



Revista Venezolana de Gerencia

Revista Venezolana de Gerencia



Indicadores predominantes de la gestión por procesos en los museos públicos de Lima

Malca Vargas, Gerardo Alfonso*
Cruz Shuan, Reyna Luisa**
Guillén Aparicio, Patricia Edith***
Ochoa Tataje, Freddy Antonio****

Resumen

El sector de los museos, al igual que muchos sectores que prestan un servicio público, ha experimentado cambios importantes en los últimos años denotándose un fuerte impulso hacia la adopción de procesos de gestión orientados a generar una mayor eficacia, eficiencia, equilibrio económico y administrativo. El presente estudio establece como objetivo determinar el nivel de la gestión por procesos en los museos públicos de Lima. La población estuvo conformada por 265 colaboradores de los museos de Lima. La data fue contrastada por análisis de regresión logística. El abordaje fue cuantitativo, explicativo, diseño no experimental, de campo y transeccional bajo la metodología hipotético deductiva. Los resultados revelaron la existencia de una alta predominancia de la planificación de la gestión procesos respecto al cumplimiento eficiente de las actividades realizadas en los museos públicos de Lima. El estudio concluye que los indicadores predominantes que debilitan la gestión por procesos son la ausencia en la definición de actividades, el incumplimiento en la ejecución de las actividades programadas, el seguimiento de actividades y la falta de análisis de la problemática del museo.

Palabras clave: gestión por procesos; planificación; ejecución; intervención; museo.

Recibido: 20.08.20 **Aceptado:** 15.01.21

* Pertenece al Colegio Profesional de Arqueólogos del Perú, labora en el Ministerio de Desarrollo en inclusión social, Magister en Gestión Pública. E-mail: gmalca@cunamas.gob.pe ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6643-0255>.

** Docente de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Doctor en educación, E-mail: reyna.cruz@unmsm.edu.pe Orcid 000 000 03 - 4466-0257.

*** Docente de la Universidad San Martín de Porres, Doctor en ciencias de la Educación y Magister en Evaluación y acreditación de la Calidad, E-mail: pguillena@usmp.pe ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8143-3646>.

**** Docente de la Universidad Privada César Vallejo- Doctor en Educación: E-mail: fochoa@ucv.edu.pe Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-1410-1588>

Predominant indicators of management by processes in public museums in Lima

Abstract

The museum sector, like many sectors that provide a public service, has undergone important changes in recent years, denoting a strong drive towards the adoption of management processes aimed at generating greater effectiveness, efficiency, economic and administrative balance. The present study establishes the objective of determining the level of management by processes in public museums in Lima. The population was made up of 265 collaborators from the Lima museums. The data was contrasted by logistic regression analysis. The approach was quantitative, explanatory, non-experimental, field and transectional design under the hypothetical deductive methodology. The results revealed the existence of a high predominance of the Planning of the management processes with respect to the efficient fulfillment of the activities carried out in the public museums of Lima. The study concludes that the predominant indicators that weaken management by processes are: the absence in the definition of activities, the non-compliance in the execution of the programmed activities, the monitoring of activities and the lack of analysis of the museum's problems.

Keywords: management by processes; planning; execution; intervention; museum.

1. Introducción

Actualmente bajo las reglas de mercado de economía global, la cual gravita sobre la oferta y la demanda del mercado, González, Leal, Martínez & Morante mencionaron que “no queda otro camino que enfocarse cabalmente en la satisfacción del cliente externo y adelantarse a sus expectativas.” (2019:3). La generación de ventajas competitivas viables en el mercado que sean de largo plazo, ha sido considerada como uno de los objetivos más importantes de la gestión durante mucho tiempo (Llanes, Isaac, Moreno & García, 2014).

En toda organización se procura, como objetivo esencial, el tratar de eliminar toda forma de ineficacia,

posibles defectos o la escasa productividad a fin de lograr un estándar aceptable y el posicionamiento en el medio. La implementación de la gestión por procesos no se considera como una tarea accesible (Cantón, 2010). Lo anterior es posible gracias a una adecuada gestión de procesos. La gestión de procesos es, hoy en día, muy importante desde el punto de vista de las empresas de organización de la administración pública (Gębczyńska y Wolniak, 2018). Actualmente un hecho que debería ser asumido como objetivo primordial y que además sea común a cuasi toda organización se basa en la mejor de la calidad de servicio, el nivel de prestación de los mismos y con ello la atenuación de posibles fallas y la eliminación de defectos siempre

enfocado hacia una mejora continua (Medina, Nogueira, Hernández y Comas, 2010).

Los museos son espacios culturales que promueven la identidad cultural material e inmaterial de los habitantes en un determinado territorio. García y Gutiérrez (2018) consideran que el museo es un engranaje complejo que interrelacionan la cultura, la comunicación, el aprendizaje y la identidad. El valor que suele atribuirse a la cultura depende, en gran medida, de las características individuales de los consumidores como la educación, la participación, además de las características específicas del lugar como la ubicación, las características, entre otros (Di Pietro, Guglielmetti, Mattia y Renzi, 2015).

Sobre las características del lugar, los nuevos enfoques de gestión juegan un papel trascendental en la satisfacción de los nuevos deseos de los consumidores (Pencarelli, Conti y Splendiani, 2017). Enfocándose en los museos, el Concilio Internacional de Museos (ICOM) ha reconocido el papel cultural y social de los museos en nuestra sociedad y los ha definido como instituciones que se encuentran al servicio de la sociedad y a su desarrollo, abiertas al público, con la capacidad de adquirir, conservar, investigar, comunicar y exhibir el patrimonio material e inmaterial de la humanidad y su entorno con fines de educación, estudio y disfrute (O'Flaherty, 2014). Por otro lado, algunos autores especifican que la misión de las organizaciones culturales incluye la preservación del patrimonio cultural en el tiempo, la divulgación de valores estéticos y la protección de los intereses comunitarios (Pencarelli et al, 2017).

