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/418/1/Roque_po.pdf)

Sánchez , H., & Reyes , C. (2015). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica quinta edición*. Perú: Ed. Business Support Aneth SRL.

Sánchez , M. (2001). *Calidad Total: Organizaciones de Calidad, Organizaciones de Éxito*. Madrid, España: Ediciones Libertarias.

Secretaría de Gestión Pública. (2013). “*Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración Pública*”. Perú. Obtenido de [http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia\\_de\\_GxP.pdf](http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf)

Suárez , M. (2007). *Tesis doctoral titulada “La sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la administración pública: un estudio en los ayuntamientos de España”*. España. Obtenido de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9178/Sostenibilidad-MFSB-Tesis-PhD-vf.pdf?sequence=2>

Trefogli , G. (2013). *Tesis presentada para obtener el Título Profesional de Licenciado en Gestión Pública denominada “Gestión estratégica y creación de valor en sector público: estudio de caso sobre el desarrollo de evaluaciones de conocimientos en el servicio civil peruano*. Obtenido de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4790/TREFOGLI\\_](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4790/TREFOGLI_)

WONG\_GUILLERMO\_GESTION\_DESARROLLO.pdf?sequence=1&isAllowed=

y

#### Referencias electrónicas:

<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-evol/2.4.2.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos93/planeacion-estrategica-comoherramienta/planeacion-estrategica-como-herramienta2.shtml>

<http://www->

[01.ibm.com/support/knowledgecenter/SSLVMB\\_21.0.0/com.ibm.spss.statistics.help/idh\\_reli.htm?lang=es](http://01.ibm.com/support/knowledgecenter/SSLVMB_21.0.0/com.ibm.spss.statistics.help/idh_reli.htm?lang=es)

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2011b/939/Prueba%20de%20Normalidad.htm>

[http://www.udec.edu.mx/i2012/investigacion/manual\\_Publicacion\\_Tesis\\_Agosto\\_2011.pdf](http://www.udec.edu.mx/i2012/investigacion/manual_Publicacion_Tesis_Agosto_2011.pdf)

<http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/museos/informacion-general/presentacion.html>

<http://www.icom-ce.org/>

<http://www.pcm.gob.pe/reformas/?p=49>

<http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541acde-55bf-4f01-b8fa-03269d1ed94d/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>

<http://www.ats.ucla.edu/stat/spss/faq/oratio.htm>

[http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/ciencia/volumen3/ciencia3/161/html/sec\\_34.html](http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/ciencia/volumen3/ciencia3/161/html/sec_34.html)

<http://busquedas.elperuano.com.pe/>

<http://www.cultura.gob.pe/>

<http://spij.minjus.gob.pe/>

<http://www.pcm.gob.pe/>

<https://www.mef.gob.pe/>

## **VIII. Apéndices**

## Apéndice A. Matriz de consistencia: Gestión por Procesos de los Museos de Lima

<b>Título: “Gestión por Procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura 2016”</b>								
<b>Autor: Gerardo Alfonso Malca Vargas</b>								
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>			<b>METODOLOGÍA</b>		
<b>PROBLEMA PRINCIPAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Rango	<b>Paradigma:</b> Positivista  <b>Enfoque:</b> Cuantitativo  <b>Tipo de investigación:</b> Sustantivo  <b>Nivel:</b> Explicativo  <b>Diseño de investigación:</b> No Experimental  <b>Corte:</b> Transversal  <b>Método de investigación:</b> Hipotético Deductivo  <b>Población:</b> 265 colaboradores de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura  <b>Muestra:</b> 80 por conveniencia
¿Cuál es la dimensión predominante en la Gestión por Procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura 2016?	Determinar la dimensión predominante en la Gestión por Procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura 2016.	La dimensión predominante dentro de la Gestión por Procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura 2016, es la planificación de las actividades para el funcionamiento de los museos.	Planificación de las actividades para el funcionamiento de los museos	Definir las actividades de los museos	1-2-3-4-5	Nunca	Escala Ordinal	
				Formular y programar el Plan Operativo de los museos	6-7-8-9			
			Ejecución de las actividades programadas en el Plan Operativo de los museos	Elaborar instrumentos de intervención de las actividades programadas	10-11			
				Ejecutar acciones para la realización de las actividades programadas	12-13			
			Verificación respecto al cumplimiento de las actividades realizadas en los museos	Acompañar en el seguimiento de la ejecución de las actividades programadas	14-15-16-17			
				Medir los resultados de cumplimiento programado	18-19-20			
			Intervención respecto a las acciones de mejoramiento en el funcionamiento de los museos	Analizar las causas potenciales de la problemática del museo	21-22-23-24			
				Proponer soluciones correctivas identificando las debilidades del museo	25-26			
				Implementar acciones de mejora a los procesos para el funcionamiento del museo	27-28			
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</b>						
¿Cuál es el indicador predominante dentro de la planificación de las actividades para el funcionamiento de los museos públicos de Lima?	Establecer el indicador predominante dentro de la planificación de las actividades para el funcionamiento de los museos públicos de Lima.	El indicador predominante dentro de la planificación de las actividades para el funcionamiento de los museos públicos de Lima, es formular y programar el Plan Operativo de los museos.						
¿Cuál es el indicador predominante dentro de la ejecución de las actividades programadas en el Plan Operativo de los museos públicos de Lima?	Establecer el indicador predominante dentro de la ejecución de las actividades programadas en el Plan Operativo de los museos públicos de Lima.	El indicador predominante dentro de la ejecución de las actividades programadas en el Plan Operativo de los museos públicos de Lima, es elaborar instrumentos de intervención de las actividades programadas.				Casi Nunca		
¿Cuál es el indicador predominante dentro de la verificación respecto al cumplimiento de las actividades realizadas en los museos públicos de Lima?	Establecer el indicador predominante dentro de la verificación respecto al cumplimiento de las actividades realizadas en los museos públicos de Lima.	El indicador predominante dentro de la verificación respecto al cumplimiento de las actividades realizadas en los museos públicos de Lima, es medir los resultados de cumplimiento programado.				A veces		
¿Cuál es el indicador predominante dentro de la intervención respecto a las acciones de mejoramiento en el funcionamiento de los museos públicos de Lima?	Establecer el indicador predominante dentro de la intervención respecto a las acciones de mejoramiento en el funcionamiento de los museos públicos de Lima.	El indicador predominante dentro de la intervención respecto a las acciones de mejoramiento en el funcionamiento de los museos públicos de Lima, es implementar acciones de mejora a los procesos para el funcionamiento del museo.				Siempre		

Apéndice B. *Instrumento*

Cuestionario para medir el nivel de percepción dentro de la Gestión por Procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura 2016.

Partes:

Estimado colaborador, el presente instrumento es parte de un trabajo de investigación cuyos resultados fueron utilizados estrictamente para fines académicos.

Instrucciones: Marque con un aspa la alternativa que usted estime conveniente

4	3	2	1
Siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

ITEMS		ESCALA			
Dimensión 1: Planear		1	2	3	4
1	Identifica los problemas del museo que determinan sus objetivos y metas				
2	Identifica las funciones y responsabilidades de los colaboradores a todo nivel ocupacional del museo				
3	Los procedimientos para realizar el inventario y la conservación de los bienes culturales muebles están definidos				
4	Participa en el proceso de las exposiciones e investigaciones de los bienes culturales muebles que custodia el museo				
5	Considera que el museo programa actividades y eventos relacionados a sus procesos de inventario, catalogación, conservación y exposición de los bienes culturales muebles				
6	Identifica los servicios que ofrece el museo a sus visitantes				
7	Ha participado en la formulación de procesos (inventario y catalogación, conservación y exposición) del museo				
8	Participa en la elaboración de las actividades programadas dentro del Plan Operativo del museo				

9	Participa en la programación anual de gastos (bienes, suministros y servicios) del museo				
<b>Dimensión 2: Ejecutar</b>					
10	Existen guías ó protocolos de Identificación y Conservación de los bienes culturales muebles custodiados por el museo				
11	Considera la necesidad de un manual de procedimiento para atender al visitante nacional y extranjero				
12	Considera que los objetivos y plazos están determinados para la realización de las tareas y actividades programadas según su competencia en el museo				
13	Participa en la ejecución de acciones que contribuyen al cumplimiento de las actividades programados en el museo				
<b>Dimensión 3: Verificar</b>					
14	Existe la asistencia técnica en los procesos de Identificación y Conservación de los bienes culturales muebles custodiados por el museo				
15	Se realizan capacitaciones periódicas para el fortalecimiento y especializaciones de los colaboradores del museo				
16	Conoce y aplica el procedimiento para implementar y verificar la eficacia de los servicios que brinda el museo				
17	Conoce y aplica el procedimiento institucional vigente, para implementar las acciones respecto al cumplimiento de las tareas programadas				
18	Emplea los formatos de reporte durante la intervención de los procesos y procedimientos de inventario y catalogación, conservación y exposición de los bienes culturales muebles				
19	Aplica el seguimiento de satisfacción al visitante del museo, a través de las encuestas periódicas				
20	Se realizan auditorías internas a los procesos de inventario y catalogación, conservación y exposición de los bienes culturales muebles				

