

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN MUSEOLOGÍA Y GESTIÓN CULTURAL



Tesis para optar el Grado Académico de Maestro
en Museología y Gestión Cultural

Propuesta de un modelo estratégico en la organización del Museo de
Historia Natural y Cultural de la Universidad Privada Antenor Orrego

Autora: Bach. López Solís, Marilaura Patricia

Asesora: Mg. Arq. Inés Magdalena Campos García Calderón

LIMA-PERÚ

2021

A mi familia, mis pilares inquebrantables

AGRADECIMIENTOS

Había olvidado cuán arduo era escribir una tesis; no solo redactarla, sino todo el proceso que conlleva, desde la elección del tema hasta el proceso de investigación, delimitación, etc. Es muy importante destacar que, para poder realizar cualquier tipo de trabajo, siempre se va a necesitar ayuda, y que las personas indicadas, aparecen en el momento menos pensado. Por ese motivo, quisiera indicar que, en principio, nada de esto hubiera sido posible sin mi familia; mis papás y hermanos que siempre estuvieron, no solo apoyándome (en todos los aspectos inimaginables) o dándome ánimos, sino también siendo enérgicos al momento de brindarme un buen consejo.

Esta tesis, además, no hubiera sido posible, en primer lugar, sin mi gran maestro y apoyo incondicional, el Dr. Ángel Miguel López Aguilar, quien, con su guía y consejo, ayudó a construir cada texto de este trabajo. Igual de importante es también mi asesora, Mg. Arq. Inés Campos García Calderón, quien me rescató y ayudó a seguir adelante con este proyecto, y creyó y cree en mi capacidad profesional y académica.

Por otro lado, no puedo dejar de mencionar al Mg. Segundo Leyva, director del “Museo de Historia Natural y Cultural de la UPAO”, así como al Arq. Luis F. Chang, quienes siempre estuvieron dispuestos a brindarme toda la información requerida acerca de los museos.

Parte importante en esta investigación fue el apoyo del Ing. José Müller, quien me ayudó con el procesamiento del material necesario para el desarrollo de esta tesis. Además, quiero agradecer a mis compañeros de la maestría y amigos por el aliento, en especial a mi gran amigo y colega, Lic. José Guerrero por el apoyo, sobre todo en la recta final de este proceso. Al Dr. Ricardo Morales, gran maestro, quien siempre estuvo dispuesto a brindarme una muy buena entrevista o regalarme algún consejo.

Finalmente, y no menos importante, quiero agradecer a la coordinación de la maestría en Museología y Gestión Cultural, en las personas del Dr. Alfonso Castrillón y María Angélica Rozas, quienes siempre estuvieron dispuestos a brindarme todo su apoyo durante el proceso de la maestría y el desarrollo de esta tesis.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
ÍNDICE DE TABLAS.....	7
RESUMEN.....	8
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1. Descripción del problema.....	13
1.1.1. Formulación del problema general.....	16
1.1.2. Problemas específicos.....	16
1.2. Importancia y justificación del estudio.....	17
1.3. Delimitación del estudio.....	19
1.4. Objetivos de la investigación.....	19
1.4.1. Objetivo general.....	19
1.4.2. Objetivos específicos.....	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	20
2.1 Marco histórico.....	20
2.1.1. Condiciones sociales.....	24
2.1.2. Condiciones económicas.....	24
2.1.3. Condiciones políticas.....	25
2.2. Investigaciones relacionadas con el tema.....	25
2.3. Estructura teórica y científica que sustenta el estudio.....	30
2.3.1. Museos universitarios.....	30
2.3.2. Organización de colecciones de museos.....	34
2.3.3. Transversalidad cultural y museología.....	36
2.3.4. Empresa.....	37
2.3.5. Modelo estratégico.....	38
2.3.6. Planeación estratégica.....	40
2.3.7. Modelo.....	41
2.3.8. Estrategia.....	41
2.3.9. Objetivos estratégicos.....	42
2.3.10. Análisis FODA.....	43

2.3.11. Metodología PEST.....	45
2.4. Definición de términos básicos	47
2.5. Fundamentos teóricos y mapa conceptual	49
2.6. Hipótesis	52
2.6.1. Hipótesis general	52
2.6.2. Hipótesis específicas	52
2.7. Variables	52
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	56
3.1. Tipo y método de investigación	56
3.1.1. Tipo de estudio.....	56
3.2. Método de investigación.....	56
3.2.1. Población y muestra del estudio.....	57
3.2.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	57
3.3. Descripción de procedimiento de análisis	58
3.3.1. Diagnósis de la situación actual del Museo UPAO	58
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	71
4.1. Resultados	71
4.1.1. Historia y trayectoria del Museo UPAO	71
4.1.2. Análisis de la situación actual del Museo UPAO	75
4.1.3. Diagnóstico de la situación actual del Museo UPAO	89
4.1.4. Desarrollo del modelo estratégico	91
4.2. Análisis de resultados.....	110
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	113
5.1. Conclusiones	113
5.2. Recomendaciones	113
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115
ANEXOS	119

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	40
Figura 2.	42
Figura 3.	43
Figura 4.	51
Figura 5.	64
Figura 6.	72
Figura 7.	72
Figura 8.	73
Figura 9.	74
Figura 10.	74
Figura 11.	77
Figura 12.	84
Figura 13.	84
Figura 14.	85
Figura 15.	85
Figura 16.	86
Figura 17.	86
Figura 18.	87
Figura 19.	87
Figura 20.	88
Figura 21.	88
Figura 22.	89
Figura 23.	89
Figura 24.	95
Figura 25.	108

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	44
Tabla 2	67
Tabla 3	69
Tabla 4	97
Tabla 5	97
Tabla 6	98
Tabla 7	103
Tabla 8	104
Tabla 9	105

RESUMEN

La presente tesis de gestión cultural propone un modelo estratégico para el museo universitario de “Historia Natural y Cultural de la Universidad Privada Antenor Orrego”.

La base de este modelo se sostiene sobre un planteamiento empresarial, desarrollando un plan estratégico y de contingencia para consolidar las fortalezas del museo y su equipo de trabajo (director, encargado de museografía y asistente técnico). La investigación se centró en el esquema organizativo del museo, para que cada miembro del equipo pueda tener claras sus funciones, y así desplegar proyectos funcionales de acuerdo con el área en la que se desenvuelven: la función de colecciones (encargada de preservar los activos), función de actividades (encargada de la investigación, exposición e interpretación a través de una sinergia con la función de colecciones, para dar dinamismo a las acciones que realiza el museo en busca de competitividad) y la función administrativa (encargada de agregar valor en forma holística a todo el quehacer museológico, es decir, a través de las estrategias planteadas, donde se integre visitante, investigación, tecnología, difusión y museo, sin dejar fuera una de la otra).

De esta manera, se generan mayores oportunidades de que el museo se inserte en la oferta cultural y turística de la ciudad de Trujillo, resaltando su visibilidad en la comunidad universitaria y local, así como viabilizando su sostenibilidad en el tiempo y en el espacio.

Palabras clave: Modelo estratégico, museo universitario, empresa, organización.

ABSTRACT

This thesis on cultural management proposes a strategic model for the university “Museum of Natural History and Cultural of the Antenor Orrego Private University”. The basis of this model is supported by a business approach, developing a strategic and contingency plan to consolidate the strengths of the museum and its team (director, museum manager and technical assistant). The research focused on the museum's organizational structure, to ensure that each member of the team is clear about their functions, and thus deploy functional projects according to the area in which they operate: the collections function (in charge of preserving assets), the activities function (in charge of research, exhibition and interpretation) and the

administrative function (in charge of adding value in a holistic way) to all the museum work. This will be achieved through the strategies proposed where visitor, research, technology, promotion, and museum are integrated and coordinated, rather than operating individually. In this way, greater opportunities are generated for the museum to become part of the cultural and tourism offer of the city of Trujillo, highlighting its visibility in the university and local community, and enhancing its long term sustainability in the city.

Keywords: Strategic model, university museum, company, organization.

INTRODUCCIÓN

Conscientes de la importancia que tienen los museos, específicamente los universitarios, como entes impulsores y gestores, no solo de conocimiento, sino también de patrimonio e identidad cultural, el presente estudio pretendió tener repercusión práctica sobre la cultura en el área de gestión, en el sentido de que como modelo podrá replicarse en cualquier organización museal que desee seguir con las directrices planteadas. De esta manera, aportará valiosa información sobre el desenvolvimiento moderno y la revalorización de los museos universitarios como parte indispensable en el desarrollo investigador de la universidad.

En ese sentido, García (2018) sostiene que las universidades y los museos son los mejores ejemplos de la globalización que Europa, por ejemplo, tiene para ofrecer a nivel institucional. Gran parte de las colecciones que albergan estas instituciones, además de su valor e interés intrínsecos, están estrechamente relacionados con la zona en la que establecen, por lo que su importancia aumenta exponencialmente cuando se los coloca en el contexto del lugar o espacio de donde emergió.

Así, esta tesis busca desarrollar un modelo estratégico en el esquema organizativo de un museo universitario, a través de un planteamiento empresarial, llevando a cabo un plan estratégico y de contingencia para consolidar las fortalezas del museo y su equipo de trabajo (director, encargado de museografía y asistente técnico).

El museo universitario en el cual se basó esta tesis es el “Museo de Historia Natural y Cultural de la Universidad Privada Antenor Orrego”, al cual, a partir de este momento, denominaremos Museo UPAO.

El Museo UPAO se encuentra dentro del campus universitario de la Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO) en la ciudad de Trujillo, región de La Libertad. La ciudad de Trujillo es considerada como una de las más importantes en la región norte de nuestro país, ya que destaca por su gran riqueza cultural y arqueológica.

Siendo así, se buscó en principio conocer la historia del museo, para luego poder hacer un análisis del objeto de estudio y posterior diagnóstico, y sobre dicha base, poder finalmente desarrollar el modelo estratégico propuesto.

La investigación se centró en el esquema organizativo del museo, pretendiendo que cada miembro del equipo pueda tener claras sus funciones y así desplegar proyectos funcionales de acuerdo con el área en la que se desenvuelven: la función de colecciones (encargada de preservar los activos), función de actividades (encargada de la investigación, exposición e interpretación a través de una sinergia con la función de colecciones, para dar un dinamismo de las acciones que realiza el museo hacia una competitividad) y la función administrativa (encargada de agregar valor en forma holística a todo el quehacer museológico, a través de las estrategias planteadas, donde se integren visitante, investigación, tecnología, difusión y museo, sin dejar fuera una de la otra).

A partir de este enfoque, desarrollamos el presente trabajo de investigación de la siguiente manera: el capítulo I abarca el planteamiento del problema del Museo UPAO, desde su creación como parte dependiente del Vicerrectorado Académico de la Universidad, hasta la comprobación de las necesidades del museo para generar estrategias que permitan desarrollar su competitividad y lograr una identidad cultural en beneficio de la ciudadanía y colectividad académica.

En el capítulo II se planteó el marco teórico, con el objetivo de fundamentar y analizar la vinculación histórica del museo y la universidad; razón del presente trabajo. Se expuso la evolución histórica del objeto de estudio, además de abordar la estructura teórica de la tesis.

El capítulo III está dedicado al marco metodológico. Se presentó el tipo y método de investigación, explicando que la investigación fue del tipo descriptiva, y por el propósito que se perseguía, se realizó una investigación aplicada, puntualizando de esta manera en el problema de investigación, el mismo que fue medido con uno o más atributos del sistema organizacional y competitivo del museo.

En el capítulo IV se mostró los resultados de los objetivos trazados en el trabajo de investigación. Se indicó el análisis, se realizó el diagnóstico y se comprobaron los logros, verificando que el planteamiento empresarial para la administración del Museo UPAO, mejorará su competitividad en el ámbito regional y destacará su importancia como museo universitario.

Finalmente, el capítulo V permitió concluir las hipótesis planteadas y además brindar las recomendaciones necesarias para que se pueda incluir el modelo propuesto en la gestión del Museo UPAO.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

El norte del país, donde se encuentra la región La Libertad, ha experimentado un crecimiento desde la década de 1970, después del terremoto que asoló las provincias de Huaraz, Chimbote y Trujillo, originando una migración constante de la sierra a la costa y, por consiguiente, el desarrollo de nuevas áreas relacionadas con interculturalidad, patrimonio, colecciones, diversidad e identidad cultural.

Es en la década de 1980, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2014), que el crecimiento poblacional fue significativo en las regiones del norte, como La Libertad (6 %), Piura (5.9 %) y Lambayeque (4.1 %). Este fue uno de los factores que originaron la creación de universidades privadas.

Debido a ello, un grupo de docentes gestó la creación de una universidad privada. Así, por Ley N.º 24879 y dictaminada por el Congreso de la República el 26 de julio de 1988, se creó la Universidad Privada Antenor Orrego que, a la fecha, hace frente a las grandes demandas de la sociedad, que requiere se aborden asuntos que influyan en la formación y desenvolvimiento de la acontecer actual. Es por esta razón, que al margen de las funciones que desempeña y como complemento a la investigación, se crea el 27 de febrero de 1990 el Museo de Historia Natural y Cultural (inicialmente como un herbario). En este contexto, y enfocados en una propuesta de análisis y modelo de planteamiento estratégico para optimizar el funcionamiento del Museo de Historia Natural y Cultural, y con el fin de tener una idea clara de esta propuesta, tomamos como premisa el concepto de museo que utiliza el *Diccionario de la Real Academia Española*:

“Del lat. *musĕum* “lugar consagrado a las musas”, “edificio dedicado al estudio”, y este del gr. *Μουσείον Mouseîon*.

1. Lugar en que se conservan y exponen colecciones de objetos artísticos, científicos, etc.
2. Institución, sin fines de lucro, cuya finalidad consiste en la adquisición, conservación, estudio y exposición al público de objetos de interés cultural.
3. Lugar donde se exhiben objetos o curiosidades que pueden atraer el interés del público, con fines turísticos.
4. Edificio o lugar destinado al estudio de las ciencias, letras humanas y artes liberales.”

Sobre la base de estas definiciones y tomando como referencia el segundo enunciado, se estudiará la situación actual del Museo UPAO adscrito orgánicamente al Vicerrectorado de Investigación, cuya visión está orientada a la investigación, divulgación científica y educación relacionadas con la diversidad biológica y cultural de la región norte del país.

El mandato o competencia del Museo UPAO es el estudio de la arqueología, la botánica, la biología y los minerales, en particular de la región norte del Perú. Con una colección de plantas es que inicia su funcionamiento a manera de herbario el 27 de febrero de 1990, posteriormente, con algunas donaciones (de diferentes objetos) en 1991; abre su primera exposición al público, ya instituido como museo. Desde entonces, en los diferentes espacios que dispone exhibe sus colecciones, entre ellas plantas, animales, minerales y objetos arqueológicos. La propuesta era mostrar la riqueza arqueológica del norte del país, así como el estudio de la diversidad de plantas y animales nativos del territorio peruano. Con el tiempo, se diversificó la temática, llegando a poseer, además de cerámica, textiles y piezas líticas (armas y herramientas).

La situación actual del museo evidencia desde su estructura espacial y organizacional, un soporte de gestión administrativa no articulada con su visión y misión, tanto al encontrarse en reducidos espacios para albergar la colección (exposición, almacén, áreas de investigación), como por su limitada gestión administrativa.

Asimismo, cuenta con una museografía desactualizada, pocos recursos para el área de conservación, reservas técnicas, falta de impulso en el área de desarrollo científico (publicidad de revistas indexadas) e inercia por parte de las autoridades de la institución educativa. Además, se corre el riesgo de convertir al museo en un lugar inerte, sin desarrollo investigativo y con inclinación a repetir modelos museográficos desfasados, debido a la falta de conocimiento de las nuevas tendencias museológicas. Además, se debe tomar en consideración que cuentan con escaso recurso humano, ya que, actualmente, solo cuentan con tres profesionales para su atención: el director del museo, de profesión licenciado en biología; el encargado de museografía, de profesión arquitecto y el asistente técnico, de profesión licenciado en arqueología.

Además, se le asignó en el Presupuesto de Egresos e Inversiones 2018, la cantidad de S/ 4700.00 (cuatro mil setecientos y 00/100 soles), según lo indica el portal de transparencia de la

UPAO, para atender los servicios de visitas guiadas para diferentes grupos de Estudiantes; mantenimiento y recopilación de la hemeroteca (especializada). Asesoramiento académico para estudiantes universitarios y disponibilidad de información para tesis; servicio de herborización, montaje e identificación de especies vegetales; orientación en la identificación de materiales arqueológicos, así como difusión científica a través de publicaciones y eventos académicos.

Por otro lado, y con el objetivo de profundizar más en la problemática del museo, en el marco del curso de Gestión Cultural del 2016, vinculado al plan de estudios de la maestría de Museología y Gestión Cultural (ver Anexo 1), quedó evidenciado, en el trabajo realizado para el mentado Estudio de imagen y posicionamiento del “Museo de Historia Natural y Cultural de la Universidad Privada Antenor Orrego” (2016) sobre imagen y posicionamiento del museo, que una parte importante en la problemática del museo es su posicionamiento, así como la frecuencia y nivel de afluencia de público.

Según dicho estudio, el Museo Chan Chan obtuvo el primer lugar, con el 43 % en el *Top of Mind* (posición alta, en la mente), seguido muy de lejos por el Museo Huacas de Moche y el Museo Universidad Privada Antenor Orrego con el 16 y el 14 %, respectivamente. En el *Share of Mind* (posición en la mente), los museos Chan Chan, Huaca de Moche y Universidad Privada Antenor Orrego, suben a 65 %, 36 % y 32 %, respectivamente. Por otro lado, se obtuvo el índice del *Total Awareness* (conciencia total), obteniendo que el Museo Chan Chan subió a 85 %, seguido también del Museo Huaca de Moche con 53 % y el Museo Universidad Privada Antenor Orrego con 41 %; lo que evidencia la diferencia en el nivel de recordación que los estudiantes tienen con respecto a los museos de Trujillo.

El nivel de cultura turística (se introdujo este término en el estudio, enfocado desde la perspectiva usuario-visitante del museo; además, este concepto se relaciona con la visión del museo como un ente de apoyo para la protección del patrimonio) de los estudiantes de las diferentes facultades de la Universidad Privada Antenor Orrego también presenta diferencias en cuanto a la relación entre cultura turística y el conocimiento por parte de aquellos para mejorar el desarrollo turístico, en referencia a que los museos son parte de este circuito.

Se evidenció en el análisis realizado, que la relación entre el conocimiento sobre museos y las visitas, presenta falta de información por parte de los estudiantes con respecto al patrimonio

natural y cultural; así, el 40 % de los estudiantes no tiene conciencia turística, es decir, la falta de una identificación, respeto y voluntad de protección hacia el medioambiente, las costumbres, las tradiciones y la identidad nacional del sitio que se visita.

Con base en esta realidad empírica y en la búsqueda de mejorar el posicionamiento del Museo UPAO, y en cumplimiento de su visión —“Ser reconocido a nivel nacional e internacional por sus actividades de investigación y educación relacionadas a la diversidad biológica y cultural de nuestro país”— y su misión —“Contribuir en el conocimiento, la valoración y la preservación del ambiente en que vivimos y sus riquezas naturales y culturales, mediante el desarrollo de actividades de investigación y difusión”—, se plantea una propuesta de modelo de planeación estratégica del museo, con el propósito de que la gestión de este optimice sus estrategias y su posicionamiento en la región, a través de una orientación en la exposición permanente de las colecciones, la investigación y la captación creciente de público visitante.

1.1.1. Formulación del problema general

La problemática descrita deduce la existencia de un conflicto estructural que no permite la solución de estas dificultades, lo que implica una modificación o alteración de la estructura del plan de gestión del museo, que acceda a proponer alternativas y pueda resolver anteriores deficiencias.

Por ello, el presente trabajo está orientado a plantear una propuesta de un modelo estratégico en el museo de la Universidad Privada Antenor Orrego, con el propósito de reorganizar su gestión organizativa y funcional, planteando estrategias de valor para mejorar su competitividad.