Cabe mencionar que los

museos se han desarrollado abarcando una diversidad de ejes que van desde centros de investigación y cuidado de colecciones hasta instituciones de servicio público (Marakos, 2014). Del mismo modo, si se tiene en cuenta los servicios de visitas guiadas, eventos culturales o de divulgación, el uso de instalaciones como librerías de museos, cafés o restaurantes, todo ello son elementos característicos de un sistema de prestación de servicios; por lo tanto, el enfoque de marketing y gestión de los servicios permite generar un adecuado marco de referencia para orientar la gestión de museos (Del Baldo y Aureli, 2017). Además, los inevitables cambios sociales tales como el envejecimiento de la población, la migración internacional, entre otros, sugieren que los museos deberían atraer y satisfacer a un nuevo público como nativos digitales y las nuevas comunidades de inmigrantes (Cerquetti, 2016; Rubino, Barberis, Xhembulla y Malnati, 2015).

A pesar que el patrimonio cultural ha sido objeto de numerosos estudios y reflexiones de académicos y políticos, la literatura sobre la gestión del patrimonio cultural hasta la actualidad ha ignorado la importancia de desarrollar nuevos enfoques de gestión orientados a satisfacer los anhelos de los consumidores culturales y crear valor para los consumidores y organizaciones culturales (Pencarelli et al, 2017). Cabe anotar que el marcado abandono del museo también puede verse reflejado en la relación misma con la comuna que, si bien administra el museo, no cuenta con los recursos para su mantenimiento y menos aún con un personal de perfil idóneo para asistir debidamente a los visitantes (Rivera, 2019). Por ello, se ha identificado como una problemática los escasos indicadores

de calidad existentes en las instituciones museísticas públicas.

El presente trabajo se encuentra sustentado en el paradigma positivista, bajo el enfoque cuantitativo y sustentado en un diseño no experimental; se aplicó el método hipotético deductivo, procurando el acopio de información orientada a conocer las situaciones y acciones predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y procedimientos desarrollados por 80 colaboradores que se desempeñan en los museos de Lima, a quienes se les aplicó un cuestionario (alfa de Cronbach = 0,807) para obtener data acerca de la 'Gestión de procesos' y la ponderación estadística, la misma que fue sometida por regresión logística.

Con base en la literatura y las prácticas sobre metodologías de mejora de procesos en organizaciones culturales, esta investigación describe la aplicación en un proyecto concreto reciente (Camisón, Cruz y González, 2006). En tal sentido, se ha planteado realizar la presente investigación con el objetivo de identificar los problemas que afectan al sector cultural a través de la cultura material e inmaterial que transmiten los museos públicos de Lima, a razón de la marcada la desatención por parte del Estado cuya inacción conlleva al riesgo del deterioro y pérdida de los bienes culturales que custodian y transmiten a la ciudadanía; por lo cual, se busca 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 de los servicios que estos espacios culturales brinda a sus visitantes.

2. Gestión por procesos

No cabe duda que la gestión por procesos se corresponde con una forma de visión en lo administrativo que, apuesta de forma más decidida por la gestión, pero sustentado en cambios culturales en la dimensión del servicio, centrando su óptica en el usuario (Cantón, 2010). En base a lo planteado es que actualmente muchas organizaciones con la finalidad de generarse beneficios vienen aplicando la gestión por procesos, la misma que compete aspectos tales como concentración de esfuerzos en pos de la eficiencia, ordenamiento e integración de resultados obtenidos en base a la planificación, así como también la mejora sustancial del nivel de desempeño de la organización en su conjunto (González et al, 2019).

Los datos de cerca de un siglo en el campo de la Administración Científica y el éxito logrado por muchas empresas, ha marcado la pauta para aceptar la implementación de la gestión por procesos como un hecho relevante que busca la mejora continua de una organización (Medina et al, 2010). El marco de gestión de procesos sugiere diferentes pasos que debe seguir un proveedor de servicios a fin de proporcionar a los clientes información para mejorar sus procesos y crear más valor en uso utilizando datos relacionados con estos procesos (Lim et al, 2019).

De acuerdo con Medina et al, (2019) es la manera en la cual una determinada organización gestiona sus procesos orientándose al desarrollo de su misión-visión, objetivos y estrategias, para cual asume un enfoque de actuación a manera de un sistema interconectado que procura satisfacer

al cliente, tener capacidad de respuesta a eventualidades y generar el aporte de valor. Como podrá notarse la gestión por procesos conlleva a un mecanismo que permite regentar procesos empresariales más allá de la visión tradicionalista que solo se sustentaba en la funcionalidad. El marco de gestión de procesos orientado al cliente sugiere una serie de pasos que un proveedor de servicios puede tomar al proporcionar información a sus clientes para mejorar sus procesos y crear más valor en uso mediante el uso de datos relacionados con sus procesos (Lim et al, 2019).

La importancia de la gestión de procesos para mejorar la eficiencia, la eficacia y la flexibilidad de la producción, así como la calidad del producto final ha sido bien reconocida en la literatura (Prajogo, et al, 2018; Chiarini y Vagnoni, 2015). Para González et al, (2019) la gestión por procesos permite consolidar la dinámica de una organización y enfocarse en los resultados. De acuerdo con Rahimi, Møller y Hvam (2016), para conseguir una gestión de procesos eficaz, se requiere de una gestión de la información, la cual puede definirse como la disponibilidad y gestión de información oportuna y relevante. Según González et al, (2019) un hecho primordial que es representativo de la gestión por procesos es el marcado énfasis sobre la administración y gestión de los vínculos de tipo causa-efecto entre los procesos, para lo cual se orienta a poder identificar y orientar su desempeño hacia la satisfacción del cliente.

Según Vargas (2019), el propósito último de la gestión por procesos se orienta en que una organización tienda a organizarse en función de aquellas actividades que generan valor al cliente. De acuerdo a la revisión realizada por Ruiz (2012), mencionó que La Carta

Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública hace mención sobre la gestión por procesos la cual es concebida como estrategia en función de procesos, sustentado en información y hechos, fines y objetivos, los mismos que son asumidos por las organizaciones y estamentos públicos con la finalidad de mejorar la calidad de la administración pública, generando valor añadido.