<b>Dimensión 4: Intervenir</b>					
21	Se procesan los datos (reclamos, quejas, y sugerencias) para mejorar la atención a los visitantes.				
22	Reporta las incidencias y ocurrencias diarias suscitadas en la ejecución de las tareas programadas				
23	Existen problemas asociados a la ejecución de los procesos de inventario y conservación de los bienes culturales muebles				
24	Considera que los espacios físicos están acondicionados para atender los diferentes servicios que brinda el museo				
25	Periódicamente elaboran una relación con alternativas de soluciones ante hechos de contingencia				
26	Realiza propuestas de mejoras en las tareas que realiza utilizando mecanismos de verificación en tus acciones diarias				
27	Diseñan los procesos y procedimientos de elaboración de los productos o servicios que generan las áreas del museo				
28	Han implementado acciones correctivas como resultado de la evaluación de satisfacción de los visitantes del museo				

Se le agradece, por vuestra dedicación al resolver la presente.

Apéndice C. *Certificados Validez*

Certificado de validez de contenido del instrumento que determina la percepción de la Gestión por Procesos de los museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura 2016.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Planificación</b>							
1	Identifica los problemas del museo que determinan sus objetivos y metas	X		X		X		
2	Identifica las funciones y responsabilidades de los colaboradores a todo nivel ocupacional del museo	X		X		X		
3	Los procedimientos para realizar el inventario y la conservación de los bienes culturales muebles están definidos	X		X		X		
4	Participa en el proceso de las exposiciones e investigaciones de los bienes culturales muebles que custodia el museo	X		X		X		
5	Considera que el museo programa actividades y eventos relacionados a sus procesos de inventario, catalogación, conservación y exposición de los bienes culturales muebles	X		X		X		
6	Identifica los servicios que ofrece el museo a sus visitantes	X		X		X		
7	Ha participado en la formulación de procesos (inventario y catalogación, conservación y exposición) del museo	X		X		X		
8	Participa en la elaboración de las actividades programadas dentro del	X		X		X		

	Plan Operativo del museo							
9	Participa en la programación anual de gastos (bienes, suministros y servicios) del museo	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: Ejecución</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
10	Existen guías ó protocolos de Identificación y Conservación de los bienes culturales muebles custodiados por el museo	X		X		X		
11	Considera la necesidad de un manual de procedimiento para atender al visitante nacional y extranjero	X		X		X		
12	Considera que los objetivos y plazos están determinados para la realización de las tareas y actividades programadas según su competencia en el museo	X		X		X		
13	Participa en la ejecución de acciones que contribuyen al cumplimiento de las actividades programados en el museo	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: Verificación</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
14	Existe la asistencia técnica en los procesos de Identificación y Conservación de los bienes culturales muebles custodiados por el museo	X		X		X		
15	Se realizan capacitaciones periódicas para el fortalecimiento y especializaciones de los colaboradores del museo	X		X		X		
16	Conoce y aplica el procedimiento para implementar y verificar la eficacia de los servicios que brinda el museo	X		X		X		
17	Conoce y aplica el procedimiento institucional vigente, para implementar	X		X		X		

	las acciones respecto al cumplimiento de las tareas programadas							
18	Emplea los formatos de reporte durante la intervención de los procesos y procedimientos de inventario y catalogación, conservación y exposición de los bienes culturales muebles	X		X		X		
19	Aplica el seguimiento de satisfacción al visitante del museo, a través de las encuestas periódicas	X		X		X		
20	Se realizan auditorías internas a los procesos de inventario y catalogación, conservación y exposición de los bienes culturales muebles	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: Intervención</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
21	Se procesan los datos (reclamos, quejas, y sugerencias) para mejorar la atención a los visitantes.	X		X		X		
22	Reporta las incidencias y ocurrencias diarias suscitadas en la ejecución de las tareas programadas	X		X		X		
23	Existen problemas asociados a la ejecución de los procesos de inventario y conservación de los bienes culturales muebles	X		X		X		
24	Considera que los espacios físicos están acondicionados para atender los diferentes servicios que brinda el museo	X		X		X		
25	Periódicamente elaboran una relación con alternativas de soluciones ante hechos de contingencia	X		X		X		
26	Realiza propuestas de mejoras en las tareas que realiza utilizando mecanismos de verificación en tus acciones diarias	X		X		X		

27	Diseñan los procesos y procedimientos de elaboración de los productos o servicios que generan las áreas del museo	X		X		X	
28	Han implementado acciones correctivas como resultado de la evaluación de satisfacción de los visitantes del museo	X		X		X	

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [ X ]**

**Aplicable después de corregir [ ]**

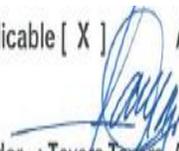
**No aplicable [ ]**

Lima, 17 de enero de 2016

  
**Dra. Doris Elida Fuster Guillen**  
**DNI: 04086550**  
**Doctor en Ciencias de la Educación**

  
**Carlos Wenceslao Sotelo Estacio**  
**DNI: 18168818**  
**Doctor en Educación**  
**Doctor en Administración**



Aplicable [ X ]    Aplicable después de corregir [ ]  
  
**evaluador : Tavera Tavera, Anita Cecilia    DNI:06792497**  
**: Maestra en Museología**

<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 para medir la dimensión

Apéndice D. Base de datos: *Resultado del cuestionario sobre la Gestión por Procesos de los museos de Lima*

CANTIDAD DE ÍTEM						
		Planificar las actividades	Ejecutar las actividades	Verificar el cumplimiento de las actividades	Intervenir en las acciones de mejoramiento	TOTAL
		DPLAN	DEJEC	DVER	DINTER	
CANTIDAD DE COLABORADORES DE LOS MUSEOS DE LIMA	C01	11	8	19	10	48
	C02	18	6	18	16	58
	C03	12	4	21	10	47
	C04	16	6	15	10	47
	C05	17	4	15	14	50
	C06	14	6	14	10	44
	C07	14	6	13	10	43
	C08	9	6	13	10	38
	C09	15	6	14	12	47
	C10	20	6	16	13	55
	C11	14	4	17	11	46
	C12	15	8	9	13	45
	C13	9	14	8	13	44
	C14	16	6	15	14	51
	C15	13	10	13	12	48
	C16	18	6	14	11	49
	C17	17	6	13	9	45
	C18	24	6	8	9	47
	C19	15	6	8	9	38
	C20	15	4	10	12	41
	C21	18	4	8	10	40
	C22	11	4	11	8	34

C23	18	4	15	14	51
C24	16	4	17	8	45
C25	16	4	15	8	43
C26	12	12	12	14	50
C27	12	16	11	10	49
C28	18	4	12	10	44
C29	14	8	13	9	44
C30	12	6	15	10	43
C31	10	6	15	10	41
C32	22	6	11	10	49
C33	12	6	9	8	35
C34	15	12	10	10	47
C35	14	4	10	10	38
C36	29	4	15	14	62
C37	16	14	14	14	58
C38	11	4	11	8	34
C39	15	4	12	8	39
C40	23	6	12	8	49
C41	19	6	8	8	41
C42	15	10	14	8	47
C43	18	10	15	16	59
C44	21	10	13	10	54
C45	14	6	13	10	43
C46	24	12	11	16	63
C47	14	4	10	10	38
C48	19	8	8	10	45
C49	20	8	10	10	48
C50	18	10	9	10	47

C51	23	8	13	12	56
C52	23	10	12	8	53
C53	16	4	14	10	44
C54	16	12	13	10	51
C55	18	10	13	13	54
C56	19	10	7	10	46
C57	11	8	11	10	40
C58	18	10	15	10	53
C59	16	4	18	8	46
C60	26	12	17	8	63
C61	21	4	15	10	50
C62	21	6	12	16	55
C63	12	6	10	21	49
C64	16	6	12	16	50
C65	31	6	10	16	63
C66	18	4	7	10	39
C67	23	8	14	16	61
C68	28	8	15	14	65
C69	22	4	13	10	49
C70	25	6	11	12	54
C71	19	8	14	16	57
C72	21	10	13	18	62
C73	19	13	18	16	66
C74	17	12	16	10	55
C75	21	8	11	10	50
C76	20	8	10	12	50
C77	11	6	13	12	42
C78	14	8	16	11	49
C79	15	10	16	11	52
C80	36	12	24	28	100