En tal sentido, se puede inferir el siguiente problema básico:

¿En qué medida la propuesta de un modelo estratégico en la organización del Museo UPAO permitirá desarrollar su competitividad y lograr una identidad cultural en beneficio de la ciudadanía y colectividad académica?

1.1.2. Problemas específicos

Los principales problemas a tener en cuenta son los siguientes:

- ¿Cuál es la evolución histórica del Museo UPAO?

- ¿Qué metodología nos permitirá analizar la situación organizativa y funcional del museo?
- ¿Cuál es la situación organizacional actual del museo, con base en un diagnóstico situacional?
- ¿Qué modelo organizacional permitirá contar con un museo competitivo?

1.2. Importancia y justificación del estudio

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco] (2017), el Perú es un país con una cultura diversa, basta; así como posee un patrimonio tangible e intangible maravilloso. En ese sentido, la Unesco apoya al Estado peruano en la promoción de sus estrategias de protección, promoción y fortalecimiento social de las expresiones culturales y el patrimonio material e inmaterial que contribuyan a la plena práctica de los derechos culturales, respeto mutuo, diálogo y convivencia intercultural; y de la misma manera puedan sentirse culturalmente reconocidos como parte del eje del desarrollo social inclusivo.

Asimismo, como también lo indica la Unesco (2017), los museos:

Favorecen un enfoque integrado del patrimonio cultural, así como de los vínculos de continuidad entre creación y patrimonio, y permiten a sus públicos, en particular las comunidades locales y los grupos desfavorecidos, reanudar los lazos con sus propias raíces y abordar la cultura de los otros. (párrafo 1)

Como observamos, los conceptos de desarrollo social, capital sociocultural, nueva museología y gestión cultural, procedentes de distintas instituciones nacionales e internacionales, así como del Consejo Internacional de Museos [ICOM], exponen la relevancia del rol de los museos en la sociedad y cómo estos deben estar suficientemente comprometidos con la justicia social y el empoderamiento juvenil, con el objetivo de saber llegar a un público casi siempre desinformado, para mostrarles la identidad nacional, la educación, los derechos de los pueblos indígenas, los recursos naturales y la política cultural.

“La situación de los museos, como pilares culturales, oscila entre la estrategia política (desde la política del Gobierno y las decisiones públicas o de la selección temática de las exhibiciones y la manera de presentarlas al público) y el modo de mantener su autenticidad e independencia. Las relaciones entre los Gobiernos y las instituciones culturales pueden

resultar fundamentales en cuanto a la definición del papel de los museos dentro de sus comunidades, y el tipo de servicios que ellos proponen, particularmente en los países donde dependen de las políticas públicas” (ICOM, 2017).

Fernando Brugman, especialista de programa y coordinador del equipo de cultura de la Oficina Regional de Cultura para América Latina y el Caribe de la Unesco en La Habana, en el número 8 de la revista *Cultura y Desarrollo* (Brugman, 2012), indica que “dentro del sector de la cultura, los museos juegan un importante papel en la transmisión del conocimiento, en el aprendizaje y en la comprensión de las identidades culturales” (p. 4).

Teniendo en cuenta los criterios anteriores, se puede tener noción de la importancia de los museos como entes generadores de conocimiento, que implica, de acuerdo a ICOM, un ambiente con fines de educación, estudio y recreo; por tanto, se propone un modelo de plan estratégico para el Museo UPAO, que permitirá mejorar su puesta al servicio de la sociedad y, a su vez, que las actividades se centren en el estudio e investigación, difundiendo su patrimonio material e inmaterial para beneficio de la educación y recreación.

El presente trabajo de investigación, además, analiza conceptos de desarrollo sociocultural, nueva museología, gestión estratégica y de valor, como un ente que transmite conocimientos para el desarrollo socioeducativo, ofreciendo elementos pedagógicos y socioculturales para que la comunidad universitaria se empodere y sienta como suyo el Museo UPAO.

La propuesta de esta investigación es diseñar un modelo estratégico que pretenda garantizar el crecimiento de la organización, es decir, que no solo se busque aspectos formales, como definir la visión, la misión, los valores y los objetivos, por el contrario, se deben identificar las ventajas competitivas que permitirán al museo mejorar su desempeño en todos los niveles de gestión, tanto cuantitativa como cualitativamente.

El modelo estratégico establece los fundamentos para la sincronización de los métodos con las técnicas y el esfuerzo de todos los miembros de la organización, con el fin de alcanzar los propósitos asignados a cada objetivo estratégico, es decir, busca convertir al museo en un espacio de desarrollo social incluyente, mediante la educación y la difusión de la información referente a la investigación relacionada con la diversidad biológica y cultural del país.

El modelo estratégico será la hoja de ruta para el personal del museo y su alta dirección de gobierno, proporcionándole el punto de referencia para la toma de decisiones a las que se

enfrenta el museo. Se busca convertir al museo en punto de referencia y foro de reflexión relacionado con el sector productivo de la diversidad biológica y cultural del país, como factor estratégico del progreso de la economía, ante todos los participantes sociales, culturales y económicos.

1.3. Delimitación del estudio

El objeto de estudio de este trabajo de investigación se refiere a la situación organizacional del Museo UPAO, dependiente del Vicerrectorado Académico de la Universidad, localizado en la ciudad de Trujillo, región la Libertad, Perú.

El periodo de estudio abarca desde los inicios de los estudios de la maestría en Museología y Gestión Cultural en 2016 hasta el primer trimestre del 2020. En ese sentido, el presente estudio se delimita (o enfoca) en el área organizativa y funcional del museo.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Proponer un modelo estratégico en la organización del museo UPAO para mejorar su posicionamiento y competitividad, de modo que permita a la colectividad académica y a la ciudadanía el desarrollo socioeducativo e identidad social.

1.4.2. Objetivos específicos

- Describir la historia y trayectoria del museo a lo largo del tiempo.
- Analizar a través del análisis FODA y la metodología PEST, la situación organizativa y funcional del museo.
- Diagnosticar con base en el análisis de la organización, la situación actual del Museo UPAO.
- Desarrollar el modelo estratégico enfocado en la organización del museo que permita hacerlo competitivo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco histórico

Es sustancial profundizar y contextualizar el desarrollo de la historia de los museos, así como analizar la vinculación histórica entre museo y universidad, y como consecuencia, la definición de museo universitario, que es la clave del trabajo objeto de investigación.

Ambos (museo y universidad) representan lugares de aprendizaje y de conocimiento. Y es significativo en primer lugar profundizar en la línea histórica de cada elemento:

Es importante mencionar, como ya lo indicó Fernández (1999), “que la historia y evolución del museo están íntimamente ligadas a la propia historia humana y, por lo tanto, a la historia del pensamiento como medio evolutivo en el desarrollo de la sociedad. En especial, se encuentra relacionada con la necesidad que el hombre de todos los tiempos, culturas y lugares ha sentido por coleccionar los más diversos objetos y preservarlos para el futuro. Esta constante ha producido, después de miles de años de gestación, el nacimiento del museo, que explica sectores importantes de esa evolución humana en múltiples facetas de su desarrollo sociocultural, técnico y científico”. Así, el museo es una institución que completa el proceso histórico general de la humanidad, proyectándola a partir de elementos distintos a los expresados por la historia escrita.

En ese sentido, Fernández (1999) también nos muestra que los orígenes de los museos se encuentran en la propia civilización griega, donde la obsesión por reunir, coleccionar y conservar objetos se comenzó a ver, sobre todo, a partir del helenismo. Es por este motivo que se considera que Grecia fue la que sentó las bases de lo que hoy conocemos como museo. Además, el autor menciona que tanto el enfoque de Germain Bazin en *Le temps des musées* (*El tiempo de los museos*) como el de Hugues de Varine-Bohan, se complementan en el hecho de desvelar el significado y relevancia del museo como testigo cualificado para explicar el desarrollo de la humanidad.

Por otro lado, es necesario mencionar dos aspectos complementarios que se encuentran en el concepto actual de museo, nos referimos al *museion* y la *pinakothéke*. Hablando específicamente al origen etimológico, el *museion*, se refiere al hecho de que los griegos intentaron compilar conocimientos y información sobre el desarrollo de la humanidad. Por su

parte, la *pinakothéke* contiene no solo pinturas, obras de arte o pinturas antiguas, sino también pancartas, trofeos y todos los demás objetos y tesoros capaces de identificar o definir el patrimonio y la realidad cultural de la polis. Así, la *pinakothéke* representa, desde el punto de vista del origen histórico, una institución más próxima a lo que entendemos por museo. Y el *museion* desde un enfoque alejandrino, por ejemplo, se ha presentado como el antecedente más palpable para los actuales centros multidisciplinarios desde una orientación integral que hoy intentan establecer y practicar, en el campo de la cultura y el arte contemporáneos. (Fernández, 1999).

Luego de esta breve pero importante información histórica acerca de la concepción del museo, pensamos, sería interesante desarrollar una línea de tiempo y conceptual sobre el desarrollo del museo según Fernández (1999):

“1. Iniciamos por la concepción alejandrina (centro científico y universal del saber); 2. Seguido por la concepción romana del *museum*, heredera del helenismo, como templo de las musas o escuela filosófica, pero introduciendo los matices del carácter privado y representativo del coleccionismo, frente a la formulación colectiva del museo ptolemaico; 3. Concepción renacentista, el museo-colección, heredero directo de la concepción romana, pero formulado como el más claro precedente del concepto de museo; 4. Concepción ilustrada, o el museo como instrumento científico y alojamiento (conservación) de los testimonios del saber y la creación humana; 5. Concepción revolucionaria: el museo público, como medio de cuestionamiento crítico y lección sociocultural; 6. Concepción del siglo XX, el museo organizado vivo y didáctico desde los antecedentes del “museo almacén”; 7. Concepción posmoderna: el museo como seducción y espectáculo, en la ascensión y autolegitimación protagonista del espectador (dentro de los parámetros de la llamada cultura posmoderna que, entroncados con las situación finisecular, está dominado como ella por el consumo y los medios de comunicación, y se encuentra por tanto reestructurado según la lógica de las seducción y del culto a lo efímero); 8. Concepción finisecular (impredecible futuro del museo), desde la muerte del “invento ilustrado” (museo enciclopédico) a las alternativas fragmentadas, las redefiniciones socioculturales y el nacimiento de la multinacional museística, que emite diferente variantes como: el museo en sí o de sí mismo (museo sólo identificado al contenedor), museo de tipologías (museo espacio de espectáculos, parque temático o feria de frivolidades), el museo reciclable (museo productor de cultura acomodaticia y de rentabilidad sociopolítica coyuntural) y el gran museo espectacular (museo museo-tribuna y reflejo de líderes idealistas, de los nuevos mecenas, museo de lo incorrecto y efectista de una situación siempre cambiante). (pp. 62-63)”

Finalmente, podemos resumir las etapas de este proceso hasta su formación actual, que básicamente son caracterizan el desarrollo fuera de Europa, en cuatro etapas generales:

El primero de planteamiento y definición como institución pública (1789-1850); el segundo adentrándose ya en el siglo XX, de consolidación internacional (1850-1914). El tercero, de crecimiento y revisión, irrumpido por la Segunda Guerra Mundial (1939-1945). Y finalmente (1950), la evolución de los museos como tal. Por lo que, el museo en mayor o menor medida es un lugar que alberga historia social, en el sentido de que todo lo que poseen o exponen tiene implicaciones sociales. Aunque algunos pretendan negar esto, el objeto, no puede ser desarraigado del contexto y situación historia que trae consigo. (Fernández, 1999, p. 61)

Siguiendo en este contexto histórico, con respecto a la universidad y, como consecuencia, el museo universitario, podríamos indicar que, si bien es cierto, según indican Alfageme y Marín (2006), “la vinculación museo-universidad se remonta a la Antigüedad con el *mouseion* de Alejandría, tal como lo describió el geógrafo e historiador griego Estrabón. Dicha institución reunió a los filósofos y científicos del momento. Era una especie de universidad o de colegio de Francia”. Además, también se frecuentaba como lugar de debate para generar conocimiento y poseía una gran biblioteca. En resumen, los inicios del museo tenían más de universidad (casa del saber) que de museo (lugar para “exponer” objetos), tal como lo entendemos ahora. Siguiendo con esta explicación, tenemos que uno de los primeros museos se remonta a 1683, y fue el Ashmolean Museum de Oxford, el cual de cierto modo da “origen” a una importante tradición de museos universitarios en el territorio británico, que posteriormente se propaga hacia los Estados Unidos de Norteamérica, donde se crean importantes museos a lo largo del siglo XIX e inicios del XX, constituyéndose en instituciones que, en la actualidad, son tan fundamentales en el ambiente universitario como las bibliotecas (Marco, citado por Alfageme y Marín, 2006).

El horizonte de los museos universitarios a nivel global y sus colecciones, se encuentra en una dinámica de gestión, cambio necesario para entender el rol fundamental que desempeñan, planteando proyectos de reorganización, contribución y asistencia con el propósito de mejorar y aumentar su capacidad, en mérito de salvaguardar el patrimonio cultural y social de la especie humana, así como crear un interés educativo y de investigación de sus potenciales usuarios.

En el ámbito latinoamericano, también se está llevando a cabo un proceso de actualización a través de congresos, como los realizados en el 2013 por la Red de Museos de la Universidad Nacional de La Plata, para debatir y construir un espacio de reflexión sobre el patrimonio

cultural, y analizar aspectos sobre el desarrollo histórico-educativo y el museísmo pedagógico en Latinoamérica.

En nuestro país, principalmente en Lima, la universidad como paradigma del conocimiento e investigación, se está transformando en estos últimos tiempos en sede de almacenamiento de una gran riqueza patrimonial, como símbolo de identidad en su trayectoria. En la capital del Perú, la academia universitaria está siendo dominada por una permanente participación de instituciones universitaria privadas, como la Pontificia Universidad Católica del Perú y otras, frente al lento caminar en estos temas por parte de las universidades públicas.

No cabe duda de que Perú es un país ancestral, con un rico y amplio contenido cultural y arqueológico, ya que reúne un total de 32 museos universitarios distribuidos en diferentes regiones: Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huánuco, Lambayeque, Lima, Puno, Trujillo y Yanacancha. De los mencionados museos, diez están ubicados en la región Lima, precisamente en la ciudad de Lima: Museo de Antropología y Arqueología de la Universidad Nacional Federico Villareal (UNFV); Museo de Arqueología Josefina Ramos de Cox de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP); Museo de Arqueología y Antropología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y el Museo de Arte (UNMSM); Museo de Artes y Tradiciones (PUCP). Por otro lado, entre los museos más populares tenemos el de la PUCP; Museo Histórico de Ciencias Físicas de UNMSM; Museo de Antropología y Agricultura Prehispánica de la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM); Museo de Historia Natural de la UNMSM; Museo de Entomología de UNALM y el Museo George Petersen de la PUCP.

Y es aquí donde se destaca la siguiente idea sostenida por Galí (2011):

“Los museos universitarios se sustraen, por regla general, a las exigencias del mercado de valores culturales, lo cual les permite una autonomía envidiable. En segundo lugar, los museos universitarios no han perdido, por su propia naturaleza, la vocación de instrumentos para el conocimiento y la investigación. Finalmente, que debido a que cuentan con un patrocinio claramente establecido (aunque pueda resultar insuficientes), no están sujetos a los avatares del mecenazgo. (p. 248)”

Y es que queda claro que la universidad y el museo siempre fueron y siguen siendo un matrimonio perfecto e inquebrantable, ya que no solo desde tiempos alejandrinos o helénicos ha surgido la necesidad de coleccionar todo tipo de objetos (como plantas, artículos históricos,

etc.), sino también de investigarlos. Es por tal motivo que en un principio se usó al museo como un depósito o lugar donde se colocaban las cosas “importantes”, “interesantes” y hasta “extrañas”; pero siempre con un objetivo muy firme y claro: que sean objeto de estudio, investigación y exhibición.

En este punto del trabajo de investigación se busca exponer y hacer de conocimiento la evolución histórica del objeto de estudio de esta tesis, y además se pretende contextualizar y proporcionar un panorama general del objeto de estudio. Ahora, mediante el desmembramiento de las tres perspectivas directamente involucradas al trabajo —condiciones sociales, económicas y políticas— se podrá terminar de enmarcar y entender de manera completa, el CORE de la investigación sobre el Museo UPAO.

2.1.1. Condiciones sociales

Las condiciones sociales influyen de manera directa en la posibilidad de alcanzar logros educacionales; sin embargo, es necesario mejorar la educación y fomentar el desarrollo de niños y jóvenes, ofreciéndoles igualdad de oportunidades, para su desarrollo educativo y cultural.

Las características y condiciones que particularizan una sociedad, tales como la distribución del ingreso, la demografía o el grado de consenso social, son todas condiciones que crean un ambiente específico para operar. Las condiciones sociales, en el caso del museo UPAO, no han sido consideradas en el horizonte de su funcionamiento, como una variable básica para lograr una diferenciación de otros museos de la región, porque en sus inicios funcionó como un herbario, que contaba con una colección de plantas secas y clasificadas usadas como material para el estudio de la botánica y que, de acuerdo a su estructura organizativa, no contribuía a generar valor en la información que podía ofrecer a la colectividad y a los estudiantes en general.

2.1.2. Condiciones económicas

El museo UPAO es una institución permanente, privada, sin fines de lucro, abierta al público, que brinda servicio a la comunidad, así como a su desenvolvimiento como sociedad. Su misión prioriza contribuir a la sapiencia, conservación, apreciación y respeto del medio ambiente que habitamos, sus recursos naturales y su cultura; a través de la investigación y divulgación del conocimiento.

2.1.3. Condiciones políticas

Según propuesta del Consejo Internacional de Museos-ICOM, la función de conservar los bienes culturales es, sin duda, uno de los componentes más complejos que ha adquirido el museo desde la perspectiva de su configuración y definición convencionales.

En tal sentido, y de acuerdo con la presentación que hace la Universidad Privada Antenor Orrego en su página web, “el Museo fundamentalmente se encarga de recolectar, conservar, estudiar y exhibir muestras representativas de la diversidad biológica y cultural del Perú, en particular de la región norte del país, con el fin de generar conocimiento científico y difundirlo a la comunidad nacional e internacional. Con ello se pretende sentar bases para la formulación de estrategias y políticas de uso racional de los recursos naturales y conservación del ambiente, así como concientizar a la población sobre la necesidad de restablecer la armonía con la naturaleza, más aún en esta época que es crucial para nuestro planeta, ya que las amenazas causadas por el hombre son cada vez mayores”.

2.2. Investigaciones relacionadas con el tema

Con respecto a esta parte del capítulo, los trabajos consultados están directamente relacionados con el área de gestión de museos, independientemente de que estos sean universitarios o no.

Actualmente, en el ámbito internacional, existen investigaciones realizadas sobre la estructura organizativa que debe tener los museos para cumplir con su finalidad, que es educar, puesto que la visita a un museo es una actividad educativa desde todo punto de vista. Entre las investigaciones tenemos las siguientes:

Un primer trabajo corresponde a Coll (2014), quién realizó *El Museo Universitario: Un modelo participativo para la integración de la comunidad universitaria en el Museo de Farmacia y Plantas Medicinales* (tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia). Este trabajo de investigación analiza documentos relacionados con la historia de las universidades, enfatizando el porqué de la presencia de los objetos, muestras y herramientas en los métodos de enseñanza e investigación. Consta de dos partes; primero, todas las dificultades que se presentaron llevando a que las colecciones llegaran a un estado de descuido y mal estado y en consecuencia que surjan propuestas que reduzcan este contexto. En segundo lugar, se efectuó

una pesquisa específica sobre el Museo de Farmacia y Plantas Medicinales de la Universidad de Puerto Rico. De esta manera, se desenvuelve un diagnóstico de la estructura, para luego direccionarse a la introducción de estrategias museológicas actualizadas, con el fin de calcular su alcance en el entorno universitaria. Con este estudio, se resuelve que el plan museológico que venía usando estaba alejado de la misión institucional, por lo tanto, lejos de la comprensión e interés de la comunidad universitaria. Concluyendo así que el museo universitario debe ser reconocido como un instrumento donde la docencia, la investigación y el compromiso social son prioridades para crear experiencias significativas a través de su patrimonio y así demostrar su lugar en la institución académica. Esta tesis propone estrategias integrales que reconocen a los museos como una herramienta extracurricular para fomentar la participación de estudiantes, docentes y personal en general.