3. Gestión por Procesos en el Perú

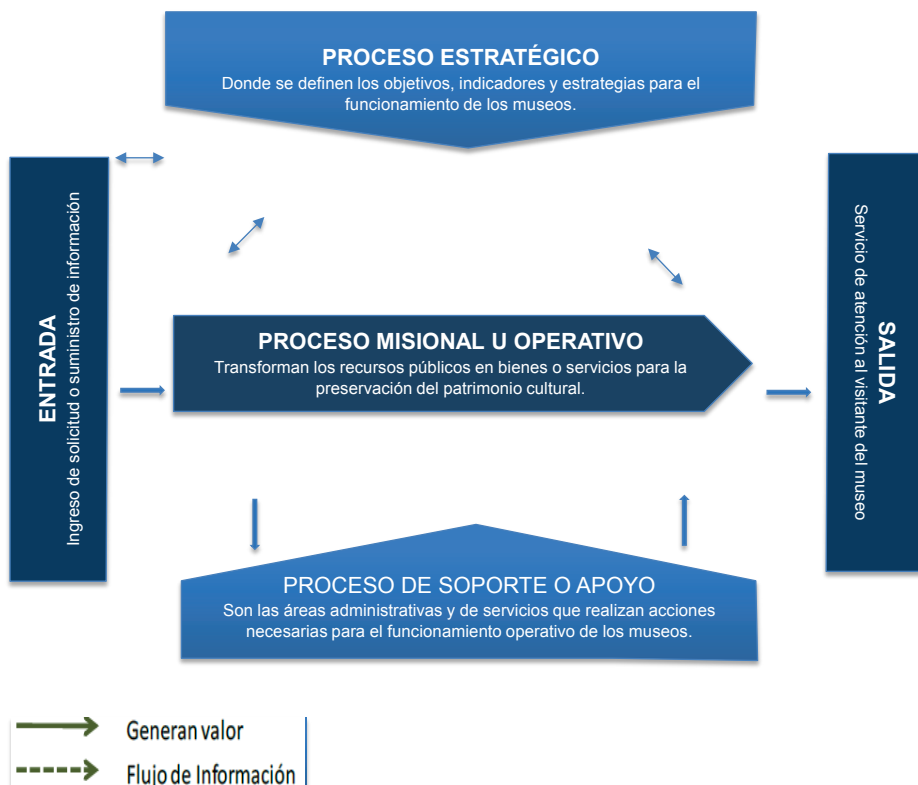
Según el documento orientador denominado Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”, se estableció la articulación de tres tipos de procesos, la cual permite desarrollar actividades operativas mediante la transformación del gasto público en bienes o servicios con el mecanismo 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.

Tales tipos son tres: (1) Proceso estratégico aplicado a las instituciones museísticas públicas, donde es la Dirección General de Museos perteneciente al Ministerio de Cultura la entidad que define las estrategias, los objetivos, las metas físicas y financieras programando las actividades para el funcionamiento de los museos; (2) Proceso misional u operativo, que comprende la transformación de los recursos públicos (talento humano, infraestructura, finanzas y tecnología) en bienes o servicios, que ejecutan

las entidades públicas en función de las necesidades de la ciudadanía y la satisfacción de la misma. 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; (3) Proceso

de soporte, que tiene por finalidad coadyuvar en los procesos estratégicos y misionales para que realicen las actividades necesarias enfocándose en un óptimo funcionamiento. Siendo las áreas de administración, asesoría legal, presupuesto y servicios generales las que intervienen en este proceso. Para una mayor representación de los tres procesos, se detalla en el diagrama 1.

Diagrama 1
Tipos de procesos (Adaptado de PCM, 2013)



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se tiene que en el caso peruano los planes de las políticas de modernización de la gestión pública se sustentaron, de acuerdo con Vega y González (2013), sobre La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública por el cual se incluyó la gestión por procesos, asumiéndose como un mecanismo de gestión orientado al servicio de los ciudadanos, a fin de cambiar el modelo tradicional a uno sustentado en la generación de cadenas de valor a fin de poder asegurar que la gestión de bienes y servicios públicos disponibles, puedan generar resultados positivos así como el impacto significativo en la ciudadanía en general. De acuerdo a lo establecido por el documento rector de la PCM (2013), se tiene que un indicador de gestión es una medida que se vincula con a una característica del resultado obtenido, del bien y/o servicio, del proceso y del empleo de recursos. Dicha ponderación permitirá (en periodos sucesivos y por comparación con un estándar establecido) evaluar continuamente y comprobar el cumplimiento de los objetivos planificados.

En función de la política de modernización mencionada se tiene que “la implantación de la gestión por resultados en la administración pública debe también adoptarse... para que brinden a los ciudadanos servicios de manera más eficiente y eficaz y logren resultados que los beneficien.” (Vargas, 2019:14). Por otro lado, se tiene que la Presidencia del Consejo de Ministro, mediante el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, aprobó la Política Nacional de Modernización de la gestión pública al 2021, documento que define la gestión por procesos como una secuencia de actividades que transforman una entrada sea mediante una solicitud de registro de

inmueble presentada por Ministerio de Cultura (2015), en una salida que resulta en la emisión de la inscripción del museo ante la SUNARP (Superintendencia Nacional de Registros Públicos) la cual brinda el servicio del registro 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.

Por ello, se ha considerado emplear la estrategia de mejora continua del ciclo PEVI de Martínez, Cerdá-Sánchez y Asensio (2018) en la presente investigación, la cual se sustenta en la gestión por procesos, la misma que comprende cuatro dimensiones (planificación, ejecución, verificación e intervención) y nueve indicadores resultados del análisis de la problemática dentro de la gestión de los museos. Se asume el planteamiento teórico del ciclo de Deming y Medina (1989) del cual se empleó un instrumento validado 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 a partir de ello procurar la sostenibilidad en la mejora continua de los servicios que brindan los museos en beneficio de los usuarios.