Colaboradores Museos de Lima	Planificar las actividades									
	DP101	DP102	DP103	DP104	DP105	DP201	DP202	DP203	DP204	DPLAN
C01	1	1	1	1	1	1	3	1	1	11
C02	1	3	1	4	3	1	1	3	1	18
C03	1	1	1	1	1	1	4	1	1	12
C04	2	1	2	1	1	2	4	1	2	16
C05	1	2	1	4	2	1	3	2	1	17
C06	2	1	2	1	1	2	2	1	2	14
C07	2	1	2	1	1	2	2	1	2	14
C08	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
C09	3	1	1	4	1	1	2	1	1	15
C10	1	3	1	3	3	1	4	3	1	20
C11	2	1	2	1	1	2	2	1	2	14
C12	1	2	1	1	2	1	4	2	1	15
C13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
C14	2	1	2	3	1	2	2	1	2	16
C15	1	2	1	2	2	1	1	2	1	13
C16	1	3	1	3	3	1	2	3	1	18
C17	1	3	1	1	3	1	3	3	1	17
C18	2	4	2	2	4	2	2	4	2	24
C19	1	2	1	2	2	1	3	2	1	15
C20	1	2	1	4	2	1	1	2	1	15
C21	2	1	2	4	1	2	3	1	2	18
C22	1	1	1	1	1	1	3	1	1	11
C23	1	3	1	4	3	1	1	3	1	18
C24	2	1	2	2	1	2	3	1	2	16
C25	2	1	2	2	1	2	3	1	2	16
C26	1	1	1	2	1	1	3	1	1	12

<b>C27</b>	1	1	1	1	1	1	4	1	1	<b>12</b>
<b>C28</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	<b>18</b>
<b>C29</b>	3	1	1	4	1	1	1	1	1	<b>14</b>
<b>C30</b>	1	1	1	4	1	1	1	1	1	<b>12</b>
<b>C31</b>	1	1	1	1	1	1	2	1	1	<b>10</b>
<b>C32</b>	2	2	2	4	2	2	4	2	2	<b>22</b>
<b>C33</b>	1	1	1	2	1	1	3	1	1	<b>12</b>
<b>C34</b>	2	1	2	1	1	2	3	1	2	<b>15</b>
<b>C35</b>	1	1	1	3	1	1	4	1	1	<b>14</b>
<b>C36</b>	4	2	4	4	2	4	3	2	4	<b>29</b>
<b>C37</b>	3	1	1	3	1	1	4	1	1	<b>16</b>
<b>C38</b>	1	1	1	3	1	1	1	1	1	<b>11</b>
<b>C39</b>	3	1	1	2	1	1	4	1	1	<b>15</b>
<b>C40</b>	2	3	2	2	3	2	4	3	2	<b>23</b>
<b>C41</b>	1	3	1	2	3	1	4	3	1	<b>19</b>
<b>C42</b>	1	2	1	4	2	1	1	2	1	<b>15</b>
<b>C43</b>	1	3	1	2	3	1	3	3	1	<b>18</b>
<b>C44</b>	2	2	2	3	2	2	4	2	2	<b>21</b>
<b>C45</b>	1	2	1	1	2	1	3	2	1	<b>14</b>
<b>C46</b>	2	3	2	3	3	2	4	3	2	<b>24</b>
<b>C47</b>	1	2	1	2	2	1	2	2	1	<b>14</b>
<b>C48</b>	2	3	1	2	3	1	3	3	1	<b>19</b>
<b>C49</b>	1	4	1	3	4	1	1	4	1	<b>20</b>
<b>C50</b>	1	3	1	3	3	1	2	3	1	<b>18</b>
<b>C51</b>	2	4	2	1	4	2	2	4	2	<b>23</b>
<b>C52</b>	3	1	3	4	1	3	4	1	3	<b>23</b>
<b>C53</b>	2	2	2	1	2	2	1	2	2	<b>16</b>
<b>C54</b>	1	3	1	1	3	1	2	3	1	<b>16</b>



Colaboradores Museos de Lima	Ejecutar las actividades				
	DE301	DE302	DE401	DE402	DEJEC
C01	2	2	2	2	8
C02	2	1	1	2	6
C03	1	1	1	1	4
C04	2	1	1	2	6
C05	1	1	1	1	4
C06	2	1	1	2	6
C07	2	1	1	2	6
C08	2	1	1	2	6
C09	2	1	1	2	6
C10	2	1	1	2	6
C11	1	1	1	1	4
C12	1	3	3	1	8
C13	3	4	4	3	14
C14	2	1	1	2	6
C15	2	3	3	2	10
C16	2	1	1	2	6
C17	2	1	1	2	6
C18	2	1	1	2	6
C19	2	1	1	2	6
C20	1	1	1	1	4
C21	1	1	1	1	4
C22	1	1	1	1	4
C23	1	1	1	1	4
C24	1	1	1	1	4
C25	1	1	1	1	4
C26	3	3	3	3	12

<b>C27</b>	4	4	4	4	<b>16</b>
<b>C28</b>	1	1	1	1	<b>4</b>
<b>C29</b>	2	2	2	2	<b>8</b>
<b>C30</b>	2	1	1	2	<b>6</b>
<b>C31</b>	2	1	1	2	<b>6</b>
<b>C32</b>	2	1	1	2	<b>6</b>
<b>C33</b>	1	2	2	1	<b>6</b>
<b>C34</b>	3	3	3	3	<b>12</b>
<b>C35</b>	1	1	1	1	<b>4</b>
<b>C36</b>	1	1	1	1	<b>4</b>
<b>C37</b>	4	3	3	4	<b>14</b>
<b>C38</b>	1	1	1	1	<b>4</b>
<b>C39</b>	1	1	1	1	<b>4</b>
<b>C40</b>	2	1	1	2	<b>6</b>
<b>C41</b>	2	1	1	2	<b>6</b>
<b>C42</b>	2	3	3	2	<b>10</b>
<b>C43</b>	2	3	3	2	<b>10</b>
<b>C44</b>	2	3	3	2	<b>10</b>
<b>C45</b>	2	1	1	2	<b>6</b>
<b>C46</b>	4	2	2	4	<b>12</b>
<b>C47</b>	1	1	1	1	<b>4</b>
<b>C48</b>	2	2	2	2	<b>8</b>
<b>C49</b>	2	2	2	2	<b>8</b>
<b>C50</b>	3	2	2	3	<b>10</b>
<b>C51</b>	3	1	1	3	<b>8</b>
<b>C52</b>	2	3	3	2	<b>10</b>
<b>C53</b>	1	1	1	1	<b>4</b>
<b>C54</b>	3	3	3	3	<b>12</b>

<b>C55</b>	2	3	3	2	<b>10</b>
<b>C56</b>	2	3	3	2	<b>10</b>
<b>C57</b>	1	3	3	1	<b>8</b>
<b>C58</b>	1	3	3	3	<b>10</b>
<b>C59</b>	1	1	1	1	<b>4</b>
<b>C60</b>	3	3	3	3	<b>12</b>
<b>C61</b>	1	1	1	1	<b>4</b>
<b>C62</b>	1	2	2	1	<b>6</b>
<b>C63</b>	2	1	1	2	<b>6</b>
<b>C64</b>	1	2	2	1	<b>6</b>
<b>C65</b>	1	2	2	1	<b>6</b>
<b>C66</b>	1	1	1	1	<b>4</b>
<b>C67</b>	3	1	1	3	<b>8</b>
<b>C68</b>	3	1	1	3	<b>8</b>
<b>C69</b>	1	1	1	1	<b>4</b>
<b>C70</b>	1	2	2	1	<b>6</b>
<b>C71</b>	2	2	2	2	<b>8</b>
<b>C72</b>	3	2	2	3	<b>10</b>
<b>C73</b>	4	2	3	4	<b>13</b>
<b>C74</b>	3	3	3	3	<b>12</b>
<b>C75</b>	1	3	3	1	<b>8</b>
<b>C76</b>	1	3	3	1	<b>8</b>
<b>C77</b>	1	2	2	1	<b>6</b>
<b>C78</b>	2	2	2	2	<b>8</b>
<b>C79</b>	2	3	3	2	<b>10</b>
<b>C80</b>	2	4	4	2	<b>12</b>