Este trabajo se relaciona con la investigación en curso, en primer lugar, porque se trata de un museo universitario que, a pesar de tener relación con una de las facultades de la Universidad de Puerto Rico, presenta falta de interés por parte de la comunidad universitaria; aunque este trabajo plantee herramientas diferentes, busca también estrategias de integración entre el museo y la comunidad universitaria.

Un segundo trabajo de Gebauer (2009) se denomina *Museos y Diversidad Cultural: Propuestas para la Sociedad Multicultural del Siglo XXI* (tesis de posgrado, Universidad de Chile). Este trabajo presenta la necesidad de reestructurar la función y la estrategia del museo para la sociedad actual, así como que resalta las dificultades de este campo en Chile. Factores como la incorporación de financiación privada en la gestión de los museos públicos; la presencia de factores como la diversidad y la multiculturalidad en la propuesta expositiva; mejorar la política de protección del patrimonio cultural; además de la urgente necesidad de modernizar las instituciones culturales, temas evaluados en el desarrollo de esta investigación en tres museos de Santiago: el Museo Nacional de Bellas Artes, el Museo Nacional de Historia y el Museo Nacional de Historia. Museo de Arte Contemporáneo.

En resumen, la propuesta de esta investigación es la búsqueda de una nueva estructura organizativa a través de sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y debilidades en el ámbito de la legislación cultural de Chile, contemplado en el Proyecto de Ley del Patrimonio. Este trabajo de investigación guarda relación con la mencionada tesis, porque

presenta propuestas de una nueva estructura organizacional a través del FODA; además, esta propuesta fue aplicada a tres importantes museos de Santiago.

Un tercer trabajo es el de Zambrano (2013), intitulado *Modelo de Gestión para el Museo Numismático del Banco Central del Ecuador* (tesis de posgrado, Universidad Andina Simón Bolívar). El investigador indica que el objetivo central de su investigación es el planteamiento y desarrollo de un modelo de gestión para el Museo Numismático del Banco Central del Ecuador, para así convertirlo en un espacio de desenvolvimiento social incluyente, a través de la educación y la difusión de la información numismática y económica del país. “El museo numismático, ubicado en el centro histórico de Quito, tiene como objetivo actual poner en valor el patrimonio cultural numismático y notafílico ecuatoriano, al difundir la historia de la moneda desde los tiempos prehispánicos hasta la actualidad. Pese a ello, su oferta y gestión, así como su alcance social, son limitados, manteniéndose de este modo como un museo tradicional anclado en las viejas tradiciones museísticas”.

En principio, la investigación da inicio con un criterio direccionado a lo teórico y conceptual, ya que según el autor esta data resulta trascendente, porque de esta información depende el desarrollo socioeducativo de la nueva propuesta que se pretende implementar en el museo, la cual consiste en ofrecer elementos pedagógicos y socioculturales para que la comunidad se empodere y sienta como suyo el museo numismático.

Asimismo, indica que “actualmente hay una corriente entre los medios académicos y sociales investigativos de Latinoamérica, que tiene que ver con una reflexión profunda sobre las funciones, la gestión y el compromiso que debe ejercer el patrimonio histórico y cultural, material o inmaterial, en aras de generar un mayor desarrollo y bienestar social en los Estados nacionales, por lo que el Estado debe asumir parte de esta responsabilidad, que no excluye, por supuesto, la vinculación de la ciudadanía y la empresa privada. En este sentido, los recursos patrimoniales deben actuar como un factor clave del desarrollo social ligado al fomento de las oportunidades”.

Esta investigación está relacionada con el trabajo en cuestión, porque se trata de un modelo de gestión que pretende implementar y ofrecer elementos claves para llegar a la comunidad, haciendo que esta se empodere y sienta como suyo el museo.

Un cuarto trabajo es de Morales (2016), denominado *La Gestión de los Museos y su influencia en el desarrollo del producto Turístico Cultural de Trujillo* (tesis de pregrado, Universidad Nacional de Trujillo). El objetivo de este trabajo de investigación es determinar la influencia de la gestión de los museos de Trujillo, en el desarrollo del producto en el escenario turístico.

Los Museos que forman parte de este escenario son: Museo de Arqueología, Antropología e Historia de la Universidad Nacional de Trujillo; el museo del Banco Central de Trujillo; el Museo Catedralicio; el Museo de Zoología “Juan Ormea Rodríguez” y el Museo del Juguete.

El investigador acota que la “gestión institucional de los museos en Trujillo se orienta a la elaboración de códigos de conductas enfocados en el adecuado desarrollo del turismo, así como en la conformación de una organización que opere con eficiencia y eficacia en el desarrollo de los objetivos institucionales y turísticos, además del fortalecimiento de valores culturales en la población. La gestión educativa, a través de la difusión cultural y la participación de la comunidad en programas y actividades dirigidos a la comunidad y al turista, buscan fortalecer la identidad cultural de la comunidad y que esto sea comunicado al turista. La gestión científica, a través de las constantes investigaciones, busca encontrar nuevas evidencias para exhibir al público. La gestión turística, a través del desarrollo de pequeños productos turísticos, contribuye al fortalecimiento del producto turístico cultural tradicional del destino Trujillo”.

En conclusión, podemos indicar, que el trabajo trata de demostrar que hay capacidad para incrementar la competitividad de los museos, así como crear nuevas fuentes de trabajo, generar ingresos para invertir en una adecuada infraestructura y conservación de la colección, y cultivar un sentimiento de autoestima entre las comunidades receptoras.

Por ello, dicho trabajo es un importante aporte para esta investigación, porque tiene como eje central la influencia de la gestión en los museos, donde es trascendental la participación de la comunidad, buscando como resultado o consecuencia, fortalecer la identidad cultural.

Además, habla del alcance de la “gestión científica” que, entre otras, busca nuevas evidencias (objetos) para exhibición, y es importante por el aporte de carácter académico que tiene para el museo universitario. Por otro lado, entendemos desde nuestro punto de vista, que, según este estudio, los museos tienen la capacidad para incrementar la competitividad con el mercado

cultural y recreativo, mediante una adecuada infraestructura (no solo física, sino organizacional), conservación, investigación y difusión.

Finalmente, Yllia (2016), bajo la Propuesta de Plan Museológico para la Casa Museo Ricardo Palma (tesis de posgrado, Universidad Ricardo Palma) propone “un nuevo modelo de gestión del museo, cuya aplicación permitiría mejorar y cumplir su compromiso de preservar y difundir a todo tipo de público, la memoria y el espacio vital del tradicionista peruano Ricardo Palma Soriano (1833-1919). Para ello se hace uso de la guía metodológica *Criterios para la elaboración del Plan Museológico* (AA.VV., 2005), teniendo en cuenta las problemáticas correspondientes a la tipología casa museo y en particular, la de las casas museos dedicadas a personajes literarios”.

Posterior al análisis y diagnóstico de las diferentes áreas de acción, el estudio propuso el replanteo de la institución de manera conceptual, así como su misión, visión y mandato, y redefinir las responsabilidades de las instituciones de las que depende: la Fundación Ricardo Palma, la Municipalidad de Miraflores y el Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma. Además, el modelo de gestión también propuso la creación diversos programas en la organización, colecciones, arquitectura, exposición, difusión y comunicación, seguridad, recursos humanos y economía; estos programas permitirían la casa museo pueda cumplir sus objetivos frente a su colección, así como transmitir los valores de este a la ciudadanía.

Finalmente, aunque las organizaciones que están detrás de la casa del Museo Ricardo Palma, son importantes y fundamentales para funcionamiento, su estructura organizativa no se ha optimizado con nuevas herramientas de gestión. Un análisis simple le permitió a la investigadora observar que esta gestión no cumple con las funciones básicas de los museos, para mantener, investigar, buscar, buscar y difundir su legado. Menos aún tener en cuenta los nuevos desafíos de los museos ante la sociedad de hoy; ya que presenta una museografía desfasada, que termina por no transmitir de manera adecuada la información sobre la importancia de la casa museo.

El aporte de esta investigación a la tesis es debido a que también se trata de un modelo de gestión, que permitiría mejorar y cumplir con sus compromisos de preservar y difundir el legado que alberga, además de intentar redefinir la misión, visión y mandato, planteando reestructurar las responsabilidades de la institución a la que depende. Por otro lado, verifiqué

que su estructura organizacional no se ha optimizado según las nuevas herramientas de gestión, quedando prácticamente estática en el tiempo.

2.3. Estructura teórica y científica que sustenta el estudio

Este subcapítulo se dividirá en dos subtemas: museos universitarios y empresa. El subtema *museos universitarios* describe, en primer lugar, como un tema general por la misma naturaleza del estudio, a los museos universitarios y, a partir de allí, se van desarrollando temas más específicos (en los que está enfocado, en sí, el Museo UPAO), como museos de historia natural, organización de colecciones, transversalidad cultural y museología.

El subtema *empresa* es necesario abordarlo, en vista de que la propuesta está siendo enfocada desde una perspectiva empresarial. En este subtema se indicarán los conceptos básicos de una empresa y también se sustentará toda la estructura teórica que se viene desarrollando en cuanto al modelo estratégico.

2.3.1. Museos universitarios

Según el artículo de Espacio Visual Europa [EVE] (2018), hace referencia al texto redactado por la fundación Gala-Salvador Dalí (Peñuelas, 2008), en el que se redactan las bases de lo que deben ser los museos universitarios, las mismas que se han utilizado y descrito en el presente trabajo, también.

Lo interesante que destaca el EVE en el artículo de Peñuelas (2008), es que “los museos universitarios tienen definidas una serie de necesidades y preceptos para sacar rendimiento educativo de los fondos que están en manos de las universidades”. Además, destacan que es importante potenciar las actividades de los museos universitarios, para que, gracias a ellos, los ciudadanos puedan acceder a las interesantes y variadas colecciones culturales de las universidades. Asimismo, “que el sector museos pase a tener un papel más relevante en los distintos campos de la investigación científica; difundir entre los gestores de los museos universitarios los deberes y constricciones legales que recaen sobre los mismos, para que al cumplirlos garanticen de forma eficaz la protección, conservación y acceso al patrimonio de dichos museos”.

Por otro lado, Alfageme y Marín (2006) indican que “el estudio de los museos universitarios aumenta en los últimos años tras la creación en 2000 de un comité especializado, para su estudio y fomento, en el seno del Consejo Internacional de Museos (ICOM)” (p. 266).

Cabe resaltar, que el “proceso de estudio de los museos universitarios ha devenido de una evolución a través del tiempo como un proceso natural, antes considerados como ‘asilos póstumos’, ‘mausoleos’ o ‘santuarios’ se van convirtiendo en lugar de estudio e investigación” (Hernández, 1992, p. 87).

El Consejo Internacional de Museos (ICOM) ha reconocido la naturaleza específica de los museos universitarios, no refiriéndose a una tipología de museo, sino otorgándole legalidad como un concepto de museo.

En este sentido, Peñuelas (2008) conceptualiza al museo universitario; desde el punto de vista jurídico, como “un museo cuya titularidad pertenece a una universidad”. Esta definición no sería significativa si no precisáramos los elementos sintetizados en la misma, y que son aquellos que a nuestro entender deben concurrir siempre de modo necesario en cualquier realidad que se pretenda calificar como “museo universitario”, a efectos de la ciencia del derecho y de nuestro discurso. Concluye el autor señalando que estos elementos comunes son tres: ser “museo” cuya “titularidad” es de una “universidad” (s/p.).

Finalmente, siguiendo la línea de las definiciones, se creyó necesario nuevamente traer a tono la definición de museo según la Unesco:

“Un museo es una institución sin fines lucrativos, permanente, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y expone el patrimonio material e inmaterial de la humanidad y su medio ambiente con fines de educación, estudio y recreo. (párrafo 1)”

Por tanto, de acuerdo con lo expuesto, en esta investigación, se entiende que un museo universitario es un recinto donde existe una colección que cumple funciones orientadas a apoyar la actividad académica, tanto en la investigación como en la docencia.

Sobre el concepto anterior, se pretende elaborar un modelo estratégico para un museo universitario, que busque estrategias manejables para incrementar la competitividad del Museo UPAO, con base en la propuesta de la Comisión de Museos y Galerías británica presentada al

Comité Nacional de Investigación de la Educación Superior, que señala que la presencia de un museo favorece la imagen de la universidad y su proyección de cara al exterior, actuando “como escaparate, fuente de prestigio y orgullo que contribuye a la calidad de vida de las universidades” (González, citado por Alfageme y Marín, 2006, p. 268).

Entre los museos universitarios que se puede usar como ejemplo de “éxito de todo el proyecto museológico”, según Espacio Visual Europa (2018), se encuentran los siguientes:

Ashmolean, Universidad de Oxford (Reino Unido)

“Como se señaló antes, fue el primer museo universitario del mundo, se fundó en 1683. Nace, en un inicio como repositorio del gabinete de curiosidades del político y anticuario alemán Elías Ashmole, quién finalmente donó el íntegro de sus pertenencias a la Universidad de Oxford. La colección posee artículos de arte y arqueología, de las civilizaciones de Oriente y Occidente, desde la época neolítica hasta la actualidad. En el museo, se destacan piezas importantes de la antigua civilización egipcia; o la colección minoica, siendo la de Arthur Evans, la mas grande del mundo fuera de Creta. La Crónica de Paros Parian Marble, la más antigua tabla cronológica griega; pinturas de Paolo Uccello, Piero di Cosimo, Tiziano, Rembrandt, Willem Drost, John Constable, Pierre-Auguste Renoir, Édouard Manet y Pablo Picasso; dibujos de Miguel Ángel, Rafael Sanzio y Leonardo da Vinci; pinturas y acuarelas de Turner y El Mesías Stradivarius, un violín elaborado por Antonio Stradivari. Actualmente, el museo está ubicado en otro edificio de Beaumont Street. Un ala del complejo está ocupada por la Institución Taylor, la facultad de Lenguas Modernas y el Instituto Griffith, para la investigación de la cultura egipcia. Su Pinacoteca se centra en atraer diferentes audiencias, no solo los cursos dirigidos a la comunidad académica, sino también a los colegios, las familias y adultos. Después de implementar un plan estratégico sobre este tema, desde 2004 superaron el millón de visitantes en 2010. Actualmente, el promedio de visitantes es de 800,000”.

Fitzwilliam, Universidad de Cambridge (Reino Unido)

“Este centro de arte existe gracias a la generosidad del vizconde Fitzwilliam of Merrion, quien, en 1816, legó a esta universidad británica su colección de arte, su biblioteca, así como dinero para construir la sede del museo actual. Fitzwilliam cuenta con una oferta variada y exhaustiva. La colección más relevante, al menos por su actual estimación y renombre, es la de pinturas. Entre las más famosas destacan un políptico de Simone Martini y dos óleos de

Tiziano: *Tarquino y Lucrecia*, pintado para Felipe II de España en 1571 y *Venus con un organista* (similar a dos versiones del Museo del Prado). Hay también una copia, pintada por Henri Fantin-Latour, del famoso *Entierro de Cristo* de Tiziano que se encuentra en el Louvre. El grupo de obras de Renoir es también relevante, con unas ocho pinturas y diversos bocetos y grabados. Se exhibe, así mismo, un paisaje temprano de Paul Gauguin e importantes pinturas prerrafaelitas de Dante Gabriel Rossetti y John Everett Millais”.

Fogg Art, Universidad de Harvard (EE. UU., Massachusetts)

“Abierto en 1896, es el más antiguo del grupo de museos de arte de esta universidad. Actualmente, su nueva sede está en construcción: tendrá 19 000 metros cuadrados y 3995 corresponderán a la zona expositiva. Su colección reúne pinturas occidentales, escultura, artes decorativas, fotografía, impresiones y dibujos desde la Edad Media hasta la actualidad. Destaca por su programa de investigación que atrae a investigadores, profesores y alumnos; por la organización de eventos, que les permite atraer al público en general; y por el programa de Miembros, con distintos niveles de participación en función del nivel de aportación económica”.

Yale Art Gallery, Universidad de Yale (EE. UU., Connecticut)

“Es el museo más antiguo del continente americano. Fue creado en 1832 gracias a la donación de parte de la colección del artista estadounidense John Trumbull, con más de 100 pinturas de la Revolución americana. Destaca también por su colección de elementos decorativos estadounidenses, su pintura italiana temprana, escultura africana y arte moderno. En sus actividades busca la estimulación del aprendizaje sobre el arte y el proceso creativo. Recibe una media de 106 000 visitantes/año”.

The Wolfsonian, U. Internacional de Florida (EE. UU., Miami Beach)

“El coleccionista y filántropo de Miami Beach, Mitchell Wolfson, decidió fundar esta pinacoteca en 1986 para exhibir y preservar su vasta colección personal. En 1997 donó la colección y el edificio Art Déco de tres plantas a la Universidad Internacional de Florida. Desde ese momento, el museo está dedicado al diseño y propaganda de fines del siglo XIX y principios del XX. La colección alberga mobiliario, artes decorativas, objetos, libros, pósters y otros elementos que reflejan cambios políticos y sociales entre 1885 y 1945. De particular valor son los materiales sobre American Industrial Design, el British Arts and Crafts

Movement y otras escuelas y tendencias como el Art Nouveau, Darmstadt, Vereinigte Werkstätten, Deutscher Werkbund, etc”.

MUAC, Universidad Nacional Autónoma de México (México)

“Premio Príncipe de Asturias 2009 de Comunicación y Humanidades. Inaugurado en 2008, posee la primera colección pública de arte actual mexicano. Ha sentado un nuevo paradigma en la creación artística, la generación de conocimiento y el aprendizaje de su público, siempre en un marco de debate, experimentación y crítica. Sus programas y proyectos son un referente en el mundo de los museos universitarios. Entre otros espacios, el MUAC cuenta con un laboratorio para el encuentro de artistas, comisarios e investigadores; y promueve el voluntariado de todos los alumnos del campus. Su fachada es una auténtica joya”.

MAC, Universidad de Sao Paulo (Brasil)

“En 2013, el MAC USP celebró sus 50 años de creación. Su origen se remonta a 1963, y tuvo lugar gracias al traslado a la universidad brasileña de las colecciones que formaban parte del antiguo Museo de Arte Moderno de la ciudad de São Paulo. La pinacoteca latinoamericana se compone, entre otras, de obras de Amedeo Modigliani, Pablo Picasso, Alexander Calder, Tarsila do Amaral, Anita Malfatti, Lygia Clark y una estupenda colección de arte italiano de principios del siglo XX. Su prioridad es la educación y la investigación, tanto para los universitarios como para el público en general. Incluso, los profesores imparten asignaturas de libre elección en el propio centro. Por esta razón no solo cuenta con salas de exposición, sino también con una biblioteca, un auditorio y un archivo documental”.

El común denominador, que puede inferirse de estos ejemplos de museos, es el uso de tecnología, medios financieros a nivel de presupuesto, tanto para hacer inversiones como para su funcionamiento, lo que le permite concebir o establecer políticas de investigación constante y además de contar con personal especializado en las áreas o disciplinas que cuentan.

2.3.2. Organización de colecciones de museos

La Biblioteca de Administración Trillas, indica que la palabra *organización* tiene tres acepciones: una etimológica, que proviene del griego *organón*, que significa instrumento; otra que se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y una tercera que se refiere a la organización como etapa del proceso administrativo.

La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, el establecimiento de métodos y aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo, que permitan una óptima coordinación de los recursos y las actividades.

El propósito de la organización es simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones y recursos. La simplicidad en la estructura facilita la flexibilidad, mientras que el diseño de procesos adecuados fomenta la eficiencia en la consecución de los objetivos plasmados en la fase de planeación.