4. Gestión por procesos en los museos públicos

La administración pública, es indispensable en la sociedad moderna, donde aceptar el enfoque de procesos implica abandonar la percepción fragmentada de una organización en favor de la aplicación de una solución integral orientada a todas las actividades que se desarrollan en una organización

(Prajogo et al, 2018). La planificación del funcionamiento de un museo se encuentra bajo el estamento de la dirección de cultura, la cual responde y está sujeta al ministerio de cultura, siendo la responsable de elaborar nuevos diseños de los procesos y protocolos requeridos, según las dependencias 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.

Por lo mencionado, se hace necesario realizar un seguimiento a la gestión que se realiza en los museos públicos. Sobre este punto cabe mencionar que un museo, desde la óptica de los procesos de gestión de activos, de las autoridades locales, son los edificios los que albergan temporalmente el servicio de museo; pero no se consideran museos como un hecho en sí (Gray y McCall, 2018); ya que deberá tenerse presente que existe una separación entre el servicio del museo y el edificio; donde el edificio es una estructura que alberga dicha actividad y el servicio de museo viene a ser la colección y las actividades que facilitan el acceso al mismo (Rex, 2018; Thepthepe, Suárez y Mitsufuji, 2016).

En otras palabras, las edificaciones se convierten en museos cuando una autoridad local les asigna una función de museo (Gilabert, 2011); sin embargo, debido a que los edificios pertenecen y son administrados por la administración de activos, no por el servicio de museos, son las prioridades departamentales de los administradores de activos las que dominan las decisiones sobre el futuro de los museos (Gilabert, 2015). Además, es relevante mencionar que es relevante que los consumidores culturales no solo

busquen el enriquecimiento educativo, sino que quieran vivir experiencias holísticas y atractivas (Di Pietro et al, 2015). Por otro lado, los consumidores culturales son cada vez más activos e interesados en cocrear su experiencia a través de la tecnología (Pencarelli et al, 2017).

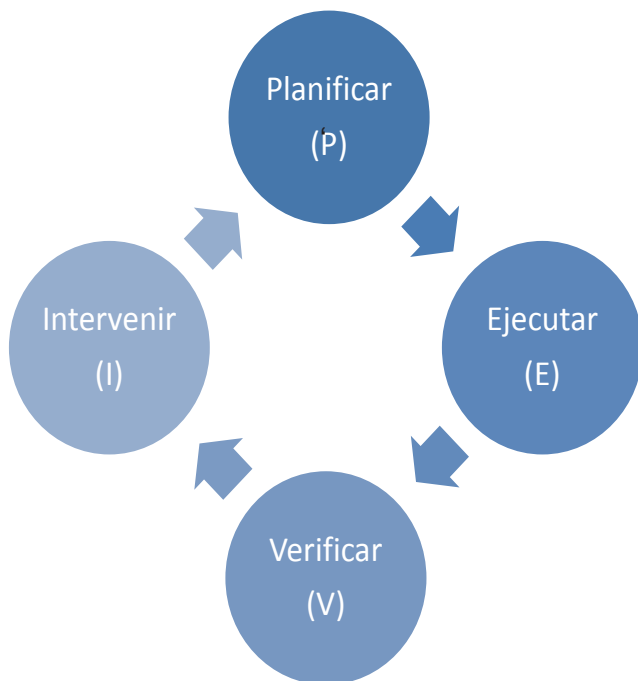
El valor generado por la gestión por procesos es el producto de la percepción positiva o negativa de los visitantes respecto a los servicios que brindan los museos, los cuales conducen a los colaboradores a desarrollar mejoras en sus áreas para el cumplimiento eficiente de sus funciones. La bondad de aceptar el enfoque de gestión por procesos, según lo explicado por Martínez et al, (2018), implica abandonar la percepción clásica de una organización fragmentada en favor de la aplicación de una solución integral orientada a todas las actividades que se desarrollan al interior de la organización a fin de revertir posibles eventualidades y orientarse en función del usuario.

En tal sentido, se consideró para el presente trabajo de investigación cuatro dimensiones de procesos denominado metodología del "Ciclo PEVI", iniciando con la Planificación (P), continuando con la Ejecución (E), posteriormente con la Verificación (V) y culminando con la Intervención (I) tal como se muestra en el diagrama 2 sobre el 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 peruano con lo que se tiene que se ha optado por emplear lo recomendado por el estado en su proceso de mejora de la administración pública, que de acuerdo con Vargas (2019) responde al segundo objetivo del

Plan Estratégico de Desarrollo Nacional o "Plan Bicentenario" el cual rige desde

el año 2011 para todos los estamentos públicos en el país (Diagrama 2).

Diagrama 2
Ciclo PEVI



Fuente: Elaboración propia

4.1 Fase de planificación (P) de las actividades para el funcionamiento de los museos públicos de Lima.

Esta fase comprende tareas como 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 mediante los siguientes subprocesos: (1) definir las actividades de los museos; en la que determinan los objetivos y metas a alcanzar. Los objetivos deben estar orientados a obtener buena calidad de los servicios que brindan los museos; por lo tanto, deben concretarse y formularse

atendiendo a fechas concretas, por ejemplo, en cada trimestre del año, reducir a la mitad el número de bienes culturales no conservados 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. (2) Formular y programar el Plan Operativo de los museos; se deben establecer los medios a través de los cuales se van a alcanzar, 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.