Colaboradores Museos de Lima	Verificar el cumplimiento de las actividades							
	DV501	DV502	DV503	DV504	DV601	DV602	DV603	DVER
C01	2	2	3	3	3	2	4	19
C02	2	2	3	3	2	2	4	18
C03	2	2	4	3	4	2	4	21
C04	2	2	4	2	2	2	1	15
C05	2	2	2	2	4	2	1	15
C06	2	2	2	2	3	2	1	14
C07	2	2	1	2	3	2	1	13
C08	2	2	2	2	2	2	1	13
C09	2	2	2	2	2	2	2	14
C10	2	2	2	2	4	2	2	16
C11	2	2	4	2	4	2	1	17
C12	1	1	1	1	3	1	1	9
C13	1	1	2	1	1	1	1	8
C14	2	2	3	2	2	2	2	15
C15	2	2	2	2	1	2	2	13
C16	2	2	3	2	2	2	1	14
C17	2	2	2	2	2	2	1	13
C18	1	1	1	1	2	1	1	8
C19	1	1	1	1	2	1	1	8
C20	1	1	3	1	2	1	1	10
C21	1	1	1	1	2	1	1	8
C22	1	1	2	1	4	1	1	11
C23	2	2	3	2	2	2	2	15
C24	2	2	4	2	4	2	1	17
C25	2	2	2	2	4	2	1	15
C26	2	2	2	2	1	2	1	12

<b>C27</b>	1	1	4	1	2	1	1	<b>11</b>
<b>C28</b>	1	1	4	1	3	1	1	<b>12</b>
<b>C29</b>	2	2	1	2	2	2	2	<b>13</b>
<b>C30</b>	2	2	4	2	1	2	2	<b>15</b>
<b>C31</b>	2	2	3	2	3	2	1	<b>15</b>
<b>C32</b>	2	2	1	2	1	2	1	<b>11</b>
<b>C33</b>	1	1	2	1	2	1	1	<b>9</b>
<b>C34</b>	1	1	1	1	4	1	1	<b>10</b>
<b>C35</b>	1	1	3	1	2	1	1	<b>10</b>
<b>C36</b>	2	2	2	2	4	2	1	<b>15</b>
<b>C37</b>	2	2	1	2	4	2	1	<b>14</b>
<b>C38</b>	2	2	1	2	1	2	1	<b>11</b>
<b>C39</b>	2	2	2	2	1	2	1	<b>12</b>
<b>C40</b>	1	1	4	1	3	1	1	<b>12</b>
<b>C41</b>	1	1	1	1	2	1	1	<b>8</b>
<b>C42</b>	2	2	2	2	2	2	2	<b>14</b>
<b>C43</b>	2	2	1	2	4	2	2	<b>15</b>
<b>C44</b>	2	2	2	2	2	2	1	<b>13</b>
<b>C45</b>	2	2	1	2	3	2	1	<b>13</b>
<b>C46</b>	1	1	3	1	3	1	1	<b>11</b>
<b>C47</b>	1	1	2	1	3	1	1	<b>10</b>
<b>C48</b>	1	1	2	1	1	1	1	<b>8</b>
<b>C49</b>	1	1	3	1	2	1	1	<b>10</b>
<b>C50</b>	1	1	1	1	3	1	1	<b>9</b>
<b>C51</b>	1	1	4	1	4	1	1	<b>13</b>
<b>C52</b>	2	2	1	2	2	2	1	<b>12</b>
<b>C53</b>	2	2	4	2	1	2	1	<b>14</b>
<b>C54</b>	2	2	1	2	2	2	2	<b>13</b>

<b>C55</b>	2	2	3	2	1	2	1	<b>13</b>
<b>C56</b>	1	1	1	1	1	1	1	<b>7</b>
<b>C57</b>	1	1	2	1	4	1	1	<b>11</b>
<b>C58</b>	2	2	3	2	2	2	2	<b>15</b>
<b>C59</b>	2	3	4	2	4	2	1	<b>18</b>
<b>C60</b>	2	2	3	2	4	2	2	<b>17</b>
<b>C61</b>	2	2	3	2	2	2	2	<b>15</b>
<b>C62</b>	1	1	4	1	3	1	1	<b>12</b>
<b>C63</b>	1	1	1	1	4	1	1	<b>10</b>
<b>C64</b>	1	1	1	1	3	1	4	<b>12</b>
<b>C65</b>	1	1	1	1	2	1	3	<b>10</b>
<b>C66</b>	1	1	1	1	1	1	1	<b>7</b>
<b>C67</b>	1	1	3	1	4	1	3	<b>14</b>
<b>C68</b>	1	1	4	1	4	1	3	<b>15</b>
<b>C69</b>	1	1	4	1	4	1	1	<b>13</b>
<b>C70</b>	1	1	3	1	3	1	1	<b>11</b>
<b>C71</b>	2	2	1	2	4	2	1	<b>14</b>
<b>C72</b>	2	2	1	2	3	2	1	<b>13</b>
<b>C73</b>	2	2	4	2	4	2	2	<b>18</b>
<b>C74</b>	2	2	3	2	4	2	1	<b>16</b>
<b>C75</b>	1	1	2	1	4	1	1	<b>11</b>
<b>C76</b>	1	1	3	1	2	1	1	<b>10</b>
<b>C77</b>	2	2	2	2	2	2	1	<b>13</b>
<b>C78</b>	2	2	4	2	3	2	1	<b>16</b>
<b>C79</b>	2	2	4	2	1	2	3	<b>16</b>
<b>C80</b>	4	2	4	4	4	2	4	<b>24</b>

Colaboradores Museos de Lima	Intervenir en las acciones de mejoramiento								
	DI701	DI702	DI703	DI704	DI801	DI802	DI901	DI902	DINTER
C01	1	1	1	1	2	2	1	1	10
C02	2	2	2	2	2	2	2	2	16
C03	1	1	1	1	2	2	1	1	10
C04	1	1	1	1	2	2	1	1	10
C05	2	2	2	2	1	1	2	2	14
C06	1	1	1	1	2	2	1	1	10
C07	1	1	1	1	2	2	1	1	10
C08	1	1	1	1	2	2	1	1	10
C09	1	3	1	1	2	2	1	1	12
C10	1	3	1	1	2	3	1	1	13
C11	1	1	1	1	2	3	1	1	11
C12	4	1	1	1	2	2	1	1	13
C13	4	1	1	1	2	2	1	1	13
C14	4	1	1	1	3	2	1	1	14
C15	1	1	1	1	4	2	1	1	12
C16	1	1	1	1	1	2	3	1	11
C17	1	1	1	1	1	2	1	1	9
C18	1	1	1	1	1	2	1	1	9
C19	1	1	1	1	1	2	1	1	9
C20	1	1	1	1	3	3	1	1	12
C21	1	1	1	1	2	2	1	1	10
C22	1	1	1	1	1	1	1	1	8
C23	2	2	2	2	1	1	2	2	14
C24	1	1	1	1	1	1	1	1	8
C25	1	1	1	1	1	1	1	1	8
C26	2	2	2	2	1	1	2	2	14

<b>C27</b>	1	1	1	1	2	2	1	1	<b>10</b>
<b>C28</b>	1	1	1	1	2	2	1	1	<b>10</b>
<b>C29</b>	1	1	1	1	1	2	1	1	<b>9</b>
<b>C30</b>	1	1	1	1	2	2	1	1	<b>10</b>
<b>C31</b>	1	1	1	1	2	2	1	1	<b>10</b>
<b>C32</b>	1	1	1	1	2	2	1	1	<b>10</b>
<b>C33</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>8</b>
<b>C34</b>	1	1	1	1	2	2	1	1	<b>10</b>
<b>C35</b>	1	1	1	1	2	2	1	1	<b>10</b>
<b>C36</b>	1	1	1	1	4	4	1	1	<b>14</b>
<b>C37</b>	1	1	1	1	4	4	1	1	<b>14</b>
<b>C38</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>8</b>
<b>C39</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>8</b>
<b>C40</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>8</b>
<b>C41</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>8</b>
<b>C42</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>8</b>
<b>C43</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	<b>16</b>
<b>C44</b>	1	1	1	1	2	2	1	1	<b>10</b>
<b>C45</b>	1	1	1	1	2	2	1	1	<b>10</b>
<b>C46</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	<b>16</b>
<b>C47</b>	1	1	1	1	2	2	1	1	<b>10</b>
<b>C48</b>	1	1	1	1	2	2	1	1	<b>10</b>
<b>C49</b>	1	1	1	1	2	2	1	1	<b>10</b>
<b>C50</b>	1	1	1	1	2	2	1	1	<b>10</b>
<b>C51</b>	1	1	1	1	3	3	1	1	<b>12</b>
<b>C52</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>8</b>
<b>C53</b>	1	1	1	1	2	2	1	1	<b>10</b>
<b>C54</b>	1	1	1	1	2	2	1	1	<b>10</b>