De acuerdo con la Real Academia Española, el término *colección* es definido como “el conjunto ordenado de cosas, por lo común de una misma clase y reunidas por su especial interés o valor”.

A su vez, el Código de Deontología del ICOM para los Museos (2007), como texto fundamental de la organización museológica, establece que “las colecciones de un museo son una expresión del patrimonio cultural y natural de las comunidades de las que proceden y, por consiguiente, no solo rebasan las características de la mera propiedad, sino que además pueden tener afinidades muy sólidas con las identidades nacionales, regionales, locales, étnicas, religiosas o políticas. Es importante, por lo tanto, que la política del museo tenga en cuenta esta situación”.

El manejo de una colección es complejo desde el punto de vista de su gestión u organización, por la gran variedad de trabajo que se debe afrontar debido a la diversidad de objetos que se alberga, puesto que esta actividad involucra desde el proceso para la preservación del patrimonio, pasando por la documentación, la conservación, hasta la investigación. Al respecto, Ladkin (2007) señala:

La importancia de la gestión de los museos es tan fundamental para su desarrollo y organización como lo es la de las colecciones para el desarrollo, la organización y la preservación de los elementos que la integran. Incluso cuando a veces son muy diferentes en el contenido, las colecciones tienen sin embargo puntos comunes. Atesoran múltiples piezas y objetos, ejemplares, obras de arte, documentos y artefactos y representan todas un “patrimonio natural, cultural y científico”. (p. 17)

En esta orientación conceptual de gestión de museos, Edson (2007) hace la siguiente aseveración:

Para los museos, cuyo propósito es servir el interés general, esta obligación y compromiso deben reflejarse en todos los aspectos de su funcionamiento. Cualquier institución dedicada al servicio del público debe garantizar una buena gestión, pero el museo, como guardián del patrimonio cultural, natural y científico de un pueblo, región o nación, debe estar muy atento en este sentido. Los museos cuya gestión o funcionamiento depende de una estructura gubernamental deben, por lo general, adaptarse a la forma de gestión del órgano rector. Empero, les incumbe seguir los procedimientos y las reglas de funcionamiento que responden a las prácticas museológicas vigentes. (p. 133)

Como se puede inferir de estos conceptos, independiente del tamaño o complejidad del museo, su organización debe estar direccionada a la búsqueda de su eficacia, orientando sus activos tanto materiales como humanos, a fin de obtener este propósito para articular y cumplir la misión de la entidad.

2.3.3. Transversalidad cultural y museología

Lo importante en el desarrollo de este trabajo de investigación, es saber concretamente qué tipo de museo queremos. Sabemos que se trata de un museo universitario, pero es necesario saber para qué está y cómo gestionarlo desde el punto de vista de los tres ejes estratégicos: conservación, investigación y difusión. Ello nos conduce a plantear un horizonte que abarque la transversalidad de estos ejes.

¿Qué es la transversalidad? Si tomamos etimológicamente la palabra como tal, decimos que el término *transversal* proviene del latín, pues se encuentra conformado por el prefijo *trans*, que significa “de un lado a otro” y el vocablo *versus*, que se puede traducir como “dando vueltas”. En tal sentido, el adjetivo transversal puede hacer foco en el objeto o elemento que se ubica atravesando desde un lado hacia otro extremo, o que se interpone de manera *perpendicular* con aquello de que se trata, es decir, con base en la observación y el concepto descriptivo, buscar medir cómo aprovechar una exposición y qué es lo que produce en un único periodo de tiempo. Este tipo de estudios permite reflejar cómo se distribuye una condición en un periodo en particular.

Según Miralles (2014), la transversalidad constituye, junto a la denominada *proximidad*, una de las dimensiones fundamentales de lo que podríamos considerar como la nueva gobernanza en cultura. Según el portal web Wikipedia, el término gobernanza (también se utilizan como análogos los términos *gobierno relacional* y *gobernancia*) viene utilizándose desde la década

de 1990 para designar la eficacia, calidad y buena orientación de la intervención del Estado, que proporciona a este, buena parte de su legitimidad, en lo que a veces se define como una “nueva forma de gobernar” en la globalización del mundo posterior a la caída del muro de Berlín en 1989. Las definiciones de *transversalidad* y *proximidad*, aun a pesar de la obviedad aparente de los conceptos, resultan algo más complejas.

Sin duda, la proximidad, tanto como la transversalidad, se han convertido en conceptos de una popularidad indiscutible. Hoy en día todo debe ser próximo: la alimentación, la justicia, el transporte, la policía, los servicios, la democracia. También la cultura. *Proximidad* significa apostar por las cosas que están cerca.

Regresando a la transversalidad, se puede considerar como una estrategia de buen gobierno, más allá de las buenas intenciones, pero puede llevar a numerosas complicaciones. La dinámica entre transversalidad y proximidad genera un campo de acción que permite múltiples posiciones en una relación altamente dinámica, es decir, nos puede conducir a contar con una organización eficaz.

También, vale decir, en primer lugar, según Miralles (2014), que la transversalidad, en términos de ciclo de proyecto, es un concepto de aparición recurrente, tanto en la definición de las políticas (y hablamos aquí de políticas en el sentido más amplio posible, no solo en relación con las administraciones públicas; una asociación o una empresa, cuando abordan su posición estratégica, están también definiendo su política), como en el diseño de la estructura de las organizaciones y en el desarrollo de programas y proyectos, de servicios y de infraestructuras. Las iniciativas transversales suelen ser más eficaces que eficientes, es decir, se orientan mejor a obtener resultados en función de unos objetivos predeterminados que a economizar recursos, generar economías de escala y mejorar sus procesos.

2.3.4. Empresa

También conocida como unidad económica, es una organización de personas y recursos que buscan obtener un beneficio económico con el desarrollo de un negocio en particular. Esta unidad económica está compuesta de tres funciones básicas; la función de finanzas/administración, la función de operaciones (producción del bien o servicio) y la función de ventas.

A menudo, la creación o formación de empresas responde a la necesidad de cubrir un producto que puede ser un bien o servicio para satisfacer las necesidades de los individuos. Para ello, el emprendedor o el grupo de emprendedores reúne los recursos económicos y logísticos necesarios para poder afrontar dicho reto empresarial y cumplir con los objetivos que se establezcan, haciendo uso de los llamados factores productivos: trabajo, tierra y capital.

El mundo conceptual de la empresa es bastante amplio, pues existe la posibilidad de clasificar a los proyectos empresariales atendiendo a gran cantidad de criterios, como la naturaleza de su actividad, su organigrama o su tamaño (Sánchez, 2015). En cuanto a la situación de los museos, en el presente trabajo se ha considerado que estos deberían buscar un enfoque orientado a un manejo estrictamente empresarial, para ser competitivos en un mercado de servicios de recreación, conocimiento e investigación.

2.3.5. Modelo estratégico

La globalización ha evidenciado los cambios en las economías y empresas lucrativas y no lucrativas de los países, debido a las exigencias del mercado cada vez más cambiante y exigente, por lo que se hace necesario aprovechar el conocimiento y la capacidad de su activo humano para agregar valor a sus productos, sean estos bienes o servicios, para enfrentar un mercado altamente competitivo, llevando a los responsables organizacionales a trabajar modelos estratégicos, que son procesos sistemáticos, es decir, ordenados.

El modelo estratégico está relacionado con las decisiones que involucran el mediano y largo plazo, a través de cursos de acción (estrategias) para lograr las prioridades institucionales que, en este caso, son la conservación, difusión e investigación del Museo UPAO.

En las organizaciones públicas o instituciones sin fines de lucro, como una universidad asociativa (caso de la Universidad Privada Antenor Orrego), el uso de instrumentos, como los planes estratégicos, que utilizan indicadores de gestión de desempeño (uso racional de recursos y cumplimiento de metas), no son tan fáciles de definir, ya que requieren de la creatividad, el consenso y la experiencia del personal del museo, para monitorear el curso de las estrategias, constituyéndose su diseño en un desafío permanente; así como la utilización de indicadores de impacto para medir los cambios generados en los visitantes, este último externo al museo.

Fred (2003) indica que “es más fácil estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica cuando se usa un modelo, ya que el punto de partida lógico es identificar la misión, los objetivos y las estrategias de la organización, porque la situación y la condición presentes de una empresa (organización) pueden excluir ciertas estrategias e, incluso, dictar un curso concreto de acción. Toda organización cuenta con una misión, objetivos y estrategias, aun cuando la preparación, redacción y transmisión de estos elementos no hayan sido diseñadas de manera consciente. La respuesta a la interrogante de hacia dónde va encaminada la organización puede estar determinada, en gran medida, por la trayectoria que ha seguido previamente la organización”.

Así, el modelo estratégico es un prototipo que busca una interrelación de manera eficiente a través de estrategias, entre los diferentes recursos con los que cuenta la organización, con el propósito de alcanzar objetivos predefinidos, como lograr una mayor competitividad, elevada productividad o mejorar su sistema de comunicación organizacional para una mejor atención a los usuarios.

Generalmente, en la elaboración de un modelo estratégico, es común pensar en un horizonte de largo plazo (5 años), pero se tiene que resolver una serie de interrogantes, como, por ejemplo, ¿cuál es la misión del museo?, ¿cuál es su visión?, ¿cuáles son sus objetivos? Observamos que estas son, entre otras, preguntas que se abordan en un modelo estratégico. Lo que pretendemos es mostrar una propuesta de un proceso a seguir para desarrollar el plan estratégico del Museo de Historia Natural y Cultural de la Universidad Privada Antenor Orrego.

Como indica Espacio Visual Europa (2016), se recomienda a los museos “adoptar un enfoque de empresa social, eso quiere decir, desarrollar una importante estrategia institucional de gestión que facilite que los museos se conviertan en modelos de sostenibilidad financiera” (párrafo 1).

En tal sentido, se busca trabajar en modelos corporativos de sostenibilidad. Los museos que han aplicado estas prácticas con modelos de gestión estratégica, se han visto sorprendidos por su funcionamiento, ya que han ido concretando sus aspiraciones de éxito en el futuro, así como consolidando sus acciones de gestión eficaz en el presente. En este contexto, se debe enfocar a los museos desde una perspectiva empresarial, considerando lo señalado por el Centro Europeo de Empresas e Innovación (2009), que indica que “el reto para cualquier

empresa está en la capacidad de generar valor añadido a sus usuarios, un valor diferencial que justifique el “plus” de precio y que permita a la empresa mantener un equilibrio en sus ingresos. Dado el ciclo económico que la economía atraviesa en la actualidad, es ahora más que nunca cuando la innovación se presenta como un elemento clave y crítico para la supervivencia y desarrollo a largo plazo de las empresas y, para facilitar su manifestación, se debe comenzar por el desarrollo de un análisis exhaustivo de la organización, tanto a nivel interno como externo, para presentar un conjunto de actuaciones que ofrezcan soluciones claras y realistas, que ayuden a las empresas a identificar esa demanda diferencial, para poder aprovechar las oportunidades derivadas de la misma o montar su propio plan defensivo, protegiéndose de las amenazas identificadas”.

En tal sentido, el modelo estratégico (presentado en la Figura 1) es la base de la planeación estratégica, la cual permite a la organización adaptarse y responder a los continuos cambios del mercado o de su entorno.

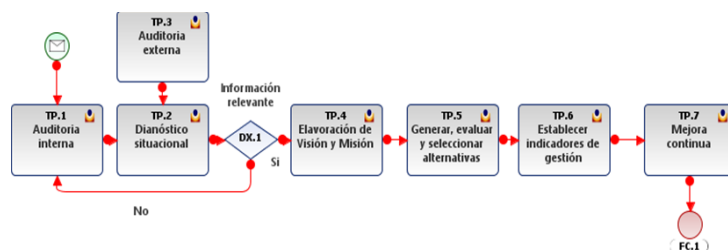
2.3.6. Planeación estratégica

Para explicarla, tomamos la definición de Kotler (2012):

“La planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios. (p. 56)”

Figura 1.

Modelo general estratégico



Nota. Adaptado de David (1997)

2.3.7. Modelo

Como ya se indicó anteriormente, el modelo es un prototipo, un referente que pretendemos seguir. En ese aspecto, Kotler y Lane (2012) definen al modelo como “un conjunto de variables y sus interrelaciones, diseñadas para representar un sistema o proceso real. Los modelos son estructurados aplicando una metodología científica para lograr comprender, predecir o controlar algunos problemas administrativos”.

Según diversas investigaciones, existen los siguientes modelos:

Acordes con el propósito

- Modelos descriptivos
- Modelos de decisión

Acordes con las técnicas

- Modelos verbales
- Modelos de relaciones funcionales
- Modelos de planeación

El estudio propuesto, tomará como diseño el modelo de relaciones funcionales, que describe las dependencias funcionales entre dos o más variables, es decir, se buscará una mayor especialización del personal, lo que permitirá mejorar la eficiencia y eficacia de cada persona en la atención del cliente o usuario.

2.3.8. Estrategia

Según Armijo (ILPES/CEPAL, 2009), “el término *estrategia* se deriva del griego *strategos*, que significa, literalmente, “general del ejército”. Cada una de las diez tribus de la antigua Grecia elegían cada año un *strategos* para dirigir su regimiento. En la batalla de Maratón (490 a. C.), los *strategos* asesoraron al gobernante político como un consejo. Dieron asesoría “estratégica” sobre la gestión de las batallas para ganar las guerras, en lugar de asesorar sobre “tácticas” de manejo de las tropas para ganarlas. Con el tiempo, el trabajo de los *strategos* creció para incluir funciones judiciales”.

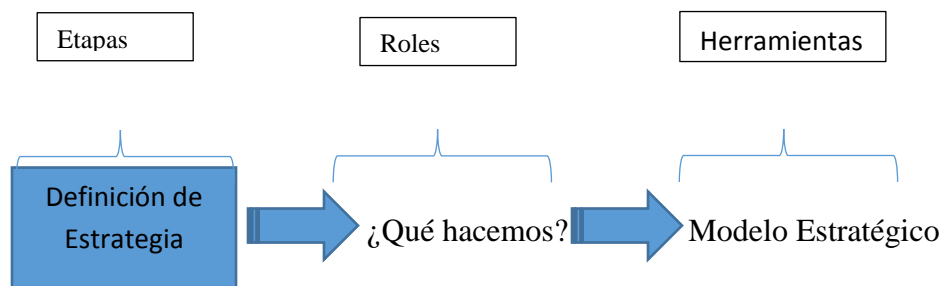
En el mismo sentido, Santana (2007), en la evolución de este concepto, indica que “en el mundo de la empresa se incorporan conceptos como estrategia general, operativa y logística, jerarquizadas en función de una pirámide estratégica organizacional. En 1963, Watson Dunn, tratando de darle carácter científico a la publicidad, habló de estrategia publicitaria, que

representó con la fórmula $E = R$ (estrategia = resolución de problemas), asociándola con la teoría de las probabilidades de la economía moderna. Así, en el siglo XX, economistas, mercadólogos y publicistas ya no hablan de guerra del mercado sino de tablero de ajedrez. Extienden el concepto de estrategia a las relaciones públicas e introducen en él principios de la teoría de la decisión, que luego serán usados para apoyar otros procesos empresariales tales como las relaciones humanas asociadas a procesos de comunicación”.

En resumen, podemos conceptualizar a la estrategia como una alternativa de solución, a un definido problema organizacional o un plan de acción que permite alcanzar un objetivo establecido.

Figura 2.

Cadena de la estrategia



2.3.9. Objetivos estratégicos

Un objetivo, por definición, es un resultado que se espera alcanzar en un tiempo determinado, generalmente en el corto plazo, pero cuando el horizonte es el largo plazo (3 a 5 años), hablamos de objetivos estratégicos, que también son resultados o logros que en este caso el Museo UPAO, espera concretar en un horizonte de tiempo especificado, para el cumplimiento de su misión de forma eficiente (uso de recursos) y eficaz (objetivos alcanzados).

Los objetivos estratégicos puntualizan un nivel específico de obligación dentro de un determinado propósito o misión. Por lo tanto, contribuyen a medir si el propósito general o misión se está cumpliendo o no.

Generalmente, el modelamiento estratégico es visto como un proceso (Figura 3) y los objetivos estratégicos se vinculan directamente con la misión y son el soporte para desarrollar las estrategias o cursos de acción sobre los cuales se establecen los grandes rubros de los

recursos necesarios de la institución para ser competitivos. Para llegar a establecer estos objetivos es conveniente partir de un diagnóstico situacional de la institución, siendo el análisis FODA una de las herramientas características de este proceso.

Figura 3.

Proceso para elaborar objetivos estratégicos



Nota. Tomado de Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público ILPES/CEPAL (2009).

2.3.10. Análisis FODA

FODA permite analizar a la institución, tanto a nivel interno como externo, con el objetivo de definir cuáles son las fuerzas, conocidas también como fortalezas (F) o debilidades (D) de la institución y a nivel de competencia o mercado, y se analiza el entorno a través de las oportunidades (O) o amenazas (A) que se le presentan a la institución para su crecimiento y desarrollo sostenible en el mercado.

Lo que se pretende, a través del análisis FODA, es analizar y determinar las brechas que deben ser atacadas por la institución para el logro de sus objetivos.

Si se parte del concepto, que los objetivos estratégicos son la afirmación de qué resultados queremos alcanzar como organización para cumplir con nuestra misión, nos debemos enfrentar a la necesidad de contemplar restricciones —debilidades o amenazas— de índole

institucional, organizacional, gubernamental, espacial, financiera o bien a cómo aprovechar ciertas condiciones favorables a la entidad para optimizar el logro de dichos resultados. Por otro lado, el análisis FODA es una técnica desarrollada en la década de 1960 en la Universidad de Stanford, Estados Unidos, para analizar escenarios y usar este análisis como base para la gestión y planificación estratégica de una empresa. Esta herramienta, por su simplicidad, es muy usada y puede aplicarse a cualquier tipo de situación, desde un pequeño negocio hasta la administración de una gran empresa. El análisis FODA es una sigla que proviene de las palabras en inglés *Strengths, Opportunities, Weaknesses* y *Threats*, que significa Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Según sus siglas, la matriz FODA permite definir los aspectos internos y externos que favorezcan o inhiban el buen funcionamiento de la empresa (Tabla 1). Esta matriz se desglosa de la siguiente manera:

- **Fortalezas (F):** son las características internas del negocio que permitan impulsar al mismo y poder cumplir las metas planteadas.
- **Oportunidades (O):** se refiere a los acontecimientos o características externas al negocio que puedan ser utilizadas a favor del empresario para garantizar el crecimiento de su empresa
- **Debilidades (D):** se refiere a los aspectos internos que de alguna u otra manera nos permitan ver el crecimiento empresarial o que frenan el cumplimiento de los objetivos planteados
- **Amenazas (A):** son los acontecimientos externos del negocio en la mayoría de las veces incontrolables por el dueño y personal de la empresa analizada.

Tabla 1

Estructura de una matriz FODA

	Oportunidades externas	Amenazas externas
Nuestras fortalezas	Estrategias a implementar para usar las oportunidades usando las fortalezas	Estrategias para prevenir amenazas utilizando las fortalezas
Nuestras debilidades	Estrategias a implementar para usar las oportunidades minimizando las debilidades	Estrategias para minimizar los peligros potenciales en el sector donde nuestras debilidades se encuentran con las amenazas

2.3.11. Metodología PEST

De acuerdo con el Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (2008), esta metodología, a diferencia de FODA, evalúa un mercado, incluyendo a la competencia, desde la óptica de una nueva propuesta empresarial o negocio en particular, mientras que el punto de vista de FODA es evaluar a la empresa o negocio y a los competidores.

Esta metodología, es de gran utilidad para comprender el auge o caída de un mercado y, en consecuencia, la posición potencial y direccionamiento que debe tomar la empresa o institución, puesto que la aplicación de esta herramienta permitirá evaluar y entender factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos para establecer su nivel de competitividad en su entorno.