De lo mencionado, se tiene que (tabla 1 y diagrama 3) el indicador dentro de la planificación de mayor

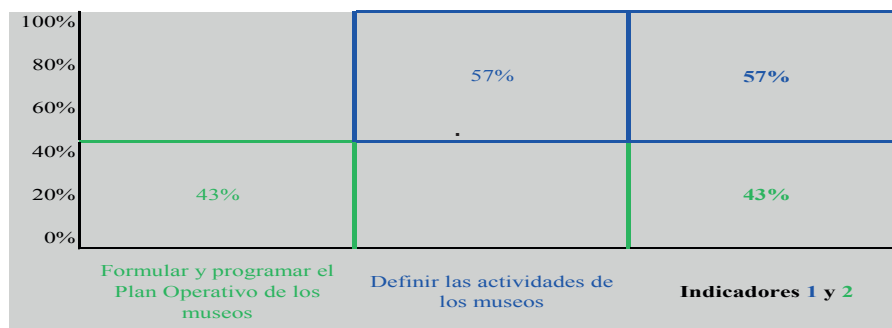
peso es el indicador (I1) denominado "Definir las actividades de los museos"; toda vez que hubo diferencias en los indicadores dentro de la planificación respecto a la programación de las actividades para el funcionamiento de los museos; resultando que el indicador (I1) ($B = 0.781$) presentó un elevado coeficiente, siendo el predominante en la planificación. De la misma forma 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 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.

Tabla 1
Regresión logística de los indicadores dentro de la planificación de las actividades

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

Fuente: Base de datos

Diagrama 3
Indicadores dentro de la planificación de las actividades



Fuente: Elaboración propia

4.2 Fase ejecución (E) de las actividades programadas en el Plan Operativo de los museos públicos de Lima.

Se materializó mediante la ejecución de las actividades programadas, implementadas 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.

Considerando los siguientes subprocesos: (1) Elaborar instrumentos de intervención de las actividades programadas; ya que se considera necesario que las normas establecidas se comprendan para que puedan ser aplicadas. Para materializar este aspecto, se proporciona el conocimiento

de los procedimientos y formación necesaria a todos los colaboradores, siendo la formación de tres tipos: grupal, de superiores a los subordinados en el lugar de trabajo e individual mediante delegación de autoridad sobre su trabajo. (2) Ejecutar acciones para la realización de las actividades programadas; que consiste en desarrollar 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.

En función de lo mencionado, se tuvo que el indicador dentro de la ejecución de mayor ponderación fue el indicador (I4) denominado “Ejecutar acciones para la realización de las actividades programadas” tal como se muestra en la tabla 2 y diagrama 4, toda vez que existieran diferencias dentro de la ejecución de las actividades programadas; donde el mencionado indicador obtuvo un valor (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, por lo cual un encuestado tiene 1.430 veces más de posibilidad de calificar 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).

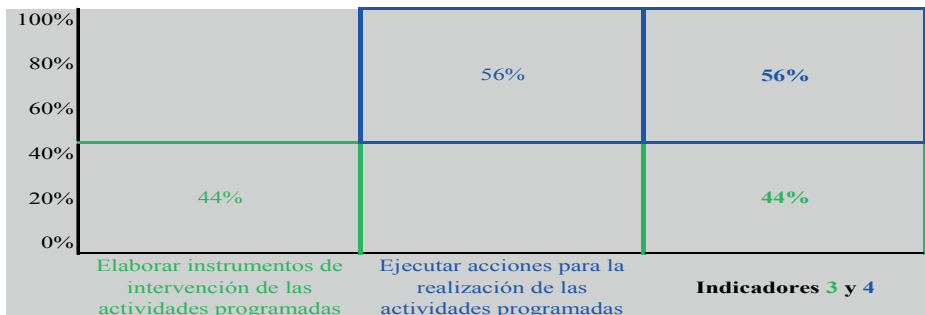
En vista de lo mencionado, el indicador “Ejecutar acciones para la realización de las actividades programadas” (I4) fue el predominante. Lo manifestado guardó relación con Trefogli-Wong, (2013) quien enfocó su investigación al fortalecimiento del talento humano como estrategia de cambio implementado por servir a largo plazo en la sostenibilidad de los servicios de calidad que brindan los museos para los visitantes.

Tabla 2
Regresión logística de los indicadores dentro de la dimensión ejecución

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

Diagrama 4
Indicadores dentro de la dimensión ejecución de las actividades



Fuente: Elaboración propia

4.3 Fase de verificación (V) del cumplimiento de las actividades realizadas en los museos públicos de Lima.

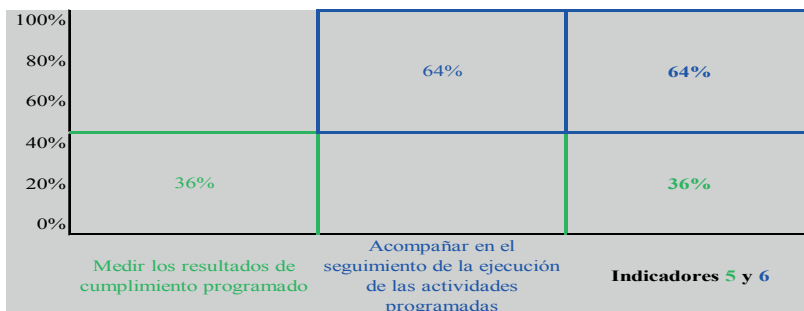
La presente fase tiene por finalidad comprobar si el trabajo se está realizando conforme a lo establecido en la primera fase; ya que se busca comprobar y medir los resultados y, en base a ello, ponderar si las actividades se han desarrollado adecuadamente, en un lapso de cuatro seguimientos trimestrales y dos evaluaciones semestrales. Además, cabe indicar que la presente fase comprende acciones de (1) Acompañamiento y seguimiento de la ejecución de las actividades programadas; se puede comprobar si el trabajo se está llevando a cabo conforme a la etapa de planificación, así como comprobar si los resultados obtenidos son óptimos y considerar si las acciones ejecutadas fueron satisfactorias.

Para ello, la comprobación del trabajo y de los procesos se debe realizar de dos formas: (a) 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 (b) 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. (2) Medir los resultados de cumplimiento programado; empleando 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.

Basado en los parámetros anteriores y tal como se muestra en el diagrama 5, se determinó que el indicador dentro de la dimensión verificación de mayor peso fue el indicador I6 denominado “Medir los resultados de cumplimiento programado” debido a que hubo diferencias en los indicadores a nivel de la verificación respecto al cumplimiento de las actividades realizadas en los museos.