<b>C55</b>	1	4	1	1	2	2	1	1	<b>13</b>
<b>C56</b>	1	1	1	1	2	2	1	1	<b>10</b>
<b>C57</b>	1	1	1	1	2	2	1	1	<b>10</b>
<b>C58</b>	1	1	1	1	2	2	1	1	<b>10</b>
<b>C59</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>8</b>
<b>C60</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>8</b>
<b>C61</b>	1	1	1	1	2	2	1	1	<b>10</b>
<b>C62</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	<b>16</b>
<b>C63</b>	3	3	3	3	1	2	3	3	<b>21</b>
<b>C64</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	<b>16</b>
<b>C65</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	<b>16</b>
<b>C66</b>	1	1	1	1	2	2	1	1	<b>10</b>
<b>C67</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	<b>16</b>
<b>C68</b>	1	1	1	1	4	4	1	1	<b>14</b>
<b>C69</b>	1	1	1	1	2	2	1	1	<b>10</b>
<b>C70</b>	1	3	1	1	2	2	1	1	<b>12</b>
<b>C71</b>	1	4	4	1	2	2	1	1	<b>16</b>
<b>C72</b>	1	4	4	1	4	2	1	1	<b>18</b>
<b>C73</b>	1	4	4	1	2	2	1	1	<b>16</b>
<b>C74</b>	1	1	1	1	2	2	1	1	<b>10</b>
<b>C75</b>	1	1	1	1	2	2	1	1	<b>10</b>
<b>C76</b>	3	1	1	1	2	2	1	1	<b>12</b>
<b>C77</b>	1	1	1	1	4	2	1	1	<b>12</b>
<b>C78</b>	1	1	1	1	3	2	1	1	<b>11</b>
<b>C79</b>	1	1	1	1	3	2	1	1	<b>11</b>
<b>C80</b>	2	4	2	4	4	4	4	4	<b>28</b>

## Apéndice E. Carta dirigida al Ministerio de Cultura y de respuesta a la UCV



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

Ministerio de Cultura  
Expediente N°: 0000009927-2016

Recibido: 15/03/2016 08:39:10

Remitente:  
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO SAC

Destinatario:  
DGM

Recepcionado por:  
ESPINOZA PATIÑO JOEL RENZO

c/copia:

N° Folios:

1

Anexos:

0

Referencia:

*Escuela de Postgrado*

*"Año de la Consolidación del Mar de Grau"*

Lima, 25 de febrero del 2016

Carta P. 112 – 2016 EPG – UCV L

**Señor(a)**

**Arq. Luis Martin Sosa Valle**

**Director General de Museos del Ministerio de Cultura**

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **GERARDO ALFONSO MALCA VARGAS** identificado(a) con DNI N.° 10287454 y código de matrícula N.° 6000140570; estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

**"Gestión por procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura 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,



**Ing. Carlos Ventura Orbegoso MBA**

Director de la Escuela de Postgrado-Filial Lima

*fpc*

**LIMA NORTE** Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343  
**LIMA ESTE** Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.  
**ATE** Carretera Central Km. 8.2 Tel.: (+511) 200 9030 Anx.: 8184  
**CALLAO** Av. Argentina 1795 Tel.:(+511) 202 4342 Anx.: 2650.



Firmado por: SOSA VALLE Luis Martin (FIR20537630222)  
 Fecha: 2016 04 14 16:58:11 -05:00  
 Motivo: Soy el Autor del Documento  
 Ubicación: Lima

"DECENIO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL PERÚ"  
 "AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAU"

Lima, 14 de Abril del 2016

OFICIO N° 000065-2016/DGM/VMPCIC/MC

Señor Ingeniero  
 Carlos Venturo Orbegoso MBA  
 Director de la Escuela de Postgrado  
 Universidad Cesar Vallejo  
Presente.-

Referencia : Carta P.112-2016 EPG – UCV L

De mi consideración:

Por medio del presente me dirijo a usted para saludarlo cordialmente y en atención al documento de la referencia, manifestarle que la Dirección General de Museos del Ministerio de Cultura, viene brindando las facilidades del caso al **Lic. Adm. Gerardo Alfonso Malca Vargas**, a fin de que desarrolle su trabajo de investigación (TESIS) denominado *Gestión por Procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura 2016*.

Sin otro particular, hago propicia la oportunidad para manifestarle mi consideración y estima.

Atentamente,

**Ministerio de Cultura**  
 Dirección General de Museos

  
 Luis Martín Sosa Valle  
 Director General

Apéndice F. *Acta de aprobación de originalidad de tesis***Acta de Aprobación de Originalidad de Tesis**

Yo, **Dra. Doris Elida Fuster Guillén**, asesora del curso de Desarrollo de proyecto de investigación y revisor de la tesis del estudiante **Gerardo Alfonso Malca Vargas**, titulada “**Gestión por Procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura 2016**” constato que la misma tiene un índice de similitud de **11** % verificable en el reporte de originalidad del programa *turnitin*.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender, la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 22 de mayo del 2016



DNI: 04086550

Apéndice G. *Dictamen final de la revisión y asesoría de tesis*



**ESCUELA DE POSTGRADO**  
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

**COMISIÓN REVISORA DE TESIS – LIMA**  
**UNIDAD DE POSGRADO**

**Dictamen Final**

Vista la Tesis:

**“Gestión por Procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura 2016”**

Y encontrándose levantadas las observaciones prescritas en el Dictamen, de los graduandos:

**Br. GERARDO ALFONSO MALCA VARGAS**

Considerando:

Que se encuentra conforme a lo dispuesto por el artículo 21 del Reglamento de investigación de postgrado 2013. El informe de tesis culmina con el acto de sustentación en la última sesión del IV ciclo, previa opinión favorable del asesor metodólogo, ante un Jurado designado por la Jefatura de la Oficina de Investigación. La Comisión revisora **DECLARA:**

Que la presente Tesis se encuentra expedita para ser sustentada, previa Resolución que le ordene la Unidad de Posgrado, en cumplimiento al artículo 7 del mismo instrumento normativo.

Comuníquese y archívese

Lima, 22 de mayo del 2016

  
.....  
Dra. Doris Elida Fuster Guillén  
ASESORA

  
.....  
Dra. Jessica Petacios Garay  
DOCENTE REVISOR

Apéndice H. *Artículo científico de la Gestión por Procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura 2016*

**1. TÍTULO**

Gestión por procesos de los museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura 2016.

**2. AUTOR**

Br. Gerardo Alfonso Malca Vargas, [gerardomalca@hotmail.com](mailto:gerardomalca@hotmail.com)

**3. RESUMEN**

La presente investigación fue elaborada con el objetivo de establecer un instrumento metodológico el cual permitirá analizar e identificar las debilidades de las acciones que realizan los colaboradores durante la ejecución de las actividades programadas en los planes operativos dentro de la gestión por procesos en los museos administrados por el Ministerio de Cultura. A partir de ahí establecer la optimización de los recursos y desarrollar acciones correctivas incentivando a que cada institución realice su propio Plan de mejora permanente de acuerdo a sus procesos establecidos en las instituciones museísticas.

Asimismo, el estudio determina en la existencia de una relación entre las acciones para definir las actividades de los museos, su formulación, programación, y acompañamiento en la ejecución de las actividades programadas, así como para medir los resultados de obligatorio cumplimiento e impacto social, estos programados por el Ministerio de Cultura a través de sus Planes Operativos Anuales.

**4. PALABRAS CLAVE**

*Gestión por procesos, mejora continua, eficiencia, cultura laboral, impacto social, planificar, ejecutar, verificar e intervenir.*

## 5. ABSTRACT

This research was developed with the aim of establishing a methodological tool which allows to analyze and identify the weaknesses of the actions performed by employees during the execution of the activities in the operational plans within the management processes managed museums the Ministry of Culture. From there set the optimization of resources and develop corrective actions encouraging each institution to make its own continuous improvement plan according to their established processes museum institutions.

The study also determined the existence of a relationship between actions to define the activities of museums, its formulation, programming, and support in the implementation of planned activities and to measure the results of mandatory and social impact, these scheduled by the Ministry of Culture through its annual work plans.