Los factores mencionados son externos a la empresa o institución y se recomienda realizar este análisis previo a la aplicación del FODA, puesto que este se divide en dos tipos de factores internos (Debilidades y Fortalezas) y dos externos (Oportunidades y Amenazas). Cabe aclarar que el PEST se orienta estudiar el mercado y el FODA a una unidad de negocio.

Un mercado es un ente o contexto hacia el que se dirige un producto, una empresa, una marca, una idea, una propuesta, etc., y en el que se dan relaciones entre el individuo que busca algo y el individuo que ofrece un producto o servicio; de esta manera, se realizan un conjunto de transacciones bajo la ley de la oferta y la demanda.

Con base en esta definición de mercado, el análisis PEST debe estar orientado a una clara definición del mercado al que se dirige, lo que puede hacerse desde alguna de las siguientes perspectivas:

- Una organización o institución viendo su mercado
- Un producto viendo su mercado
- Una marca en relación con su mercado
- Una opción estratégica, como relanzamiento de un nuevo producto
- Una oportunidad de inversión

Por otro lado, los factores más relevantes a tener en cuenta en el análisis PEST son:

Factores políticos: son de tipo gubernamental, que pueden afectar a la actividad de la empresa. Por ejemplo:

- Sistema de gobierno, legislación de museos universitarios
- Convenios internacionales vigentes
- Las diferentes políticas gubernamentales (medioambientales, laborales, de empleo y de competencia)
- La promoción de la actividad museológica en el país
- Las subvenciones o donaciones nacionales o internacionales

Factores económicos: estos factores generalmente devienen de los factores políticos:

- Las políticas económicas del gobierno sobre las universidades
- El nivel de precios y de salarios
- Los impuestos sobre ciertos servicios
- La disponibilidad y la distribución de los recursos

Factores socioculturales: son factores que pueden influir en la gestión de una unidad económica o de negocio y que están relacionados con:

- Los cambios demográficos
- El nivel de vida
- Los gustos y preferencias
- Los hábitos de consumo
- La educación
- La imagen corporativa o institucional
- Los aspectos éticos

Factores tecnológicos: referidos a innovaciones que se dan en el mercado tanto de productos como de procesos y, con base en ellos, las empresas o instituciones se hacen más eficientes. Están relacionados con:

- Tendencias en el uso de nuevos sistemas informáticos
- Tecnologías de la información y comunicación
- Inversiones en I + D
- Grado de obsolescencia

- Velocidad de transmisión de la tecnología.

2.4. Definición de términos básicos

Modelo

Según la Real Academia Española, es un esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento.

Estrategia

Asis *et al.* (s.f.) señalan que una estrategia “es una línea, un camino, que indica y plantea cómo lograr una misión u objetivo para nuestra organización” (p. 20). Asimismo, podemos indicar que una estrategia es una alternativa o plan de acción que nos conduce a alcanzar un objetivo.

Modelo estratégico

Se puede decir, desde un punto de vista conceptual, que un modelo estratégico es un plan estratégico, que se diseña para mejorar un sistema o proceso organizacional a largo plazo (generalmente, 5 años).

Gestión

Indispensable para hacer más fácil la toma de decisiones en una organización, de manera que esta pueda alcanzar sus metas (Lord & Lord, 2010).

Museo universitario

El museo universitario se definirá desde el punto de vista jurídico, ya que responde al uso más común y aceptado de esta expresión lingüística. Es un tipo de museo cuya titularidad pertenece a una universidad (Peñuelas, s.f.).

Transversalidad

Es uno de los conceptos más mencionados en los procesos de gestión social y ambiental. Sin embargo, también es un término poco entendido, que necesita ser correctamente identificado para llevar a cabo acciones más efectivas dentro de una organización. En primer lugar, se lo confunde frecuentemente con la interdisciplinariedad, pese a que son dos conceptos diferentes,

ya que la transversalidad consiste en introducir un tema en la vida diaria para abordarlo posteriormente de forma permanente.

Eficacia

Del latín *efficaciā*, es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. No debe confundirse este concepto con el de eficiencia (del latín *efficientia*), que se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado, es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de tiempo y recursos disponibles.

Eficacia cultural

Supone comprometerse con estrategias de comunicación en las que los objetivos promocionales, de marca o persuasión, estén al servicio de los objetivos culturales. El concepto de eficacia cultural se refiere a los efectos de esta en la red simbólica de las sociedades donde se desarrolla.

Conciencia turística

Es la identificación de la población o de la mayor parte de esta, con los objetivos y responsabilidades de la actividad turística; es tener el conocimiento reflexivo de la importancia del turismo, es decir, darle al turismo la relevancia que tiene para nuestro entorno (Euro Aula, s.f.).

Identidad social

Según Stoll (2012), la identidad social viene a ser “aquella parte del autoconcepto de un individuo que deriva del conocimiento de su pertenencia a un grupo (o grupos) social junto con el significado valorativo y emocional asociado a dicha pertenencia” (p. 292).

Posicionamiento

Es un término vinculado al ámbito del *marketing*, y está referido a la imagen que ocupa una marca, empresa, producto o servicio en la mente de los usuarios. El citado posicionamiento se elabora a partir de la percepción que tiene el consumidor de la marca en comparación con la competencia de la empresa (Economía Simple, s.f.).

Competitividad

Es la capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores y obtener, así, una posición destacada en su entorno (Roldán, s.f.).

Identidad cultural

El concepto de identidad cultural encierra un sentido de pertenencia a un grupo social con el cual se comparten rasgos culturales, como costumbres, valores y creencias. La identidad no es un concepto fijo, sino que se recrea individual y colectivamente y se alimenta de forma continua de la influencia exterior (Molano, s.f.).

Cultura turística

Es un conjunto de conocimiento, valores y actitudes que promueven la protección del patrimonio en todas sus expresiones (Mincetur, 2015).

2.5. Fundamentos teóricos y mapa conceptual

Scheiner (2015) desarrolla las consideraciones sobre la museología como campo del conocimiento y sus fundamentos teóricos, buscando presentar una apreciación crítica sobre el constructor de la relación específica entre lo humano y lo real, considerado por un expresivo grupo de teóricos como objeto primordial de estudio en el campo. Así, tomo como punto de partida la producción teórica del campo, especialmente de autores emblemáticos como Stránský e Gregorová, para analizar cómo esta relación específica puede ser percibida de distintas formas, en distintos sistemas de pensamiento, alineándose a los modos y formas bajo los cuales se percibe y reconoce, en el tiempo y el espacio, al patrimonio y al museo. Dicha relación, que influencia de modo determinante los fundamentos teóricos del campo de la museología, deberá ser comprendida en sintonía con la episteme contemporánea: no existe apenas una relación específica que defina la museología y el museo, sino muchas, así como no existen solamente un patrimonio y un museo. Finalmente, cuestiona si la relación específica no es una, sino muchas; si patrimonio y museo no es uno sino múltiples, y si será única la museología.

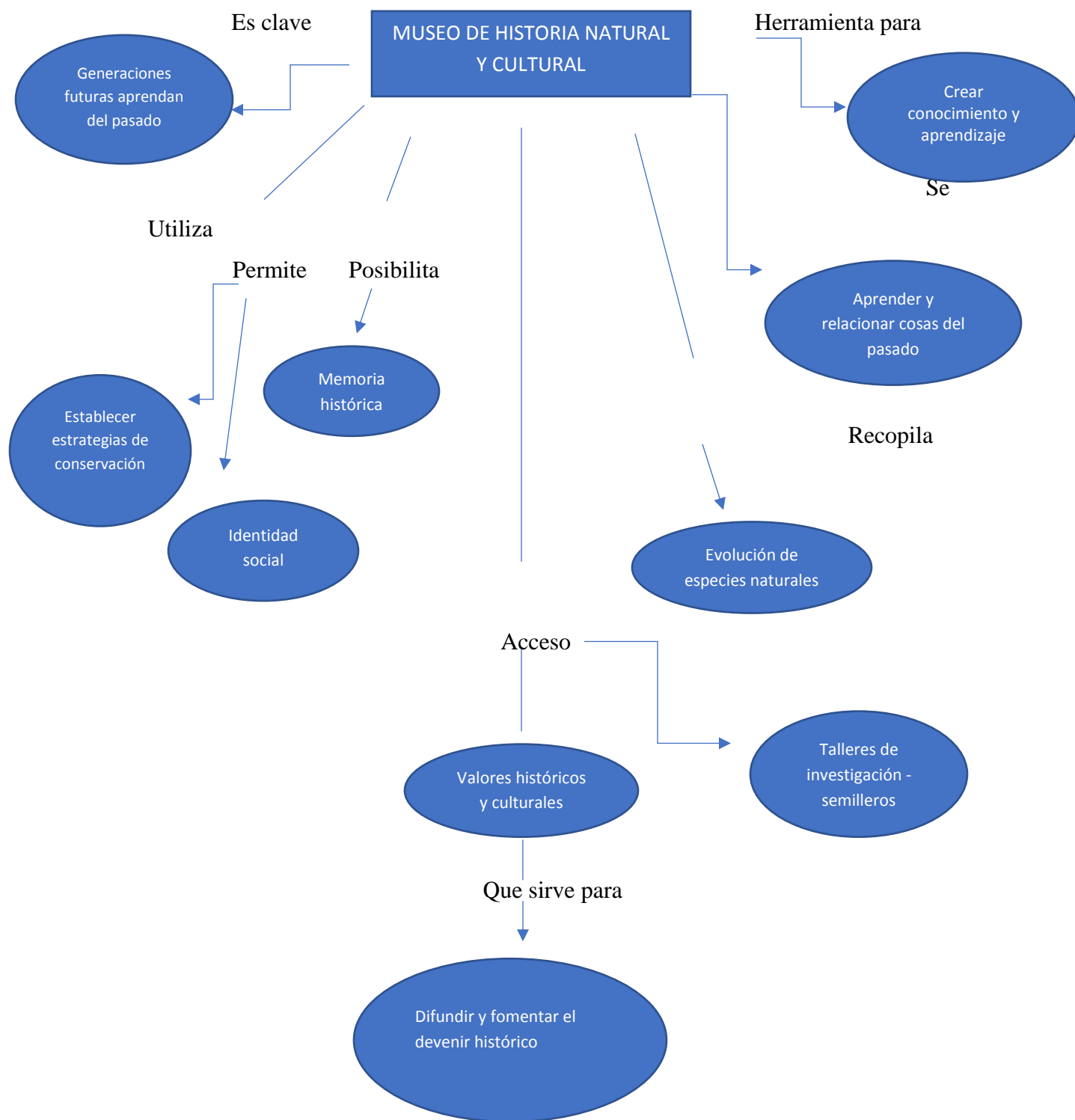
La museología es un campo multidisciplinar, iterativo e independiente, de carácter investigativo para impartir conocimiento y aprendizaje, cuando se enfoca al museo como objeto de estudio, donde se crea una interfaz con otros campos disciplinarios para establecer

procesos recomendables de conservación, investigación y difusión para su competitividad, como herramientas estratégicas.

Focalizar al Museo UPAO en un contexto estratégico, permitirá proyectarlo como un potencial para investigación, información y comunicación en el logro de una identidad social y de beneficio al entorno interno de la universidad y externo de la colectividad para la comprensión de los fenómenos patrimoniales. Considerando estas premisas, en la Figura 4 se muestra un esquema general de las relaciones de conceptos para tener en cuenta en el desarrollo de nuestra tesis.

Figura 4.

Relaciones de conceptos del Museo UPAO



2.6. Hipótesis

2.6.1. Hipótesis general

La formulación de un modelo estratégico en la organización del Museo UPAO permitirá mejorar su posicionamiento y competitividad logrando una identidad social en beneficio de la colectividad académica y ciudadanía en general de la región norte del país.

2.6.2. Hipótesis específicas

- Tener conocimiento de la historia y trayectoria del museo ayudará a tener conciencia de su real importancia, permitiendo un análisis profundo sobre su situación.
- El análisis de la situación actual del museo proporciona la información necesaria para el desarrollo del diagnóstico y pasos a seguir en el proceso de este trabajo.
- El desarrollo de un diagnóstico de la situación actual del Museo UPAO ratificará el posicionamiento de este dentro de la comunidad universitaria, facultando los datos necesarios para el final desenvolvimiento del diseño y desarrollo del modelo estratégico propuesto.
- El diseño y desarrollo del modelo estratégico con base en un planteamiento moderno (nueva museología) y en el esquema organizativo del museo bajo la perspectiva de responsabilidad social, brindará una hoja de ruta para el personal del museo y su alta dirección de gobierno, proporcionándole el punto de referencia para la toma de decisiones a las que se enfrenta, a la vez que satisfará la demanda social en condiciones competitivas.

2.7. Variables

Problema: ¿En qué medida la propuesta de un modelo estratégico en la organización del manejo de la Colección del Museo UPAO permitirá desarrollar su competitividad y lograr una identidad cultural en beneficio de la ciudadanía y colectividad académica?

Variable independiente

Modelo estratégico

Definición conceptual

El modelo estratégico está referido al diseño y construcción del futuro de una organización, con el objetivo de definir sus objetivos, misión y visión para lograr diferenciarse y obtener ventajas competitivas.

Definición operacional

Proceso que consiste en realizar la elección de un modelo estratégico, entre diversas alternativas, para solucionar problemas buscando la eficacia y el éxito en la gestión.

Dimensiones

- El tipo de organización y dirección
- El nivel de impacto del modelo de gestión

Indicadores

1. Planificación

- Misión
- Visión
- Objetivos

2. Organización

- Estructura organizativa
- Estrategias

Variable dependiente

Competitividad

Definición conceptual

La gestión del museo necesita de las relaciones, de la interacción con el mercado y la comunidad para mantener funcionando su estructura, para moverse según las condiciones del entorno y responder a las exigencias de la comunidad y colectividad universitaria.

Definición operacional

Conjunto de procedimientos, de toma de decisiones y ejecución de acciones, que permitirán gestionar el museo, para mejorar su posicionamiento.

Dimensiones

- Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados
- Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas.

Indicadores

- Ratio de visitantes por mes
- Nivel de implantación de estructura organizativa y funcional según modelo de gestión
- Grado de satisfacción del usuario

PROBLEMA ¿En qué medida la propuesta de un Modelo Estratégico en la Organización del Manejo de la Colección del Museo UPAO permitirá desarrollar su competitividad y lograr una identidad cultural en beneficio de la ciudadanía y colectividad académica?

	VARIABLE INDEPENDIENTE Model estratégico	VARIABLE DEPENDIENTE Competitividad
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	El modelo estratégico está referido al diseño y construcción del futuro de una organización, con base a definir sus objetivos, misión y visión para lograr diferenciarse y obtener ventajas competitivas.	La gestión del museo necesita de las relaciones, de la interacción con el mercado y la comunidad para mantener funcionando su estructura, para moverse según las condiciones del entorno y responder las exigencias de la comunidad y colectividad universitaria.
DEFINICIÓN OPERACIONAL	Proceso que consiste en realizar la elección de un modelo estratégico, entre diversas alternativas, para solucionar problemas buscando la eficacia y el éxito en la gestión.	Conjunto de procedimientos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten gestionar el museo, para mejorar su posicionamiento.
DIMENSIONES	<ul style="list-style-type: none"> • El tipo de organización y dirección • El nivel de impacto del modelo de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados • Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas.
INDICADORES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación <ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Objetivos 2. Organización <ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizativa • Estrategias 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ratio de visitantes por mes 2. Nivel de implantación de estructura organizativa y funcional según modelo de gestión 3. Grado de satisfacción del usuario

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y método de investigación

3.1.1. Tipo de estudio

Para definir el tipo de estudio se recurrió a las ideas planteadas por Behar (2008), quien indica que la literatura especializada reporta variadas formas de clasificación acerca de los tipos de estudio. Dependiendo del caso y según el nivel de conocimiento científico (observación, descripción, explicación) al que espera llegar el investigador, se formula el tipo de estudio. Esto dependerá del tipo de información que espera obtener, así como el nivel de análisis que deberá realizar.

Con base en esta descripción y a la clase de información que se espera obtener, así como del nivel de análisis que se efectuará para determinar cómo es y cómo se manifiestan sus componentes y comportamiento del Museo UPAO, la investigación será del tipo mixta, con enfoque en la investigación descriptiva y por el propósito que se persigue será una investigación aplicada.

Será descriptiva, ya que este tipo de estudio sirve para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes; permitiendo detallar al fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos. Por ejemplo, la investigación en ciencias sociales se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación; aplicada, porque a través de esta se podrá detallar el problema midiendo uno o más atributos del sistema organizacional y competitivo del museo, ya que este tipo de investigación busca confrontar la teoría con la realidad, con problemas concretos, en circunstancias y característica concretas. Esta forma de investigación se dirige a su aplicación inmediata, enfocada en la solución de teorías del modelo estratégico.

3.2. Método de investigación

El método de estudio es el conjunto de procedimientos y técnicas usadas para la recolección y análisis de datos. Es un requisito obligatorio para estar seguros de que se lograrán los resultados esperados para la investigación y además permite responder la pregunta: ¿cómo desarrollaremos la investigación? Esta tesis se desarrollará siguiendo las siguientes etapas:

1. Definición y diagnóstico de la organización, en este caso, el museo, lo que permitirá evaluar su realidad, sus conflictos, es decir, qué problemas existen desde el punto de vista organizacional y en el manejo de sus colecciones, sus potencialidades o hasta dónde puede llegar, así como analizar la posible proyección en su crecimiento.
2. Análisis de la función principal como ente cultural para definir la misión, visión y valores de la empresa.
3. Con el propósito de hacer frente a situaciones estratégicas relativamente confusas de una manera muy sencilla y rápida, se usará un análisis FODA, a fin de plantear una discusión orientada a identificar los factores internos y externos de la organización que afecten de forma positiva (F-O) y negativa (D-A) a la efectividad del servicio o proceso.
4. Formulación de estrategias: a través del cruce de factores de análisis se planteará la estrategia futura del museo o se plantearán estrategias idóneas de influencia en el museo para mejorar su competitividad.

3.2.1. Población y muestra del estudio

Considera el tipo de investigación aplicada-descriptiva, en cuanto al logro de una propuesta, donde lo que se busca son las consecuencias prácticas, esto conlleva a que, de acuerdo con nuestra delimitación del estudio, la población y muestra será el orden organizativo y funcional del Museo UPAO.

3.2.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Behard (2009) indica que “la investigación no tiene sentido sin las técnicas de recolección de datos. Estas técnicas conducen a la verificación del problema planteado. Cada tipo de investigación determinará las técnicas a utilizar y cada técnica establece las herramientas, instrumentos o medios que serán empleados. Todo lo que va a realizar el investigador tiene su apoyo en la técnica de la observación. Aunque utilice métodos diferentes, su marco metodológico de recogida de datos se centra en la técnica de la observación y el éxito o fracaso de la investigación dependerá de cual empleó”.

En el presente trabajo, se empleará principalmente para la recolección de datos, las entrevistas y las encuestas del tipo autoadministrado, es decir, se proporcionará directamente a los

encuestados para su respuesta. La aplicación de esta última dará como resultado el estudio de imagen y posicionamiento, así como determinar la percepción de competitividad, sus ventajas y desventajas, y sus oportunidades para su crecimiento (Anexos 1 y 2).

3.3. Descripción de procedimiento de análisis

3.3.1. Diagnóstico de la situación actual del Museo UPAO

La diagnosis permitirá realizar un análisis formal del Museo UPAO para determinar sus principales problemas y dificultades, las posibles consecuencias, para la propuesta de soluciones a cada una de ellas, con base en sus capacidades potenciales

Con respecto a diagnósticos de la situación actual de los museos universitarios, existe escasa información sobre políticas o directrices que tracen una hoja de ruta sobre cómo gestionar este tipo de museos y por el momento solo existe una “carta de intención”, del I Encuentro de Museos Universitarios de Perú, celebrado en la Casa O’Higgins, Pontificia Universidad Católica del Perú entre el 23 y 24 de octubre de 2017, en el marco del VIII Encuentro de Museos Universitarios del Mercosur, V Encuentro de Museos de Latinoamérica y el Caribe y I Encuentro de Museos Universitarios de Perú, desarrollado por ICOM (Consejo Internacional de Museos) donde se manifestó que “los museos universitarios se fundan en los principios de la investigación, la extensión y la docencia. Deben generar las condiciones para el conocimiento académico y comunitario. Además, parte de su actuación institucional es propiciar el establecimiento de procesos de salvaguarda, de comunicación y educación patrimonial, así como de la gestión institucional y participativa”.