Diagrama 5
Indicadores dentro de la dimensión verificación



Fuente: Elaboración propia

Por ello, el indicador denominado “Medir los resultados de cumplimiento programado” fue el que presenta un alto coeficiente ($B = 0.170$), siendo el predominante en la verificación respecto al cumplimiento de las actividades realizadas en los museos. Así mismo, dicho indicador dentro de la dimensión verificación presentó un odds ratio ($\text{Exp}(B) = 1.185$), determinando que es un indicador de riesgo y, 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 (15). Los parámetros analizados mostraron concordancia 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, tabla 3.

Tabla 3
Regresión logística de los indicadores de la dimensión verificación

	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

4.4 Fase Intervención (I) en las acciones de mejoramiento en el funcionamiento de los museos públicos de Lima.

Esta fase comprende acciones que deben considerarse una vez consolidado el cumplimiento de los logros con objetividad, todo ello con la finalidad de analizar los procedimientos a fin de determinar las condiciones más idóneas que orienten la optimización de tiempos, recursos y gastos. Debido a tales requerimientos, cabe la urgencia de 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 posibles observaciones de los procesos y las causas que las producen, se debe proceder a su eliminación y, posteriormente, comenzar un nuevo ciclo PEVI (mejora continua).

Ya que esta fase es crucial debido a que analiza y procesa la información de la ejecución programada en el Plan Operativo, su fin se enfocará en orientar la elaboración de un Plan de

acciones de mejora de los procesos dentro de los museos, mediante los siguientes procesos: (1) Analizar las causas potenciales de la problemática del museo; contempla procesos que se generan sobre el desarrollo de las actividades tales como primero procesar los datos (reclamos, quejas y sugerencias) con el fin de 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; (2) Proponer soluciones correctivas identificando las debilidades del museo; que se generan luego de analizar las causas, para lo cual se elabora una relación con alternativas de soluciones ante hechos de contingencia presentados en la ejecución de las tareas y actividades programadas a través de un plan de mejora continua de los procesos definidos por los museos; por último, (3) Implementar acciones de mejora a los procesos para el funcionamiento del museo; que contempla diseñar los procesos, protocolos 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, implementando acciones correctivas permanentemente.

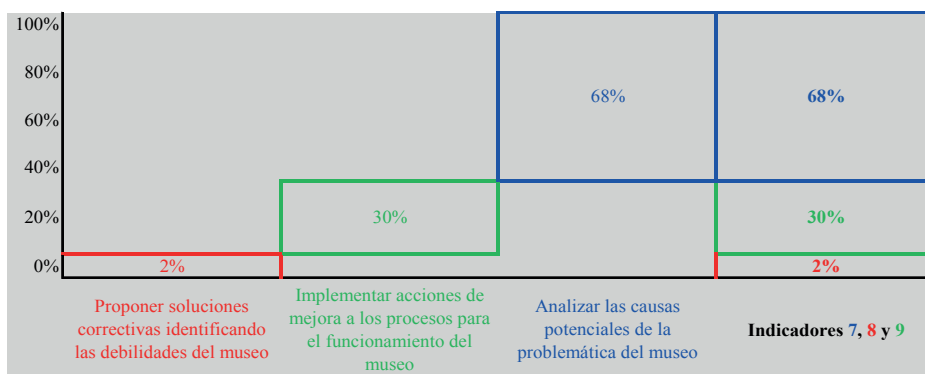
En función de la fase de intervención, se tiene los datos suministrados por la tabla 4 y figura 6, donde se evidenció que el indicador dentro de la dimensión intervención de mayor peso es el indicador (17) denominado "Analizar las causas potenciales de la problemática del museo" ($B = 1.372$) el que 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 ende, 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 (18 e 19). Lo referenciado guardó equivalencia con el trabajo de Quintana (2010) que se orientó a identificar la insatisfacción de los servicios que presta el Estado mediado por el 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, tabla 4, diagrama 6.

Tabla 4
Regresión logística de los indicadores de la dimensión intervención

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

Fuente: Base de datos

Diagrama 6
Indicadores de la dimensión intervención

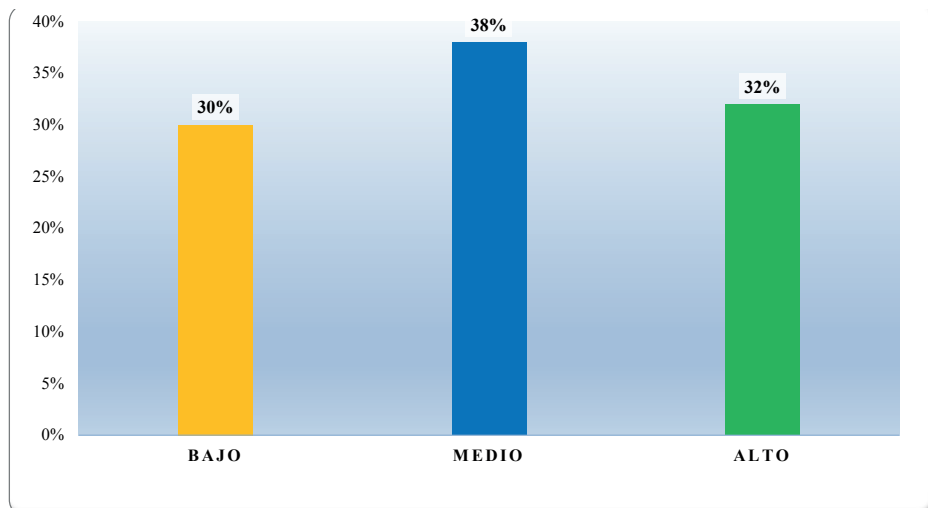


Fuente: Elaboración propia

Como dato adicional, se tiene la información suministrada por el gráfico 1 respecto al 100% de los encuestados, donde se observó que el 38% determinó que la gestión por procesos se ubicó en un 'nivel medio', en tanto que el 32% de los mismos consideró que los procesos trabajados tienen 'nivel alto' y el 30% percibió un 'nivel bajo' respecto de 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.