## 6. KEYWORDS

*Process management, continuous improvement, efficiency, work culture, social impact, plan, implement, monitor and intervene.*

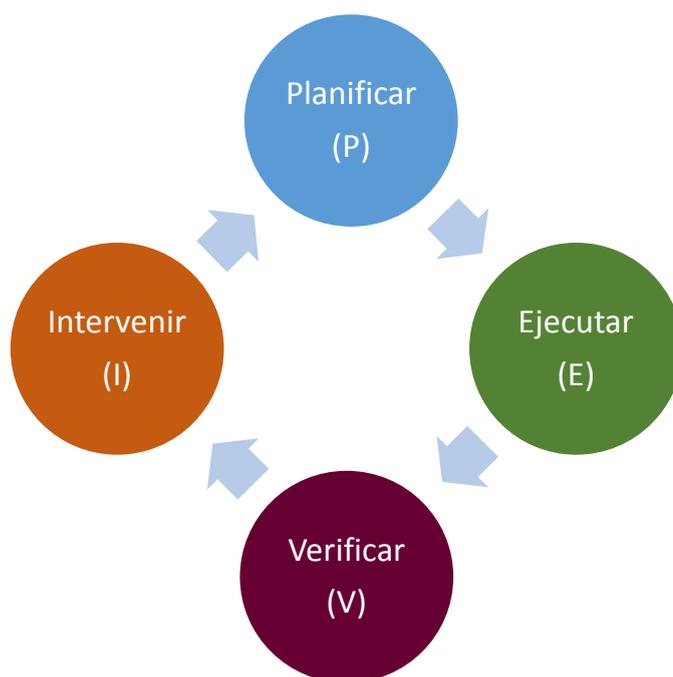
## 7. INTRODUCCIÓN

Del presente estudio se ha identificado como una problemática los escasos indicadores de calidad existentes en las instituciones museísticas públicas. Siendo uno de los temas álgidos y dificultosos de solucionar por parte del estado peruano, ya que confluyen diversas actividades asociadas a sus procesos no definidos menos aun implementados; sin embargo, es necesario mencionar que una de las actividades con alta predominancia es la planificación para el funcionamiento de los museos; donde, la Dirección es el responsable de guiar la elaboración de nuevos diseños de los procesos requeridos según las áreas dependientes del museo, así como el liderar el seguimiento, la asistencia técnica y acompañar de manera permanente y motivadora a los colaboradores en todo el ciclo de la gestión del museo. Ello reflejara un cambio positivo en la ejecución de las actividades

proyectadas dentro de la programación del Plan Operativo Institucional, en el marco de las metas físicas y financieras establecidas dentro del Programa Presupuestal “0132 Puesta en Valor y Uso Social del Patrimonio Cultural”.

En tanto, Camisón, Cruz y Gonzales (2006, p. 876) manifestaron que Deming aplicó en Japón el ciclo PDCA que es un acrónimo del inglés Plan-Do-Check-Act cuyo significado es Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, atribuyéndole su implementación en los años cincuenta del siglo XX, señalando además que el inventor de este conocimiento fue Shewhart, quien lo hizo oficial en 1939, y de ahí en adelante es conocido como el “Ciclo de Shewhart” que fue impulsado o revalorado mediante el “Ciclo de Deming” otro impulsor representativo fue Ishikawa (1986) en Japón, adicionalmente los autores como Imai (1991) refirieron que el ciclo PDCA ha sido aplicado para todo tipo de situaciones desde sus inicios como una metodología de mejora continua. Cuyo aporte es la precisión en la subdivisión del trabajo el cual está fundamentado en la delegación de funciones desde la dirección hacia los inspectores y culminando con las acciones de los colaboradores. Por ello se diseñó la cadena de mando en cuatro fases. Primera, la dirección inicia estudiando la situación actual en la organización para formular y diseñar un plan de mejora institucional. Segunda, los colaboradores se encargan de ejecutar las actividades programadas. Tercera, los inspectores acompañan y evalúan la ejecución de las actividades para determinar el logro de los objetivos proyectados. Cuarta, a partir de ahí la dirección estudia los resultados utilizando herramientas estadísticas como el diagrama de Pareto, de causa efecto (Ishikawa, 1943), de afinidad (Kawakita, 1960), histogramas, etc. Socializando el método a todos los colaboradores asegurando la permanencia de la mejora en la organización, y en el caso de que los resultados no hayan sido satisfactorios, la dirección desarrolla acciones correctivas. Desarrollando y aplicando un nuevo plan en cada área de trabajo, implantando continuamente el ciclo PDCA con las correcciones de ser necesario y estandariza el nuevo método sobresaliente con fines preventivos y correctivos. Generando así, una cultura organizacional para fortalecer las instituciones ante cualquier situación o suceso por efectos de la globalización. Por ello en el presente trabajo se empleó la herramienta de apoyo del diagrama de Pareto para hacer una comparación

cuantitativa de las dimensiones e indicadores dentro de la gestión por procesos de los museos de Lima. Además con la propuesta de implementar la nueva metodología del “Ciclo PEVI” donde integran cuatro fases iniciando con la Planificación (P), luego continuando con la Ejecución (E), posteriormente con la Verificación (V) y culminando con la Intervención (I). Del mejoramiento de las acciones programadas para el logro de las metas trazadas mediante los indicadores establecidos en el Plan Operativo Institucional del Ministerio de Cultura.



*Figura 1.* Referencia del “Ciclo de Deming”.

## 8. METODOLOGÍA

La investigación fue realizada mediante el paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo, de tipo sustantiva, y nivel explicativo, con el diseño no experimental, de corte trasversal y método hipotético deductivo, realizado en una población conformada por 265 colaboradores, del cual se seleccionó una muestra no probabilística por conveniencia de 80 colaboradores en los diferentes niveles ocupacionales de los museos de Lima, a quienes se aplicó un cuestionario compuesto por 28 ítems. Que luego de la recolección y procesamiento de datos, se contrastó la hipótesis mediante el análisis de regresión logística que es una técnica estadística el cual explora e identifica la relación que existe entre la variable y sus

dimensiones e indicadores, evidenciando su influencia y permitiendo modelar la probabilidad de ocurrencia en un suceso determinado, resultando la existencia de una alta predominancia de la Planificación en relación a otras dimensiones como la Ejecución, Verificación e Intervención dentro de la “Gestión por Procesos” respecto al cumplimiento eficiente de las actividades realizadas en los museos públicos de Lima.

## 9. RESULTADOS

### Hipótesis de investigación general

La dimensión predominante dentro de la Gestión por Procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura 2016, es la planificación de las actividades para el funcionamiento de los museos.

### Hipótesis Estadística general

- H<sub>0</sub>** No existen diferencias en las dimensiones dentro de la Gestión por procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura 2016.
- H<sub>1</sub>** Existen diferencias en las dimensiones dentro de la Gestión por procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura 2016.

Tabla 1.

*Coefficientes de la regresión logística en las dimensiones dentro de la Gestión por Procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura.*

Dimensiones	B	Error estándar	Sig.	Exp(B)	95% C.I. para EXP(B)	
					Inferior	Superior
Planificación	.443	.290	.027	1.557	.882	2.749
Ejecución	-.320	.299	.284	.726	.404	1.304
Verificación	-.271	.274	.322	.763	.446	1.304
Intervención	.284	.324	.382	1.328	.703	2.509

Fuente: Base de datos.

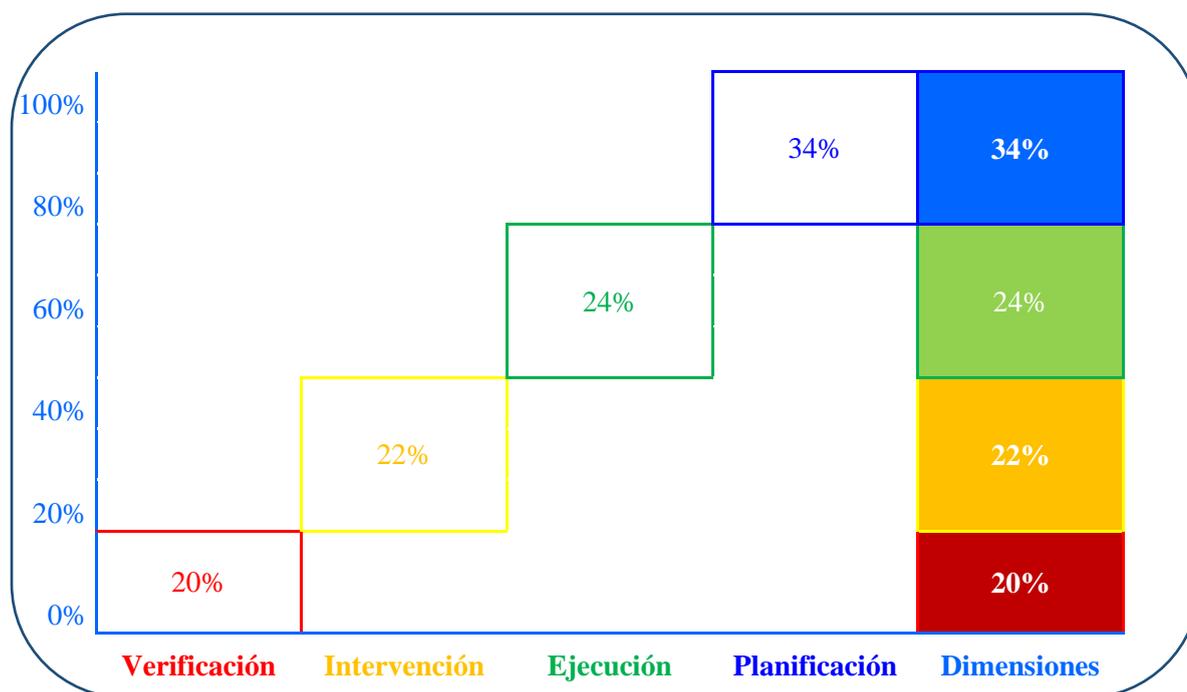


Figura 2. Pesos de las dimensiones dentro de la Gestión por Procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura.