En esta misma carta de intención, se indica además que “los museos universitarios están desarrollando modelos de gestión que incluyen a sus comunidades, a través de acciones horizontales y transversales, expresando con ello la puesta en operación de los lineamientos de la Mesa Redonda de Santiago de Chile de 1972”. Asimismo, “los museos universitarios están generando e incorporando innovaciones en la gestión museal, en sus procesos de salvaguarda, investigación, difusión y gestión, a partir del uso de las nuevas tecnologías y nuevos conocimientos”.

Con base en estos lineamientos, y como ya se ha indicado, se pretende realizar un análisis formal del museo, considerando el apoyo y aporte de la Alta Dirección de la Universidad Privada Antenor Orrego y los directivos del museo, para luego hacer la propuesta a través de

este trabajo de investigación de un nuevo modelo de gestión. En ese sentido y como fundamento formal, se consideró realizar el análisis bajo los lineamientos de PEST y el análisis EFE y EFI, para poder desarrollar y describir el estudio en cuestión:

Análisis PEST

Como ya se había indicado anteriormente, el análisis PEST ayudará a investigar e identificar los factores generales que afectan la institución en cuestión, mediante los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos (Econopedia. s.f.).

Factores políticos, legales y gubernamentales

En el Perú, según Decreto Supremo N.º 179-2004, el Gobierno exonera el pago de impuestos a diversas universidades privadas, dentro de las cuales está la Universidad Privada Antenor Orrego. Actualmente, son 28 universidades las que cuentan con este beneficio; sin embargo, menos del 5 % representa una reinversión para mejorar los niveles de investigación, la proyección social y la capacitación de los docentes.

El financiamiento de las universidades privadas proviene casi enteramente por concepto de pago que efectúan sus alumnos por los servicios de enseñanza. Según la encuesta económica anual 2001, para el conjunto de universidades privadas, casi un 95 % de sus ingresos son por dicho concepto; aunque en algunos pocos casos los ingresos por servicios conexos al educativo llegan a cubrir un quinto o un tercio de sus gastos, existiendo incluso un caso en que los ingresos por servicios conexos y otros casi equiparan a las pensiones.

El monto de financiamiento para investigación científica y tecnológica en las universidades peruanas y otras instituciones es muy bajo y coloca al país entre los que cuentan con menor cantidad de recursos dedicados a la investigación y desarrollo experimental, el 0.08 % del PBI en 1999 (uno de los porcentajes más bajos del continente) que, en términos per cápita, representó apenas US\$ 1.65 por habitante.

Oportunidades

- Exoneración de pago de impuestos a ciertas universidades.
- Existencia del Ministerio de Cultura y Patrimonio.

- Museos universitarios del Mercosur: responsabilidad que deben asumir las universidades en el cuidado de su patrimonio y en la promoción, protección y difusión de los bienes culturales

Amenazas

- Débil trabajo a nivel de Gobierno local y regional para fomentar la difusión de la cultura.
- Falta de regulación gubernamental, para fomentar los procesos de salvaguarda, de conservación, de comunicación y educación e investigación patrimonial, así como de la gestión de los museos universitarios

Factores económicos

El sector investigación representa incluso menos del 4.1 % del PBI nacional, lo que es una muestra de la falta de implementación y apoyo por parte de los diferentes organismos gubernamentales y privados. Actualmente, son muy pocos los países que apuestan por las investigaciones dentro de las diversas áreas, ya sea investigaciones científicas en medicina, en botánica, en historia, etc. Y hablando específicamente del Perú, son únicamente dos o tres universidades las que apoyan la investigación científica para formular nuevas teorías o hipótesis sobre determinados temas culturales.

Oportunidades

- Acceso a la información para la investigación.
- Exoneración del pago de impuesto a la Renta, IGV y Selectivo al consumo, siempre que haya reinversión a sus fines específicos de la universidad.

Amenazas

- Falta de fondos económicos para la gestión del museo.
- La no existencia de una plataforma museológica para el país, que permita abordar de manera conjunta problemas para optimizar los recursos de gestión económica.

Factores socioculturales

La población universitaria nacional ha ido incrementando considerablemente año tras año. Al 2015, el total de alumnos matriculados en las universidades privadas del Perú era de 979 620

alumnos, siendo 204 731 el total de estudiantes de la ciudad de Trujillo (20.9 %), según el Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Al 2017-II, la Universidad Privada Antenor Orrego contaba con una población total de 16 567 alumnos en las diferentes facultades, lo que permite tener un amplio mercado objetivo. Por otro lado, la gran diversidad de instituciones educativas de nivel primario y secundario corresponde también a un importante sector de mercado.

Cabe mencionar que la población joven de Trujillo ha cambiado exponencialmente sus intereses. Dentro de ellos podemos destacar que han dejado de lado, en su mayoría, el interés por la cultura general, por el conocimiento, por la investigación, entre otros. Sin embargo, la revaloración de la cultura, historia e identidad, son criterios que se están potenciando tanto en las instituciones educativas primarias como secundarias y superiores, sin dejar de lado las iniciales.

Muchos de los museos buscan convenios con diferentes instituciones para promover el desarrollo de este; a pesar de ello, muchas veces el usuario no se siente involucrado por factores como las restricciones que presenta el museo según las políticas de los mismos, como: “No toque”, “Mantenerse alejado a más de 3 metros”, entre otros.

Por otro lado, la población joven se ve atraída por diferentes lugares en los alrededores del museo, tales como centros comerciales y de entretenimiento, lo que contribuye con el desinterés.

Oportunidades

- Población regional universitaria creciente
- Fomento por el conocimiento de la historia y nuestra cultura
- Cercanía del teatro y el sistema de bibliotecas de Universidad Privada Antenor Orrego
- Desarrollo de hábitos culturales
- Convenios institucionales
- Imagen a nivel regional como institución educativa superior

Amenazas

- Desinterés y hábitos de consumo por aspectos históricos y culturales.
- Lugares atractivos para los jóvenes a los alrededores del museo.

Factores tecnológicos

El avance tecnológico presenta cambios cada vez más sorprendentes que facilitan las diversas actividades en los diferentes sectores de producción y servicios. Actualmente, se apuesta con mayor fuerza en la innovación, así como por la investigación y desarrollo. Esto es todo un reto, pues solo el 39 % del total de la población nacional cuenta con acceso a internet, de acuerdo con los perfiles de internauta de INEI.

En el Perú existen entidades como el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación (Concytec), que tiene como objetivos orientar, fomentar, coordinar, supervisar y evaluar las acciones del Estado en el ámbito de la ciencia, tecnología e innovación, y promover e impulsar su desarrollo mediante la acción concertada y la complementariedad entre los programas y proyectos de las instituciones públicas, académicas y empresariales.

Actualmente, se cuenta con el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación para la Competitividad y Desarrollo Humano 2006-2021, que busca promover la capacidad nacional de generación de conocimiento científico y tecnológico mediante la investigación y conocimientos que puedan ser incorporados a los bienes y servicios del país.

Oportunidades

- Acceso a la información para I + D (investigación y desarrollo)
- Utilización de herramientas informáticas (TIC) en el desarrollo de plataformas virtuales para difusión
- Apoyo gubernamental a la innovación

Amenazas

- Falta de acceso a internet en sectores de la población
- Falta de acceso a las plataformas de información cultural vía internet
- Velocidad institucional lenta para transmisión de tecnología

Análisis EFE y EFI

El análisis EFE y EFI es un instrumento para formular estrategias en las áreas internas y externas de una institución u organización, ya que el logro de una estrategia no solo se alcanza reconociendo los factores internos de una institución u organización, sino también, a partir del

conocimiento con buen criterio del comportamiento de entorno externo, evaluando las amenazas potenciales que existen y que pueden afectar la competitividad; tomando en consideración las oportunidades que pueden presentarse, para su aprovechamiento, así como para aumentar su crecimiento y sostenibilidad; además de identificar y evaluar las relaciones entre las áreas internas y externas.

Matriz EFE

Esta matriz, conocida como la matriz de evaluación de los factores externos clave, permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Los cambios de las fuerzas externas se explican en variaciones en la demanda de consumo y, por ende, afectan las estrategias para el posicionamiento y competitividad. Para elaborar esta matriz, se incluyen tanto oportunidades (factores positivos clave) como amenazas (factores del entorno negativos para la sostenibilidad de la organización) que afectan al museo, y se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito por la institución u organización. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0; además, se otorga una calificación a los factores críticos, que va desde 4 (la respuesta es superior) a 1 (la respuesta es mala).

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFE (Tabla 2), el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que no están respondiendo de manera adecuada a las oportunidades y amenazas existentes en su entorno, por lo cual peligra su sostenibilidad.

Oportunidades

- Convenios institucionales: el museo cuenta con diferentes convenios marco con universidades extranjeras, para el desarrollo humanístico, científico, académico y tecnológico, procurando la aplicación del conocimiento en beneficio de la sociedad (por ejemplo, Convenio Marco Universidad Privada Antenor Orrego-Universidad da Regiao da Joinville, 2006).

- Fomento por el conocimiento de nuestra historia y cultura: principalmente, “el museo se encarga de recolectar, conservar, estudiar y exhibir muestras representativas de la diversidad biológica y cultural del Perú (Figura 5), en particular de la región norte del país, con el fin de generar conocimiento científico y difundirlo a la comunidad nacional e internacional”.

Figura 5.

Estudiantes observando una exposición



Nota. Museo UPAO

- Utilización de herramientas informáticas (TIC) en el desarrollo de plataformas virtuales para difusión: actualmente, es de gran importancia utilizar canales adecuados para la difusión a través de la publicidad dentro y fuera del museo y de la universidad, por ejemplo, las tecnologías de información y comunicación (TIC); más ampliamente, creando una propia página web del museo o, más agresivamente, la pestaña que tiene en la web de la universidad, explicando en profundidad en ambos casos, a qué se dedican y cómo se pueden enlazar a información complementaria (biblioteca), registrando una base de datos para contabilizar las veces que los usuarios se conectan a ella; o incluso creando una sección propia dentro de la misma.
Se observa en la actualidad en la web de la universidad, una pobre o pequeña mención al museo, informando a la población solamente sobre la necesidad de restablecer la armonía con la naturaleza.
- Población universitaria creciente: el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) publicó los resultados del censo elaborado en octubre del 2017, en materia de población, hogar y vivienda. “En el periodo intercensal 2007-2017, la población sin nivel educativo

disminuyó en 23.3 % y los que tienen educación primaria en 5.5 %. En tanto, aumentó los que tienen educación inicial en 91.9 %; educación secundaria en 22.7 % y educación superior, principalmente aquellos con educación universitaria, en 39.6 %”.

- Desarrollo de hábitos culturales: Álvaro Marchesi Ullastres, secretario general de la Organización de Estados Iberoamericanos-OEI (2013) a través del Ministerio de Cultura Perú, en la “Encuesta Latinoamericana de Hábitos y Prácticas Culturales 2013”, puso de manifiesto dos tendencias de enorme importancia. “La primera, la satisfacción de la población con la oferta cultural pasada y sus aún superiores expectativas con la de los años futuros. La segunda, que apunta a las significativas diferencias que aparecen en función de la edad, el contexto sociocultural y el nivel de estudios”.

Esta encuesta analiza los hábitos de consumo de cultura en una gran variedad de dimensiones: lectura de periódicos y libros, televisión, radio, cine, teatro, video, música, la utilización de computadoras, el acceso al correo electrónico, Internet y redes sociales, las visitas a lugares del patrimonio cultural, la celebración de eventos culturales, la asistencia a conciertos y, en general, el acceso a los bienes y servicios culturales y su participación en ellos.

- Acceso a información para la investigación y desarrollo: el Museo UPAO puede acortar la brecha a través de colaborar como asociado con otras instituciones regionales o nacionales, como Concytec, que le permitan acceder a los planes nacionales de investigación I + D, para llevar a cabo sus proyectos de investigación. Concytec (2015), mediante la intervención del Ing. Christian Bueno, en una jornada informativa en la Universidad Nacional del Centro del Perú, expuso acerca de los incentivos tributarios para las inversiones en CTI (ciencia, tecnología e innovación) y la estrategia nacional “Crear para Crecer”, que define las pautas para el desarrollo de estas actividades. Además, presentó la nueva red social Activanet, que permite unir a toda una comunidad virtual con intereses en ciencia, tecnología e innovación.
- Exoneración de impuesto a la renta a universidades que reinviertan en actividades académicas: en concordancia con la Ley N.º 30220, *Ley Universitaria*, las universidades privadas son de dos tipos: las societarias (con fines de lucro, hay repartición de excedentes) y la asociativas (sin fines de lucro, no hay repartición de excedentes, estos se reinvierten en la misma universidad), y son indicados en los siguientes artículos:

“Artículo 30.- Evaluación e incentivo a la calidad educativa

El crédito tributario por reinversión y otros beneficios e incentivos que se establezcan, se otorgan en mérito al cumplimiento del proceso de acreditación, de acuerdo con la normativa aplicable.

Artículo 117.- Inafectación y exoneración tributaria

La universidad goza de inafectación de impuesto directo e indirecto que afecte los bienes, actividades y servicios propios de su finalidad educativa y cultural. En materia de aranceles de importación, puede establecerse un régimen especial de afectación para determinados bienes.

Artículo 118.- Promoción de la inversión privada en educación

La reinversión de excedentes para el caso de las universidades privadas asociativas y utilidades para el caso de universidades privadas societarias se aplica en infraestructura, equipamiento para fines educativos, investigación e innovación en ciencia y tecnología, capacitación y actualización de docentes, proyección social, apoyo al deporte de alta calificación y programas deportivos; así como la concesión de becas, conforme a la normativa aplicable”.

- Apoyo gubernamental a la innovación: en el Perú existen diferentes fondos que promueven la investigación y la innovación, uno de ellos es el Programa de Ciencia y Tecnología, creado el 19 de julio de 2006, a través de un convenio entre el Gobierno del Perú y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Su propósito es generar conocimientos científicos y tecnológicos, promocionar la innovación en las instituciones educativas y empresas, fortalecer capacidades de investigación tecnológica y fortalecer el sistema nacional de innovación. Estos apoyos constituyen una excelente fortaleza para promover el incremento de la investigación e innovación en todas las áreas del Museo UPAO.

Tabla 2.*Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)*

Factores críticos	Pesos	Calificación	Peso ponderado
1. Convenios institucionales	0.10	4	0.4
2. Fomento para el conocimiento de nuestra historia y cultura	0.05	3	0.15
5. Cercanía del teatro y el sistema de bibliotecas.	0.05	3	
3. Utilización de herramientas informáticas (TIC) en el desarrollo de plataformas virtuales para difusión	0.10	3	0.3
4. Población universitaria creciente	0.09	2	0.18
5. Desarrollo de hábitos culturales	0.05	1	0.05
6. Acceso a información para la investigación y desarrollo	0.15	3	0.45
7. Exoneración de impuesto a la renta a universidades que reinviertan en actividades académicas	0.05	1	0.05
8. Apoyo gubernamental a la innovación	0.10	3	0.3
Subtotal oportunidades	0.69		1.88
1. Lugares atractivos para los jóvenes alrededor del museo.	0.07	1	0,07
2. Desinterés por lo histórico y cultural.	0.06	2	0,16
3. Falda de recursos para la gestión del museo.	0.04	1	0,04
4. Facilidad de acceso a la información cultural vía internet.	0.04	2	0,14
5. Débil trabajo a nivel de gobierno local para fomentar la difusión de la cultura.	0.07	2	0,18
Subtotal amenazas	0.31		0.48
Total matriz	1.00		2.36

Nota.

- a. Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.
 - b. El total ponderado de 2.36 está por debajo de la media de 2.50.
-

Nota. Adaptado de David (1997)

Conclusión

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos consiste en el valor del peso ponderado total para observar en qué medida las amenazas influyen negativamente en las oportunidades. En este caso es 2.36 debajo de la media 2.5, lo que indica, que la institución no está aprovechando adecuadamente las oportunidades que le ofrece el entorno al museo, para que éste sea más competitivo.

Matriz EFI

La gestión cultural ha demostrado su capacidad de incrementar la competitividad de los museos a través de la formulación de estrategias para la difusión, investigación y conservación, para ello es necesario evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales del Museo de Historia Natural y Cultural de la Universidad Privada Antenor Orrego. Esta evaluación se realiza con el instrumento o matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) aplicando juicios intuitivos.

La matriz EFI (Tabla 3) es similar a la matriz EFE del perfil de la competencia. En el caso de la matriz EFI, además de evaluar fortalezas y debilidades del museo universitario de la Universidad Privada Antenor Orrego, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre sus áreas funcionales.

Tabla 3.*Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)*

	Factores críticos	Pesos	Calificación	Peso ponderado
FUERZAS	1. Enfoque a la investigación formativa y científica	0.12	3	0.36
	2. Nivel de calidad en sus exhibiciones	0.07	3	0.21
	3. Conservación de su patrimonio cultural	0.10	2	0.20
	4. Ingreso libre (entrada gratuita)	0.09	3	0.27
	5. Nivel de desarrollo de la cultura	0.07	3	0.21
	Subtotal Fuerzas	0.45		1.25
DEBILIDADES	1. Mala ubicación	0.12	1	0.12
	2. Falta de estrategias de difusión	0.07	2	0.14
	3. Limitaciones de espacio	0.10	1	0.10
	4. Infraestructura inadecuada para recibir visitantes	0.09	1	0.09
	5. Distribución ineficiente	0.08	1	0.08
	6. No existen accesos y servicios para minusválidos.	0.05	1	0.05
	7. Nivel de posicionamiento	0.04	2	0.08
	Subtotal Debilidades	0.55		0.66
	Total matriz	1.00		1.91

Nota:

- Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = fuerza mayor, 3 = fuerza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad mayor.
- El total ponderado de 2.36 está por debajo de la media de 2.50.

Nota. Adaptado de David (1997)

Conclusión

Se observa como resultado en la Tabla 3, que la suma de los valores de la matriz de evaluación de factores internos presenta un peso ponderado de 1.91, muy por debajo de las expectativas, lo que indica que las debilidades superan las fuerzas o fortalezas del museo o, mejor dicho, la posición estratégica interna general del Museo UPAO está debajo de la media 2.50. Esta situación se presenta debido a que las fuerzas importantes son su enfoque a la investigación formativa y científica, nivel de calidad en sus exhibiciones, ingreso libre (entrada gratuita) y nivel de desarrollo de la cultura, que solo alcanza una calificación de 3.

Esta auditoría de la administración estratégica de las operaciones internas del museo ha sido de mucha utilidad para detectar la robustez de la organización que, como se observa, adolece de una serie de problemas internos —van desde una mala ubicación hasta un desconocimiento de los estudiantes de la misma universidad, hasta el público en general— que no le permiten su crecimiento y desarrollo para su posicionamiento en el ámbito regional, desde el punto de vista académico y turístico, pero a la vez, este diagnóstico permitirá formular planes de gestión estratégica para la búsqueda de una diferenciación con otros museos de la región y ventajas competitivas.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los objetivos no son órdenes, son compromisos. No determinan el futuro, sino que son el medio para mover los recursos y las energías de una organización con objeto de crear el futuro. (Peter Drucker)

La planeación está destinada al fracaso incluso antes de su inicio, ya sea porque se espera mucho de ella o porque se lleva a cabo de manera insuficiente. (T. J. Cartwright)

Esté roto o no ¡arréglo! —¡Déjelo que quede mejor! No solo tratándose de productos, sino de toda la compañía si fuera necesario. (Bill Saporito)

4.1. Resultados

Los resultados indican la demostración de los objetivos trazados en el presente trabajo de investigación, donde se ha buscado plantear en un sentido empresarial, la administración del Museo UPAO, para mejorar su competitividad en el ámbito regional.