Gráfico 1
Gestión por Procesos de los Museos de Lima



Fuente: Elaboración propia

En síntesis y en base a lo planteado, la investigación determinó que la dimensión de mayor peso es la planificación tal como se muestra en la tabla 5 y diagrama 6. 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; por ello, es la predominante. Así mismo, mostró un odds ratio ($\text{Exp}(B) = 1.557$), determinando que es una dimensión de riesgo y además

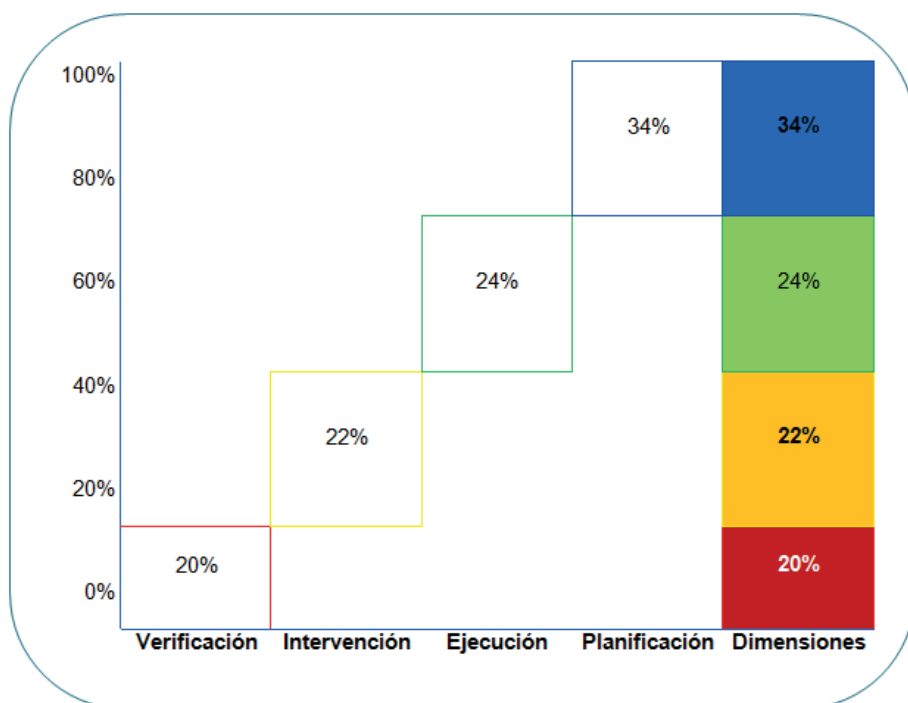
significa que un encuestado tiene 1.557 veces de posibilidad de calificar como bajo respecto a otro encuestado que considera un nivel alto de la influencia en la dimensión planificación. Dicho aspecto concuerda con el estudio realizado por Martínez (2012), quien manifestó la necesidad de diseñar un instrumento para el análisis de los resultados aplicado a su entorno laboral y de ahí generar una cultura organizacional a través de mejores prácticas.

Tabla 5
Regresión logística en las dimensiones dentro de la Gestión por
Procesos de los Museos de Lima

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.

Diagrama 6
Pesos de las dimensiones dentro de la gestión por procesos.



Fuente: Elaboración propia

5. Conclusiones

Se ha podido comprobar que en el caso de la gestión por procesos de los museos de Lima en base al PEVI que los indicadores predominantes que debilitan la gestión por procesos son los siguientes: la falta de definición de objetivos estratégicos por parte de la gestión administrativa, hecho que compromete la misión y visión institucional, a pesar que existe un marco legal establecido por el mismo estado, se ha evidenciado a través de las opiniones colectadas que ocurre una falta de vinculación del sector cultural a cargo, hecho que merma significativamente y afecta al usuario, por lo que uno de los pilares básicos de la gestión por procesos que es la atención del usuario se ha visto afectada. El aspecto anterior acarrea consigo un significativo incumplimiento en la ejecución de las actividades programadas ya que la planeación estratégica sí estuvo dada, pero la ausencia de compromiso de la gestión institucional a nivel jerárquico no muestra displicencia en lograr alcanzar un estatus en la calidad de servicio y posicionamiento en el mercado, sino que además genera taras en el seguimiento de las mismas y la falta de análisis de la problemática del museo. Por otro lado, respecto a la situación problemática se puede sostener que, en una medida muy considerable, los involucrados directamente en la ejecución del proceso de gestión por procesos requieren de capacitaciones pertinentes para que la tendencia de aceptación media que exhiben pueda revertir en cambios sustantivos que coadyuven a involucrar de una forma más efectiva en sus desempeños. Finalmente, el caso de los museos en el Perú podría mostrar mejores matices si los responsables

de alto nivel dieran las facilidades para optimizar su papel social y cultural tan requerido en estos tiempos.

Referencias bibliográfica

- Cantón-Mayo, I. (2010). Introducción a los Procesos de Calidad. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE)*, 8(5), 45-53. <https://bit.ly/34672v7>.
- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Orientación a la Cooperación*. Madrid, España. Ed. Pearson Educación, S. A.
- Carrasco, F. (2011). Estudio sobre implementación de gestión basada en procesos en Banco Estado [tesis de maestría, Universidad de Chile]. Repositorio institucional <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/102690>.
- Cerquetti, M. (2016). More is better! Current issues and challenges for museum audience development a literature review. *Journal of Cultural Management and Policy*, 6(1), 30-43. <https://bit.ly/3mOgryn>.
- Chiarini, A. y Vagnoni, E. (2015). World-class manufacturing by fiat. Comparison with Toyota production system from a strategic management, management accounting, operations management and performance measurement dimension. *International Journal of Production Research*, 53(2), 590-606. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.958596>.
- Deming, W. y Medina, J. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos. España.