De la tabla 1 y figura 2, se determina que la dimensión de mayor peso es la planificación con un  $B = 0.443$  presentando el mayor coeficiente y por ello es la predominante. Por lo tanto, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa de la investigación, ya que la dimensión que predomina dentro de la Gestión por Procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura, es la “Planificación”.

Tabla 2.

*Coeficientes de la regresión logística de los indicadores dentro de la planificación de las actividades para el funcionamiento de los museos públicos de Lima.*

Indicadores	B	Error estándar	Sig.	Exp(B)	95% C.I. para EXP(B)	
					Inferior	Superior
I1 Definir las actividades de los museos	<u>.781</u>	.355	.028	2.184	1.089	4.378
I2 Formular y programar el Plan Operativo de los	-.592	.336	.078	.553	.286	1.069

museos

Fuente: Base de datos

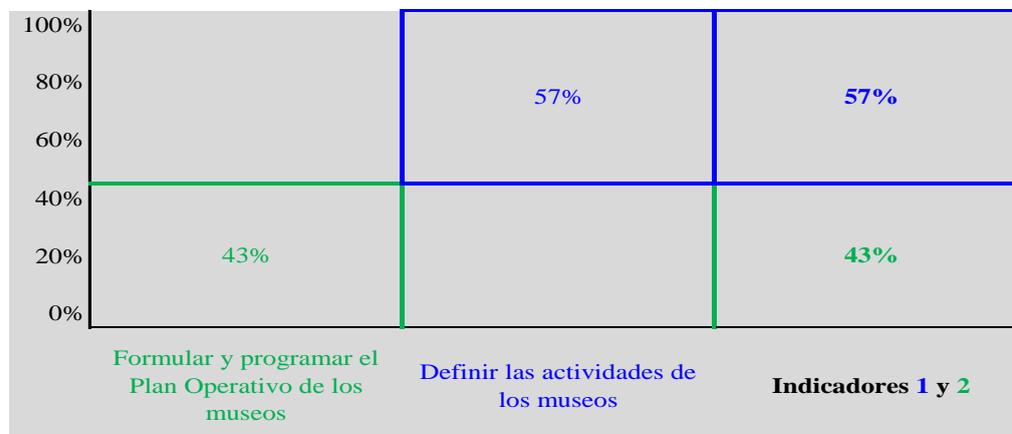


Figura 3. Pesos de los indicadores dentro de la planificación de las actividades para el funcionamiento de los museos públicos de Lima.

De la tabla 2 y figura 3, se determina que el indicador dentro de la planificación de mayor peso es el indicador (I1) con un resultado del  $B = 0.781$  que presenta un alto coeficiente. Estableciendo que el indicador dentro de la dimensión planificación que predomina es el indicador (I1) denominado “Definir las actividades de los museos”.

Tabla 3.

*Coefficientes de la regresión logística de los indicadores dentro de la dimensión ejecución de las actividades programadas en el Plan Operativo de los museos públicos de Lima.*

Indicadores	B	Error estándar	Sig.	Exp(B)	95% C.I. para EXP(B)	
					Inferior	Superior
I3 Elaborar instrumentos de intervención de las actividades programadas	-.283	.703	.688	.754	.190	2.991
I4 Ejecutar acciones para la realización de las actividades programadas	.358	.682	.000	1.430	.376	5.442

Fuente: Base de datos

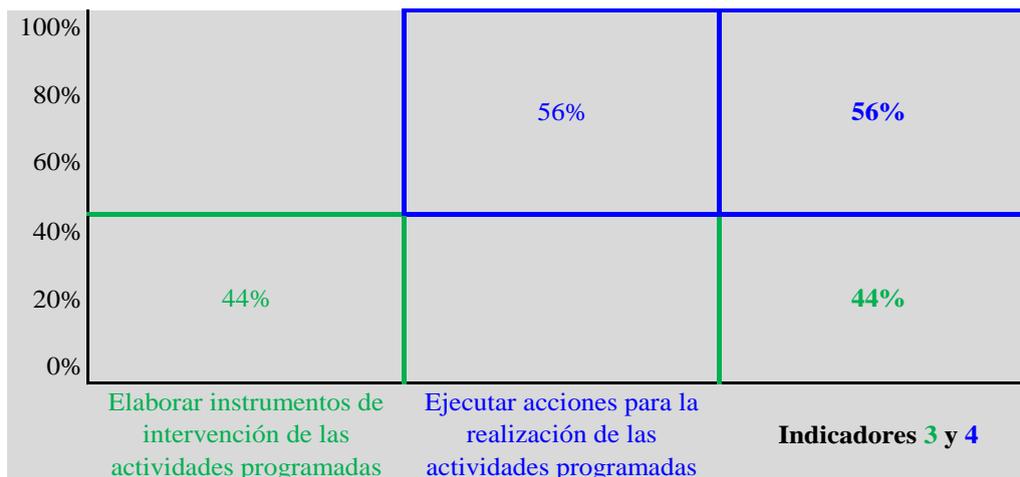


Figura 4. Pesos de los indicadores dentro de la dimensión ejecución de las actividades programadas en el Plan Operativo de los museos públicos de Lima.

De la tabla 3 y figura 4, se determina que el indicador dentro de la ejecución de mayor peso es el indicador (I4) con un  $B = 0.358$  el cual presenta un alto coeficiente, estableciéndose como el indicador predominante dentro de la dimensión ejecución es el indicador (I4) denominado “Ejecutar acciones para la realización de las actividades programadas”.

Tabla 4.

*Coeficientes de la regresión logística de los indicadores dentro de la dimensión verificación respecto al cumplimiento de las actividades realizadas en los museos públicos de Lima.*

Indicadores	B	Error estándar	Sig.	Exp(B)	95% C.I. para EXP(B)	
					Inferior	Superior
I5 Medir los resultados de cumplimiento programado	-.096	.290	.739	.908	.515	1.602
I6 Acompañar en el Seguimiento de la ejecución de las actividades programadas	<u>.170</u>	.296	.046	1.185	.664	2.116

Fuente: Base de datos

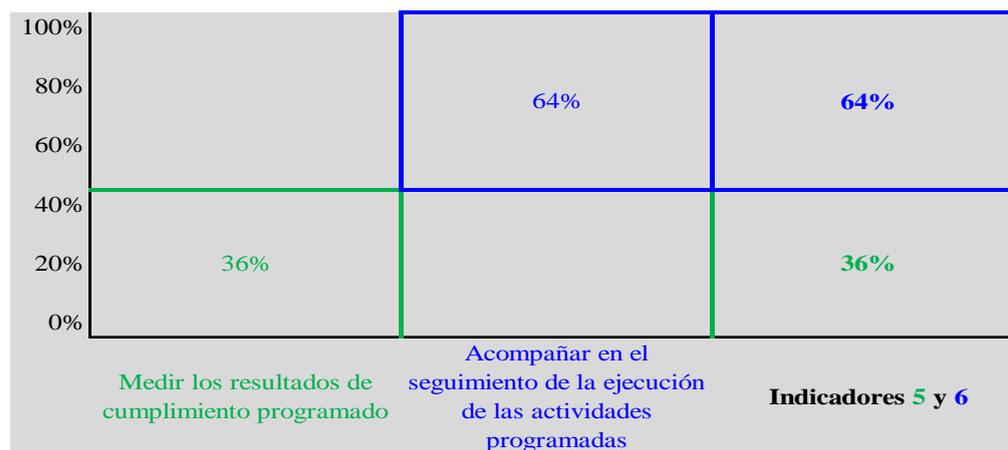


Figura 5. Pesos de los indicadores dentro de la verificación respecto al cumplimiento de las actividades realizadas en los museos públicos de Lima.