4.1.1. Historia y trayectoria del Museo UPAO

El Museo UPAO, ubicado en la ciudad de Trujillo, departamento de La libertad, es una institución privada, de propiedad de la Universidad Privada Antenor Orrego, comenzó el 27 de febrero de 1990 como un herbario y, el siguiente año, abre sus puertas al público con una primera sala de exhibición, mostrando sus colecciones de arqueología, minerales, flora y fauna.

El equipo del museo busca de esta manera instruir al público acerca de la paleontología, la botánica y la arqueología. Sus colecciones están organizadas de la siguiente forma:

Paleontología y minerales

En esta sección se muestran fósiles de invertebrados (esponjas y moluscos) y un prototipo a tamaño real de un dinosaurio (figura 6), seres cuya data refiere a 228 millones y 70 millones de años, que corresponden a los periodos triásico y cretácico. Además, se exhiben minerales con diversos orígenes y estructuras, entre ellos cuarzos, carbones, calizas, obsidianas, etc.

Figura 6.

Exposición en el área de paleontología



Nota. Tomado de Museo UPAO

Zoología

En la estación de zoología, se exhiben ejemplares de importantes grupos del reino animal que alberga la región norte y oriente del país (Figuras 7 y 8), dispuestos de acuerdo a su filogenia. Entre estos ejemplares, se ha incluido invertebrados como moluscos, crustáceos e insectos; además de vertebrados como, peces, aves, anfibios, reptiles y mamíferos. Todas estas muestras se han dispuesto en armarios cubiertos con vitrales para su observación.

Figura 7.

Exposición en el área de zoología



Nota. Tomado de Museo UPAO

Figura 8.

Exposición a estudiantes de inicial en el área de zoología



Nota. Tomado de Museo UPAO

Arqueología

En las Figuras 9 y 10 se observa una representativa muestra del progreso cultural prehispánico de los valles de la costa norte peruana. En el material cultural expuesto se encuentran objetos de cerámica, tejidos, armas y utensilios de piedra; cuya filiación corresponde a las culturas Cupisnique, Salinar, Viru, Moche y Chimú; así como también a Recuay, Wari, Lambayeque y Chancay, es decir, el material exhibido está ubicado entre el periodo temporal del 1500 a. C. hasta 1532 d. C. aproximadamente.

Una característica de esta área del museo es la investigación, conservación, sistematización, exposición e información acerca del patrimonio arqueológico, entendido este como aquellos vestigios producto de la actividad humana y los restos orgánicos e inorgánicos que, mediante los métodos y técnicas propios de la arqueología y otras ciencias afines, permiten reconstruir y dar a conocer los orígenes y las trayectorias socioculturales pasadas y garantizan su conservación y restauración.

Figura 9.

Exhibición a estudiantes de inicial muestras arqueológicas



Nota. Tomado de Museo UPAO

Figura 10.

Muestra del desarrollo cultural prehispánico



Nota. Tomado de Museo UPAO

Herbario Antenor Orrego (HAO)

El herbario que se encuentre en las instalaciones del Museo UPAO integra el Index Herbariorum (Red Mundial de Herbarios) de Nueva York (Estados Unidos de Norteamérica), bajo el acrónimo de HAO. En este recinto se ha organizado de forma sistemática todos los tipos de plantas disecadas para su conservación, para que de esta manera su forma y posición de sus órganos y rasgos perduren en el tiempo. El objetivo es tener en cuenta, que cada ejemplar o especie es un documento permanente que existe en el tiempo y lugar. Ya que este tipo de trabajo y conservación de estas especies es la principal fuente de los trabajos de investigación que se publican en una de las revistas científicas que publica el museo “Arnaldoa”. Es importante señalar también, que el museo a través del herbario, sostiene cooperación con instituciones nacionales e internacionales como el Museo Botánico de Córdoba, Argentina.

Hemeroteca

La relación o intercambio que tiene el museo con instituciones de América y Europa es permanente, por intermedio de revistas científicas indexadas de agronomía, arqueología, biodiversidad, botánica, ecología, farmacia, ingeniería forestal, medioambiente, zoología y ciencias afines. Todas estas revistas y artículos científicos se encuentran para consulta de la comunicada académica y público en general.

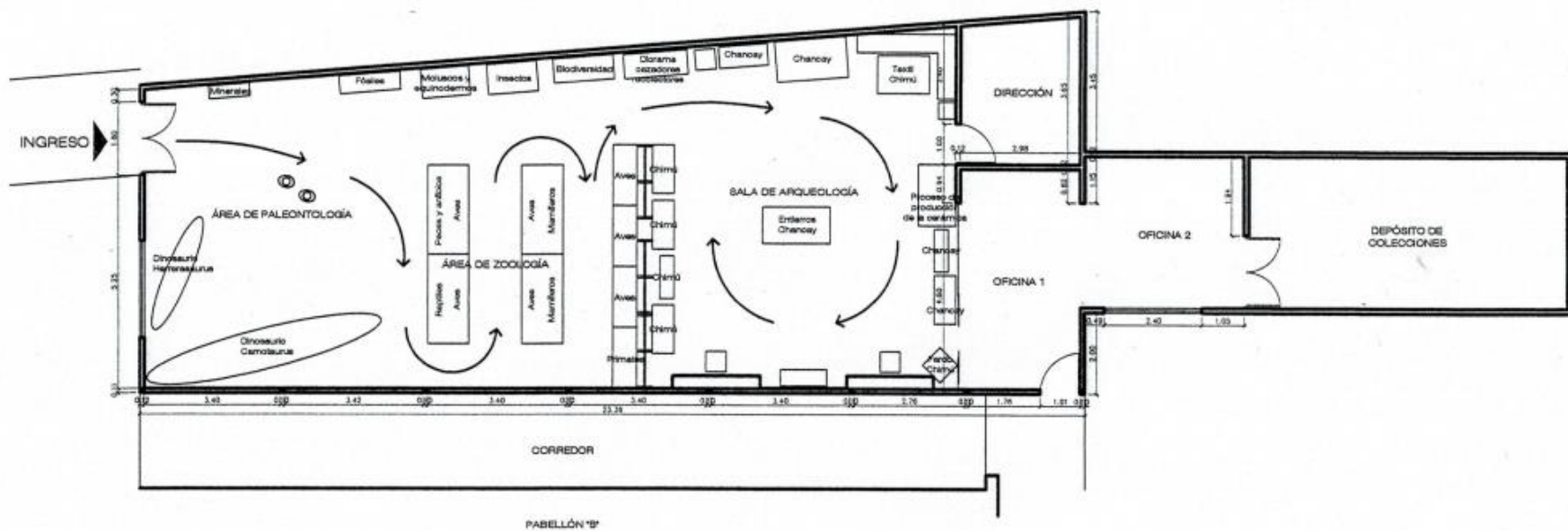
4.1.2. Análisis de la situación actual del Museo UPAO

El Museo, de acuerdo con lo que se difunde en la página web de la universidad (upao.edu.pe), “fundamentalmente se encarga de recolectar, conservar, estudiar y exhibir muestras representativas de la diversidad biológica y cultural del Perú, en particular de la región norte del país, con el fin de generar conocimiento científico y difundirlo a la comunidad nacional e internacional. Con ello se pretende sentar bases para la formulación de estrategias y políticas de uso racional de los recursos naturales y conservación del medioambiente, así como concientizar a la población sobre la necesidad de restablecer la armonía con la naturaleza, más aún en esta época que es crucial para nuestro planeta, ya que las amenazas causadas por el hombre son cada vez mayores”.

En la actualidad, el Museo UPAO está conformado por un solo pabellón de 247.30 m² (Figura 11), dividido en tres áreas: el Área de Paleontología, el Área de Zoología y el Área de Arqueología.

Figura 11.

Planta del museo



Nota. Tomado de Museo UPAO

La titularidad concierne al Vicerrectorado de Investigación, mientras que la salvaguarda y gestión concierne a la Dirección del museo, y tiene establecido los siguientes lineamientos: misión, visión, política y plan de trabajo:

Misión

“Contribuir en el conocimiento, la valoración y la preservación del ambiente en que vivimos y sus riquezas naturales y culturales, mediante el desarrollo de actividades de investigación y difusión”.

Visión

“Ser reconocido a nivel nacional e internacional por sus actividades de investigación y educación relacionadas a la diversidad biológica y cultural de nuestro país”.

Política

El Museo UPAO no tiene una política claramente plasmada, pero a partir de su misión, visión y plan de trabajo, es posible sugerir que la política del museo es:

- Desarrollar investigaciones de impacto en las líneas establecidas del museo (biodiversidad y patrimonio cultural).
- Contribuir con el posicionamiento de la UPAO como institución de investigación.
- Difundir conocimiento a través de las publicaciones del museo (libros y revistas *Arnaldoa* y *Quingnam*).
- Difundir conocimiento y motivar a los estudiantes y público en general mediante conferencias y charlas en temas de biodiversidad y patrimonio cultural.
- Difundir el valor e importancia del Museo UPAO entre los estudiantes y la comunidad en general.
- Incrementar el número de visitantes en el museo, en concordancia con el aforo del local.
- Ampliar, inventariar y mantener en buen estado de conservación las colecciones biológicas, mineralógicas y arqueológicas del museo.

- Capacitar al personal en las nuevas técnicas de catalogación y conservación de bienes de museos.
- Mantener en las mejores condiciones de conservación, las colecciones del museo por su interés científico y cultural.
- Mejorar continuamente la calidad de las exposiciones realizadas en el museo.
- Organizar el material de exposición de manera didáctica y actualizada.
- Contribuir al conocimiento y la valoración del patrimonio natural y cultural del Perú, a través de exposiciones de carácter didáctico para estudiantes y público en general.

Plan de trabajo

El plan de trabajo del museo está dividido en objetivos de área:

Objetivo del área 1

Desarrollar investigaciones de impacto en las líneas establecidas del museo (biodiversidad y patrimonio cultural).

Acciones de mejora:

- Mantener y ampliar los vínculos de cooperación con otros museos e instituciones de investigación.
- Lograr financiamiento externo para la mayoría de las investigaciones a desarrollar.
- Realizar salidas de campo con fines de investigación y cooperación interinstitucional.
- Presentar las investigaciones culminadas en publicaciones de mayor impacto en sus disciplinas.
- Participar activamente en eventos académicos de nivel nacional e internacional representando a nuestra institución.

Beneficios esperados:

- Posicionar al museo como una importante institución de investigación a nivel nacional e internacional.
- Contribuir con el posicionamiento de la UPAO como institución de investigación.

Objetivo del área 2

Ampliar, inventariar y mantener en buen estado de conservación las colecciones biológicas, mineralógicas y arqueológicas del museo.

Acciones de mejora:

- Establecer contactos con posibles donantes de nuevas piezas para el museo.
- Continuar con los procesos de catalogación de las colecciones del museo en programas informáticos.
- Realizar revisiones y mantenimiento continuos del material en exhibición y en depósito para garantizar su buen estado de conservación.
- Solicitar la adquisición de material, herramientas y equipos que permitan mantener en óptimas condiciones las colecciones del museo.
- Capacitar al personal en las nuevas técnicas de catalogación y conservación de bienes de museos.

Beneficios esperados

- Contar con un inventario detallado y actualizado de las colecciones del museo.
- Mantener en las mejores condiciones de conservación a las colecciones del museo por su interés científico y cultural.

Objetivo del área 3

Difundir conocimiento a través de las publicaciones del museo (libros y revistas *Arnaldoa* y *Quingnam*).

Acciones de mejora:

- Mejorar los procesos editoriales de las revistas especializadas del museo y cumplir con los criterios establecidos por las bases de datos internacionales.
- Postular e ingresar las revistas especializadas del museo a bases de datos internacionales de mayor visibilidad e impacto.
- Convocar a reconocidos investigadores para que publiquen en las revistas especializadas del museo.

- Continuar con la publicación de las revistas especializadas del museo en versión electrónica, además de la versión impresa.
- Solicitar la publicación de libros que difundan los resultados de las investigaciones del museo.
- Distribuir las publicaciones del museo al mayor número posible de bibliotecas e instituciones de investigación.

Beneficios esperados:

- Posicionar al museo como una importante institución de investigación a nivel nacional e internacional.
- Contribuir con el posicionamiento de la UPAO como institución de investigación.

Objetivos del área 4

Difundir conocimiento y motivar a los estudiantes y público en general mediante conferencias y charlas en temas de biodiversidad y patrimonio cultural.

Acciones de mejora:

- Invitar a reconocidos investigadores para brindar conferencias y charlas en nuestra institución.
- Programar conferencias y charlas en fechas importantes del calendario ambiental y cultural.
- Realizar la promoción de las conferencias y charlas a nivel interno y externo.

Beneficios esperados:

- Contribuir al conocimiento, valoración y preservación del patrimonio natural y cultural del Perú.
- Difundir el valor e importancia del Museo de Historia Natural y Cultural UPAO entre los estudiantes y la comunidad en general.

Objetivo del área 5

Incrementar el número de visitantes en el museo, en concordancia con el aforo del local.

Acciones de mejora:

- Visitar instituciones educativas de la localidad para promover la visita de sus estudiantes al museo.
- Coordinar con profesores de la UPAO y colegios la visita de sus estudiantes al museo.
- Orientar con amabilidad y eficiencia a los estudiantes y demás visitantes que llegan al museo.

Beneficios esperados:

- Contribuir con el conocimiento y la valoración del patrimonio natural y cultural del Perú mediante las visitas al museo.
- Difundir el valor e importancia del Museo de Historia Natural y Cultural UPAO entre los estudiantes y la comunidad en general.

Objetivo del área 6

Mejorar continuamente la calidad de las exposiciones realizadas en el museo.

Acciones de mejora:

- Solicitar la adquisición de nuevos muebles de exhibición.
- Solicitar el mantenimiento de los muebles de exhibición que lo requieran.
- Adquirir nuevo material de exposición.
- Organizar el material de exposición de manera didáctica y actualizada.
- Solicitar la consideración de un nuevo local para el museo de acuerdo a la programación de áreas requerida para brindar una mejor atención a los visitantes.

Beneficios esperados:

- Contribuir con el conocimiento y la valoración del patrimonio natural y cultural del Perú, a través de exposiciones de carácter didáctico para estudiantes y público general.

Usuarios

Dentro del análisis también se determinó los tipos de usuarios concurrentes al museo:

Usuario interno

Se ha denominado usuario interno, al equipo de trabajo del museo:

- Director del museo
- Encargado de museografía
- Asistente técnico de biología
- Asistente técnico de arqueología

Usuario externo

Se ha denominado usuario externo, al público objetivo (o visitantes) del museo:

- Estudiante escolar
- Estudiantes universitarios

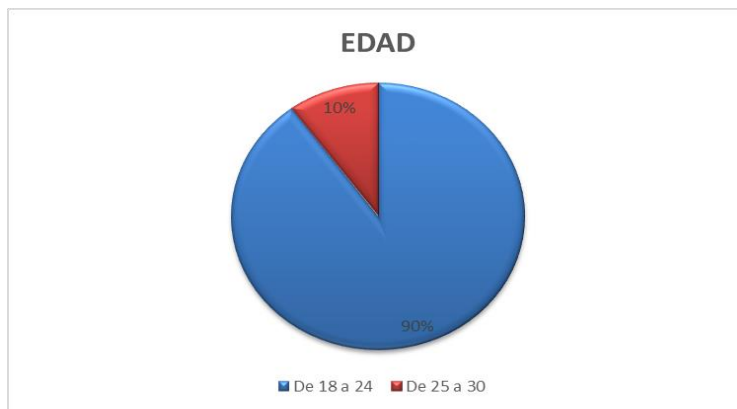
Quienes brindan información sobre los objetos en exposición, estimulan la apropiación de su identidad, lo cual juega un gran rol en la educación y recreación de los estudiantes de la región y en general.

Características y preferencias de los visitantes

Asimismo, se hizo un análisis a través de encuestas personales con los estudiantes del VII ciclo de la asignatura Marketing Empresarial de la carrera de Ingeniería Industrial, con el propósito de determinar características y preferencias de los visitantes al Museo de la Universidad Privada Antenor Orrego. Los resultados fueron los siguientes (Figuras 12-23):

Figura 12.

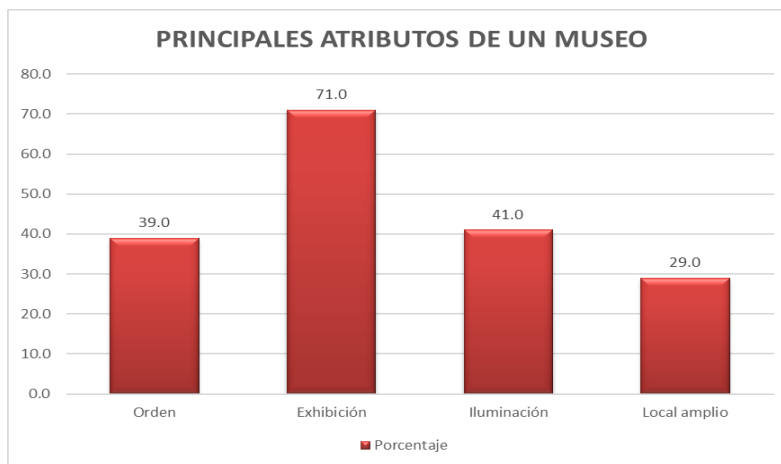
Edad de los visitantes



Nota. Estudio de imagen y posicionamiento del Museo UPAO (2016)

Figura 13.

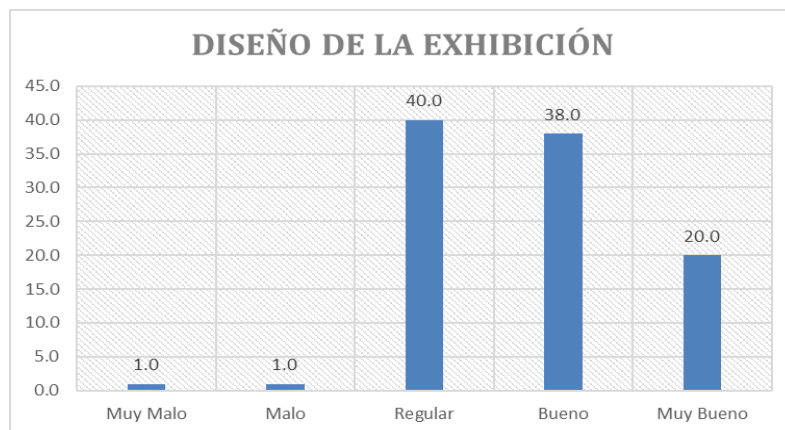
Principales atributos que valora al visitar un museo



Nota. Estudio de imagen y posicionamiento del Museo UPAO (2016)

Figura 14.

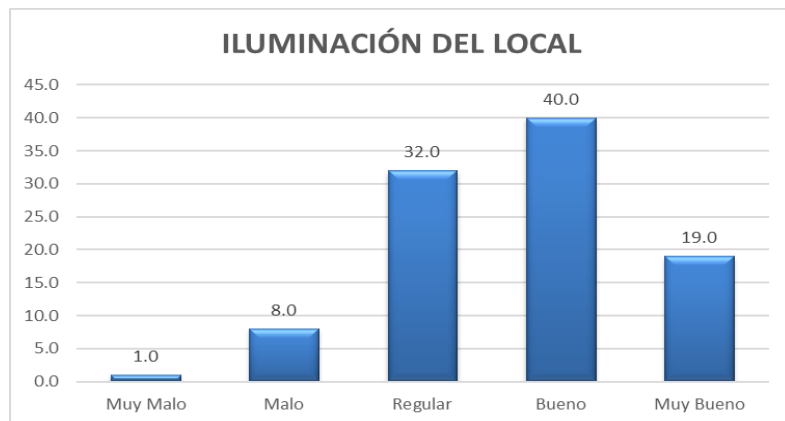
Satisfacción con respecto a diseño de la exhibición



Nota. Estudio de imagen y posicionamiento del Museo UPAO (2016)

Figura 15.