- Del Baldo, M. y Aureli, S. (2017). Sistemi di misurazione delle performance nelle reti pubblico-private del settore dei servizi turistici. *Azienda Pubblica*, 30(2), 119-149. <https://bit.ly/2TSwbDL>.
- Di Pietro, L., Guglielmetti-Mugion, R., Mattia, G. y Renzi, M. (2015). Cultural heritage and consumer behaviour: a survey on Italian cultural visitors. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 5(1), 61-81.
- García-Sampedro, M. y Gutiérrez-Berciano, S. (2018). El museo como espacio multicultural y de aprendizaje: algunas experiencias inclusivas. *Revista Anual de Historia del Arte*, 24, 117-128. <https://bit.ly/3kT9Jq8>.
- Gębczyńska, A. y Wolniak, R. (2018). *Process management level in local government*. Philadelphia: CreateSpace. USA. <https://bit.ly/3k3kepP>.
- Gilbert-González, L. (2011). La gestión de museos: Análisis de las políticas museísticas en la península Ibérica [tesis de doctorado. Universidad de Murcia. España]. Repositorio institucional. <http://hdl.handle.net/10201/26840>.
- Gilbert-González, L. (2015). Museos, gestión y patrimonio cultural: El proyecto de la ciudad de Oporto. *Pasos, Revista de turismo y Patrimonio Cultural*, 13(1), 93-112. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2015.13.007>.
- González- González, A., Leal-Rodríguez, L., Martínez-Caballero, D., & Morante-Fonte, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de administración*, 15(28), 1-13. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2681>.
- Gray, C. y McCall, V. (2018). Analysing the Adjectival Museum: Exploring the bureaucratic nature of museums and the implications for researchers and the research process. *Museum and Society*, 16(2), 124-137. <https://bit.ly/3emTGOO>.
- Lim, C., Kim, M. J., Kim, K. H., Kim, K. J., & Maglio, P. (2019). Customer process management. *Journal of Service Management*, 30(1), 105-131. <https://doi.org/10.1108/JOSM-02-2017-0031>.
- Llanes-Font, M., Isaac-Godínez, C. L., Moreno-Pino, M., & García-Vida, G. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Revista Ingeniería Industrial* 35(3), 255 -264, 1815-5936. <https://bit.ly/376VMR1>.
- Marakos, P. (2014). Museums and social media: modern methods of reaching a wider audience. *Mediterranean Archaeology & Archaeometry*, 14(4), 75-81. <https://bit.ly/3kSc4I4>.
- Martínez, A. (2012). *Propuesta integral de un modelo de gestión por procesos de negocios (PIM-GPN)* [tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional. México]. Repositorio institucional <https://bit.ly/3eoFaX2>.
- Martínez, A., Cerdá-Suárez, L., Sánchez-Montero, R. y Asensio-del Arco, E. (2018). Knowledge management as a tool for improving business processes: an action research approach. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 11(2), 276-289. <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.2499>.
- Medina-León, A., Nogueira-Rivera, D., Hernández-Nariño, A., & Comas-Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. <http://dx.doi.org/10.4067/>

[S0718-33052019000200328.](#)

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

O'Flaherty, N. (2014). What visitors want. The way to meet museum visitors' expectations is by defying them. Special Report The Visitor Experience. *ICOM News The International Council of Museum Magazine*, 67(4), 10-11.

PCM (Presidencia del Consejo de Ministros, Secretaría de gestión Pública). (2013). Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM - Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf.

Pencarelli, T., Conti, E. y Splendiani, S. (2017). The experiential offering system of museums: evidence from Italy. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 7(4), 430-448. <https://doi.org/10.1108/JCHMSD-02-2017-0009>.

Prajogo, D., Toy, J., Bhattacharya, A., Oke, A. y Cheng, T. (2018). The relationships between information management, process management and operational performance: Internal and external contexts. *International Journal of Production Economics*, 199, 95-103. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.02.019>.

Quintana, N. (2006). *Plan de calidad para la gestión administrativa y de servicios en la FIC-UNI*. [tesis de maestría, Universidad Nacional de Ingeniería. Perú]. Repositorio institucional <https://bit.ly/3jHLtG8>.

Ramos, L. y Albitres, R. (2010). *Sistema de gestión para resultados en el Perú*. [tesis de maestría, Universidad Nacional de Ingeniería. Perú].

Rahimi, F., Møller, C. y Hvam, L. (2016). Business process management and IT management: the missing integration. *International Journal of Information Management*, 36(1), 142-154. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.10.004>.

Rex, B. (2018). *Local authority museums after the cuts: a study of other-than-public forms of management*. [doctoral dissertation, Newcastle University]. Repositorio institucional <https://bit.ly/2TTzYRv>.

Rivera-Casanovas, C. (2019). Los museos y su rol como difusores del pasado prehispánico en Bolivia: un estado de la cuestión. *Chungará (Arica)*, 51(2), 219-238. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-73562019005001402>.

Rubino, I., Barberis, C., Xhembulla, J. y Malnati, G. (2015). Integrating a location-based mobile game in the museum visit: Evaluating visitors' behaviour and learning. *Journal on Computing and Cultural Heritage*, 8(3), 1-18. <https://doi.org/10.1145/2724723>.

Ruiz-López, J. S. (2012). Calidad en la gestión pública: del azar a la necesidad. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (54), 63-94. <https://bit.ly/39Xg7do>.

Thepthea, N. y Mitsufuji, T. (2016). Knowledge process and learning organization development in science museums. *Procedia Computer Science*, 99, 157-170. <http://dx.doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.108>.

Trefogli-Wong, G. (2013). *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). [tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional <http://hdl.handle.net/20.500.12404/4790>.
- Vargas-Vaca, F. A. (2019). Estado peruano: ¿gestión por objetivos o por procesos? *Exégesis*, 10(1), 11-18. <https://bit.ly/2LhX5E7>.
- Vega, S., y González, E. (2013). Modernización y gerencia pública. *Revista de Administração de Empresas*, 53(5). <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902013000500008>