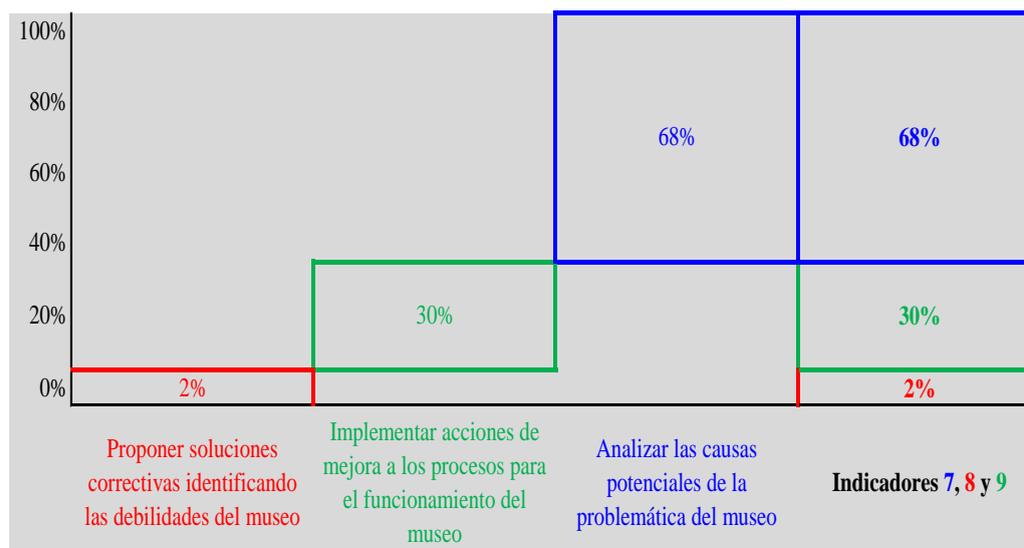
De la tabla 4 y figura 5, se determina que el indicador dentro de la dimensión verificación de mayor peso es el indicador I6 con un  $B = 0.170$  el cual presenta un alto coeficiente, estableciéndolo como el indicador predominante dentro de la dimensión verificación al indicador (I6) denominado “Medir los resultados de cumplimiento programado”.

Tabla 5.

*Coefficientes de la regresión logística de los indicadores dentro de la intervención respecto a las acciones de mejoramiento en el funcionamiento de los museos públicos de Lima.*

Indicadores	B	Error estándar	Sig.	Exp(B)	95% C.I. para EXP(B)	
					Inferior	Superior
I7 Analizar las causas potenciales de la problemática del museo	<u>1.372</u>	.777	.037	3.943	.860	18.074
I8 Proponer soluciones correctivas identificando las debilidades del museo	-.039	.326	.905	.962	.508	1.823
I9 Implementar acciones de mejora a los procesos para el funcionamiento del museo	-.613	.525	.243	.542	.194	1.515

Fuente: Base de datos



*Figura 6.* Pesos de los indicadores dentro de la intervención respecto a las acciones de mejoramiento en el funcionamiento de los museos públicos de Lima.

De la tabla 5 y figura 6, se determina que el indicador dentro de la dimensión intervención de mayor peso es el indicador (I7) con un  $B = 1.372$  el cual presenta un alto coeficiente y por consiguiente aporta más dentro de la dimensión intervención respecto a las acciones de mejoramiento en el funcionamiento de los museos públicos de Lima respecto a otro encuestado que considera un nivel alto de la influencia a diferencia de los indicadores (I8 e I9). Por lo tanto el que predomina es el indicador (I7) denominado “Analizar las causas potenciales de la problemática del museo”.

## 10. DISCUSIÓN

Luego del análisis de datos, se observar que el 38% de los encuestados determinan que se presentan dificultades en identificar la cadena de valor en cada etapa de la planificación, ejecución, verificación e intervención de las actividades dentro de la gestión por procesos de los museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura.

Asimismo, con el resultado estadístico de la dimensión predominante dentro de la gestión por procesos de los museos de Lima se desprende que el 51% de los encuestados determinan que la intervención en las acciones de mejoramiento para el funcionamiento de los museos públicos de Lima por lo que presentan dificultades para analizar las causas potenciales de las problemáticas del

museo, en consecuencia no existe propuestas de soluciones correctivas para implementar acciones de mejora a los procesos.

En tanto, el 29% de los encuestados determinan que la dimensión planificación es de nivel bajo en relación a la programación de las actividades proyectadas para el funcionamiento de los museos públicos de Lima, resultando que los colaboradores no definen las actividades a programar, luego de análisis situacional a través del desarrollo de acciones que conduzcan a formular y programar las actividades dentro del Plan Operativo de los museos.

Por otro lado, en la hipótesis general se determina que la dimensión de mayor predominancia con el 34% es la Planificación, respecto a las otras dimensiones (Ejecución, Verificación e Intervención). Existiendo diferencias en las dimensiones dentro de Gestión por Procesos de los Museos de Lima. Por ello, se coincide con el estudio de Quintana (2010), donde es necesario emplear una metodología para identificar la insatisfacción de los servicios que presta el estado a través del diseño de un instrumento que apoye en el análisis y control de los procesos establecidos en los museos de Lima. Siendo necesario que cada museo elabore su propio Plan de mejoras de manera permanentemente.

## **11. CONCLUSIONES**

La presente investigación es un acercamiento al tema de Gestión por Procesos que de manera intuitiva se viene desarrollando en los museos administrados por el Ministerio de Cultura en Lima. Sin considerar factores de carácter valorativo se enumeran las siguientes:

La Planificación es la dimensión de mayor relevancia que se ha identificado para la implementación de un sistema de gestión por procesos en los Museos administrados por el Ministerio de Cultura de Lima. Esta dimensión es importante puesto que mediante la aplicación de los principales indicadores, como son: a) Definir las actividades de los museos y b) Formular y programar el Plan Operativo de los Museos, permitirá el logro de los indicadores establecidos en el Plan

Operativo del Programa Presupuestal 132 denominado “Puesta en Valor y Uso Social del Patrimonio Cultural”.

Los indicadores predominantes dentro de cada una de las dimensiones identificadas, las cuales han sido verificadas metodológicamente mediante los principios de la regresión logística. Estos indicadores son de carácter mutuamente excluyentes y corresponden según su dimensión a; la Planificación (Definir las actividades de los museos) Tabla 2. La Ejecución (Ejecutar acciones para la realización de las actividades programadas) Tabla 3. La Verificación (Medir los resultados de cumplimiento programado) Tabla 4. Y la Intervención (Analizar las causas potenciales de la problemática del museo) Tabla 5.

Finalmente, se verifica metodológicamente que a través de la aplicación del diagrama de Pareto 80/20, el ciclo PEVI Permite asignar un orden de prioridades de menor a mayor, contrastado mediante la regresión logística y que va desde la Planificación (34%), ejecución (24%), verificación (22%) e intervención (20%).

## 12. REFERENCIAS

- Bastidas D. y Pisconte J. (2009). Programa de Formación: Desarrollo de Capacidades para el Fortalecimiento de las Organizaciones Políticas “Gestión Pública”. Lima, Perú. Ed. Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - IDEA Internacional, y Asociación Civil Transparencia.
- Camisón C, Cruz S. y Gonzáles T. (2006). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid, España. Ed. Pearson Educación, S. A.
- Carrasco F. (2011) Tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas titulada “Estudio sobre implementación de gestión basada en procesos en BancoEstado”. Chile.
- Deming E. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad “La salida de la crisis”. España. Ed. Díaz de Santos S.A.
- Gilabert L. (2011). Tesis para obtener el grado de Doctor europeo “La gestión de museos: Análisis de las políticas museísticas en la península Ibérica”. España.

Hernández R, Fernández C. y Baptista P. (2014) Metodología de la Investigación. Sexta edición, México. Ed. McGraw-HILL/Interamericana Editores SA DE C.V.

Ministerio de Cultura (2015) La Dirección de Investigación y Planificación Museológica de la Dirección General de Museos elaboró el “Diagnóstico de los museos del Ministerio de Cultura”. Perú.

Sánchez M. (2001). Calidad Total: Organizaciones de Calidad, Organizaciones de Éxito. Madrid, España. Ediciones Libertarias.

Sánchez H. y Reyes C. (2015) Metodología y Diseños en la Investigación Científica quinta edición. Perú. Ed. Business Support Aneth SRL.

Secretaría de Gestión Pública (2013). “Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración Pública”. Perú.

### **13. RECONOCIMIENTOS**

A los profesionales que contribuyeron con su experiencia y oportunidad para desempeñarme en el fortalecimiento del Sistema Nacional de Museos del Estado Peruano; Ph.D. Sonia guillen Oneeglio, Arq. Martin Sosa Valle, Lic. Bertha Herrera Mejía, Br. Gerardo Moreno Arias, Lic. Jamer Chávez Anticona, Abog. Leny Espejo Espinal. Así como a las directoras y coordinadores de los museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura.

**DECLARACIÓN JURADA****DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN  
PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo, Gerardo Alfonso Malca Vargas, estudiante ( ), egresado (X), docente ( ), del Programa Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 10287454, con el artículo titulado:

**“Gestión por Procesos de los Museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura 2016”**

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) 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.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lima, 10 de junio de 2016



Gerardo Alfonso Malca Vargas