Satisfacción con respecto a la iluminación del local



Nota. Estudio de imagen y posicionamiento del Museo UPAO (2016)

Figura 16.

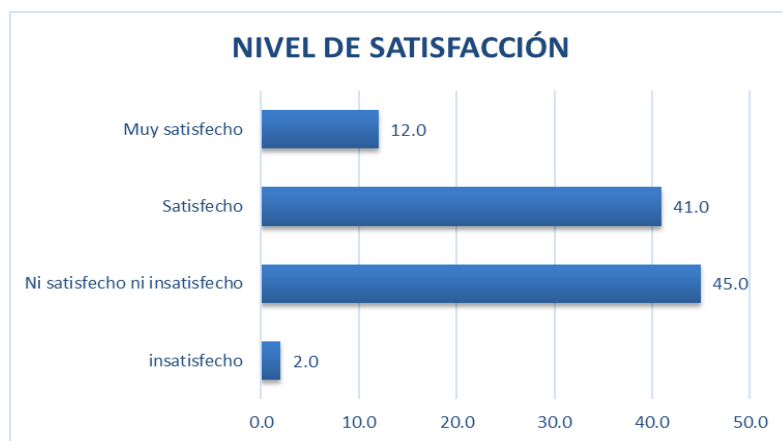
Satisfacción con respecto a iluminación de las exhibiciones



Nota. Estudio de imagen y posicionamiento del Museo UPAO (2016)

Figura 17.

Satisfacción después de la visita al museo



Nota. Estudio de imagen y posicionamiento del Museo UPAO (2016)

Figura 18.

Intervención del usuario durante la visita a un museo



Nota. Estudio de imagen y posicionamiento del Museo UPAO (2016)

Figura 19.

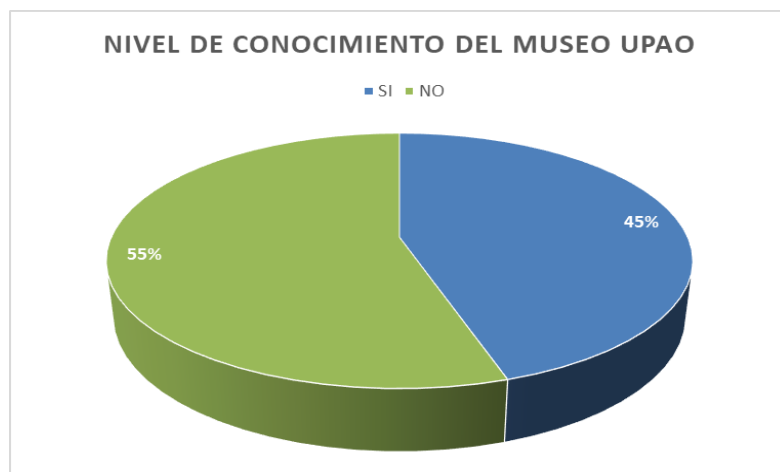
Atributos que llaman la atención en el recorrido de un museo



Nota. Estudio de imagen y posicionamiento del Museo UPAO (2016)

Figura 20.

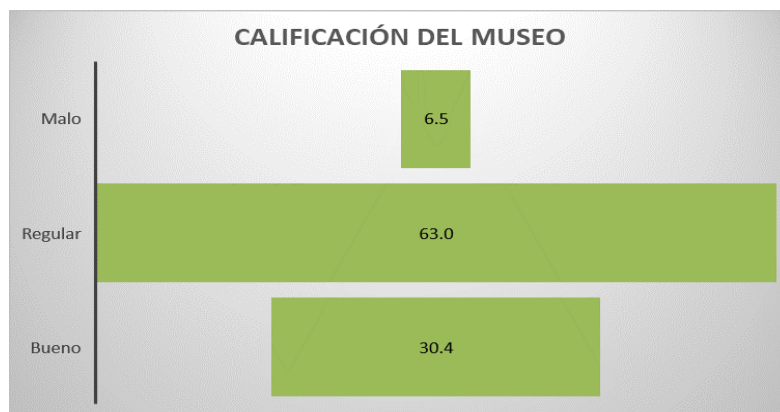
Conocimiento del Museo UPAO



Nota. Estudio de imagen y posicionamiento del Museo UPAO (2016)

Figura 21.

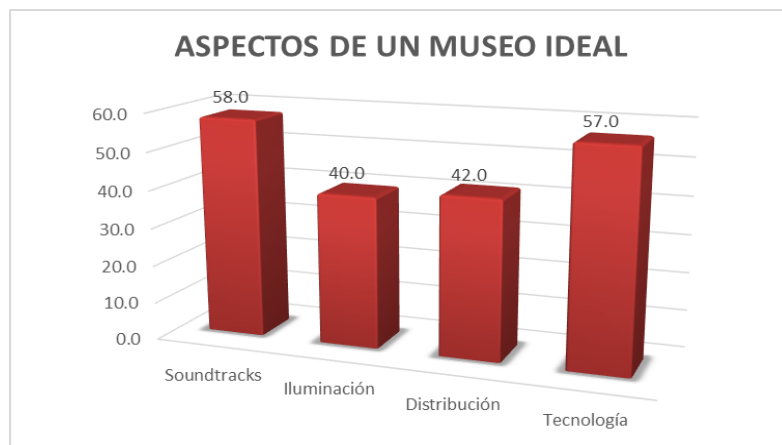
Calificación del Museo UPAO



Nota. Estudio de imagen y posicionamiento del Museo UPAO (2016)

Figura 22.

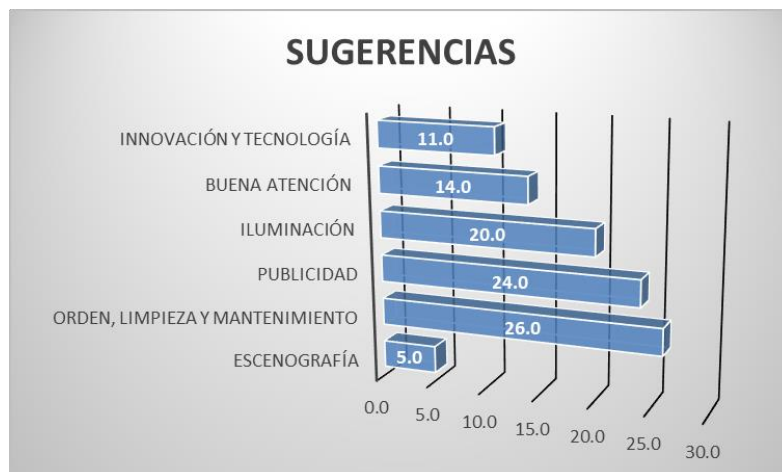
Aspectos que considera en un museo ideal



Nota. Estudio de imagen y posicionamiento del Museo UPAO (2016)

Figura 23.

Sugerencias para los museos



Nota. Estudio de imagen y posicionamiento del Museo UPAO (2016)

4.1.3. Diagnóstico de la situación actual del Museo UPAO

Es importante en este punto destacar las fortalezas y debilidades, dentro del estudio realizado en el museo, para poder indicar el diagnóstico del mismo.

Fortalezas

- Pertener a una institución universitaria, que le pueda brindar los medios requeridos.
- Voluntad y desarrollo científico.
- Publicaciones de las investigaciones relacionadas con el museo (revistas indexadas).
- Colección amplia, diversa e instructiva.

Debilidades

- Descuido por parte de la institución universitaria.
- Reducidos espacios para albergar la colección (exposición, almacén, áreas de investigación).
- Museografía desactualizada.
- Falta de impulso en el área de desarrollo científico.
- Escasos recursos.

De acuerdo con lo observado, el Museo UPAO no está siendo administrado con las nuevas tendencias museológicas, las cuales demuestran que es a través del manejo empresarial con misión, visión y objetivos estratégicos, lo que permite mejorar su competitividad, fuente de investigación y entretenimiento cultural.

Nos encontramos con un clásico museo universitario, y como la mayoría, en vez de destacar en conjunto con los avances y las nuevas tecnologías que desarrolla la universidad, queda relegado a ser un espacio inerte, donde se colocan cosas del pasado que poco o nada tienen que ver con el futuro o las ciencias aplicadas; olvidándonos de la importancia de los espacios culturales que contribuyen a nuestra identidad, sensibilidad y educación.

Considerando que se puede iniciar el fomento del museo dentro del campus universitario con los estudiantes, ya que este es el público potencial más cercano (no solo para que conozcan la colección expuesta, sino que también sean semillas de futuros investigadores), el Museo UPAO de Trujillo podría recomenzar con propuestas claras y realizables.

El proceso de diseño, desarrollo y elección de estrategias casi siempre implica tomar decisiones subjetivas a partir de información objetiva, pero es necesario asumir este reto para construir objetivos a largo plazo (objetivos estratégicos), generar recursos de acción

alternativos, evaluarlos y seleccionar el o los cursos de acción (estrategias) que permitan a la dirección del Museo UPAO a mejorar y renovar su administración interna.

En ese sentido, el museo universitario, en esencia es un producto, que hay que vender a toda costa, y existe la absoluta necesidad de atraer público a sus ambientes. Si clasificamos al producto como un bien o servicio, el Museo UPAO vende un servicio de entretenimiento y de cultura.

El Museo UPAO es una “institución privada permanente, sin fines de lucro, al servicio de la colectividad y su desarrollo, abierta al público, que colecciona, conserva, investiga y difunde, con el fin de fomentar el estudio y educación, colecciones y muestras representativas de la diversidad biológica y cultural del Perú, en particular, de la región norte del país, con el objetivo de generar conocimiento científico y difundirlo a la comunidad nacional e internacional. Con ello se pretende sentar las bases para la formulación de estrategias y políticas de uso racional de los recursos naturales y conservación del ambiente, así como concientizar a la población sobre la necesidad de restablecer la armonía con la naturaleza, más aún en esta época que es crucial para nuestro planeta, ya que las amenazas causadas por el hombre son cada vez mayores” (upao.edu.pe).

4.1.4. Desarrollo del modelo estratégico

Misión del Museo UPAO

Se ha indicado que la misión es el “Core del negocio”, es decir, la razón de ser de la institución, organización o empresa donde se plantean tres preguntas: ¿Quiénes somos, qué hacemos, para quiénes?

La definición de la misión del Museo UPAO está articulada con la misión de la universidad:

“Formar profesionales con valores, inspirados en el pensamiento de Antenor Orrego, competitivos e innovadores en su desempeño, que contribuyen con responsabilidad social al desarrollo sostenible de la región y del país mediante la investigación, innovación, aplicación y difusión del conocimiento científico y el pensamiento humanístico, bajo la orientación de docentes de excelente formación académica, que emplean adecuada y convenientemente las modernas tecnologías de información y comunicación”.

En articulación con la misión de la universidad, considerando que está circunscrita al ámbito de decisiones directivas, sobre todo a la cúspide de la pirámide de responsabilidades organizacionales del museo, que tiene que ver directamente con los productos y resultados que la institución debe responder a sus usuarios y a la ciudadanía, por tal, sigue vigente la misión planteada:

“Contribuir en el conocimiento, la valoración y la preservación del ambiente en que vivimos y sus riquezas naturales y culturales, mediante el desarrollo de actividades de investigación y difusión”.

Visión y valores del Museo UPAO

Visión

“Ser reconocido a nivel nacional e internacional por sus actividades de investigación y educación relacionadas con la diversidad biológica y cultural de nuestro país”.

El comentario que se puede deducir de la visión del Museo de Historia Natural y Cultural de la Universidad Privada Antenor Orrego es el de un compromiso público con las aspiraciones, dando un enfoque holístico entre la investigación y la educación como parte del desarrollo cultural de la comunidad local y regional, así como el de visualizar el carácter público de sus actividades.

Valores

- **Calidad:** Procuramos un servicio de la más alta calidad a nuestros usuarios y la colectividad en general.
- **Compromiso:** Buscamos crear un círculo virtuoso con nuestra comunidad, con base en sus necesidades y expectativas. Concebiremos nuestros servicios accesibles a todos los sectores de la comunidad local y regional.
- **Honestidad:** Somos respetuosos de la dignidad humana obrando en forma transparente, íntegra, con humildad y ética profesional.
- **Trabajo en equipo:** Procuramos complementar las habilidades y los talentos para el trabajo en conjunto para el logro de los mismos objetivos.
- **Innovación:** Permanente búsqueda de nuevos métodos y mejores maneras para el entendimiento de nuestro mundo a través del arte.

- Alegría: Apreciamos nuestro trabajo como único, interesante y entretenido, obligándonos a transferir este entusiasmo para que nuestros usuarios disfruten de su estancia en todas las actividades del museo.

Líneas estratégicas

La administración del museo pretende sentar bases en la formulación de estrategias, para hacer de este, un museo sostenible, basando su labor en tres pilares: la conservación, la investigación y la difusión; trabajando alrededor de cuatro principios fundamentales para orientar y regular la vida del museo, porque serán el sostén de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos. Los cuatro principios fundamentales:

1. Atención al visitante, entendido como un agente activo, complejo y diverso que requiere un servicio oportuno y de calidad.
2. Empoderamiento del visitante, trabajando en red, de modo que permita aunar esfuerzos para compartir espacios, recursos y proyectos.
3. Implementación de tecnología para captar mayor cantidad de público visitante.
4. Búsqueda de mejoras en las exhibiciones que involucren de manera eficiente al público.

Propuesta de valor del servicio

Se busca la innovación y diferenciación en el servicio para visitas a los museos; es por ello por lo que planteamos implementar cambios en el desarrollo de las visitas, de tal forma que se logre el objetivo principal de posicionamiento y aumento de demanda.

De esta manera, se trata de romper los esquemas del clásico museo trujillano, dando como propuestas innovadoras ideas que, sin lugar a dudas, permitirán el desarrollo de estos. En ese sentido, se planea, también, modificar el área de la exposición, de tal manera que se implemente un sistema de sonidos relacionados con las exposiciones (*soundtracks*), logrando así un ambiente y entorno más agradable para los visitantes, ya que el uso de la tecnología representa una de las mejores opciones para captar la atención del público joven de la región.

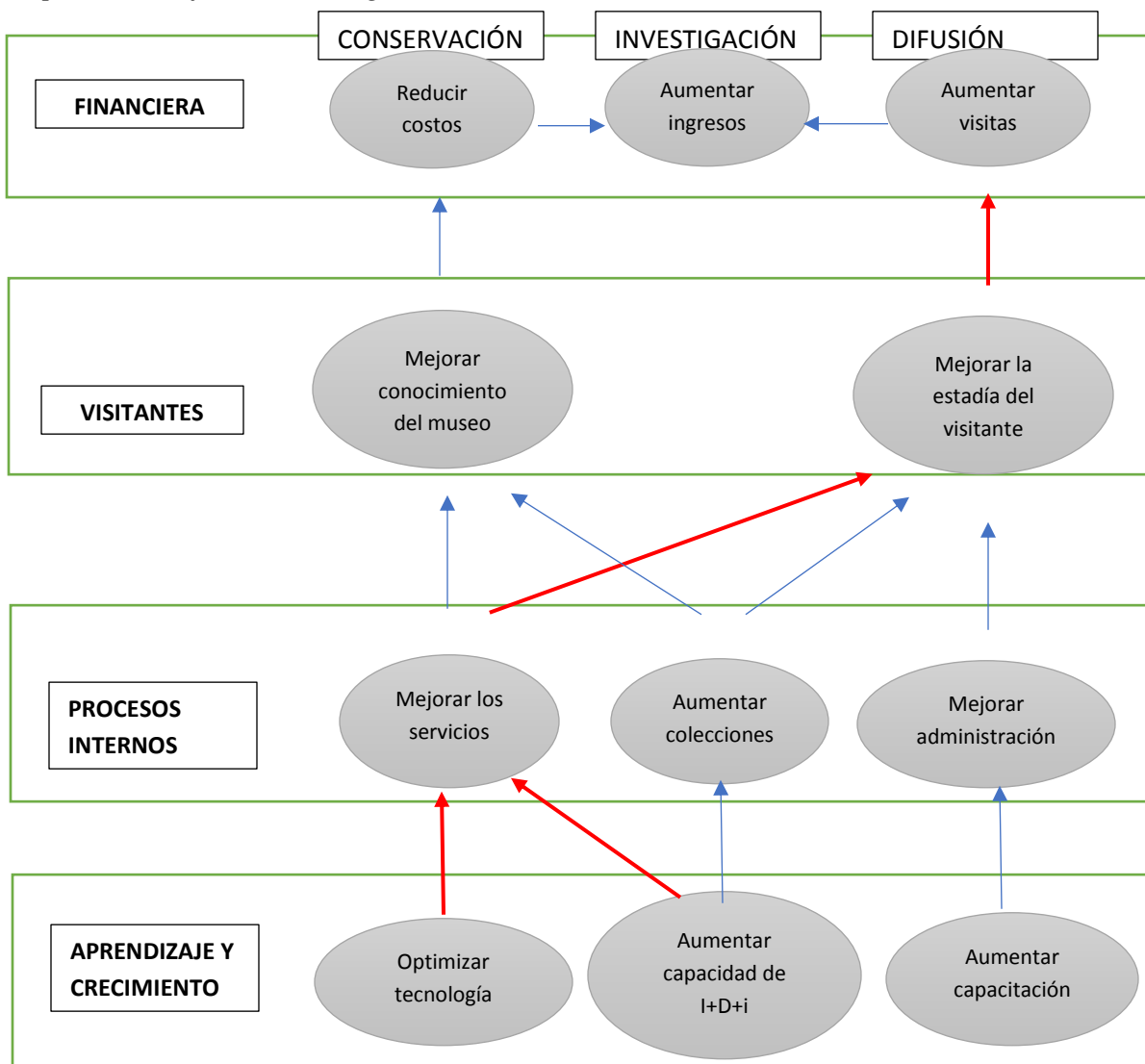
Objetivos estratégicos

El Museo UPAO, como se ha indicado, es una “institución de investigación y divulgación científica, adscrita al Vicerrectorado de Investigación, que principalmente se encarga de recolectar, conservar, estudiar y exhibir muestras representativas de la diversidad biológica y cultural del Perú, en particular de la región norte del país, con el fin de generar conocimiento científico y difundirlo a la comunidad nacional e internacional”, y que a su vez, busca invitar al visitante a apropiarse del museo y lo sienta como propio, participando activamente en él.

En el presente trabajo se utilizó la metodología creada por Robert Kaplan y David Norton, la cual permitió estructurar los objetivos estratégicos, a través de un mapa estratégico (Figura 24), de forma dinámica e integral, considerando los tres ejes estratégicos: conservación, investigación y difusión; así como las cuatro perspectivas o categoría del negocio: financiera, usuarios, procesos internos y aprendizaje, y crecimiento. Estas cuatro perspectivas o rubros contienen todos los procesos que el museo requiere para un funcionamiento y desempeño adecuados.

Figura 24.

Mapa de los objetivos estratégicos



Los objetivos estratégicos del Museo UPAO, después de un análisis consensual con el personal y que permite tener indicadores, son:

OE 1: Optimizar el uso de tecnología en el museo como una de las mejores alternativas en el campo cultural, a través de redes sociales, wifi, canales de video (YouTube), mesas interactivas, etc.

OE 2: Aumentar la capacidad de I+D+i

OE 3: Mejorar los servicios

OE 4: Aumentar visitas

Nivel de competitividad

Es parte importante definir el nivel de competitividad del Museo UPAO, porque a través de este indicador se puede medir su crecimiento en el entorno económico y social, ya que está comprometido con sus usuarios en cuanto a la conservación del patrimonio, la investigación sobre el desarrollo cultural histórico y su difusión sobre hallazgos y nuevos conocimientos, con el propósito de mantener una permanente expectativa y motivación de sus usuarios.

Para definir el nivel de competitividad del museo, se consideraron tres museos de la región como competencia:

M1: Museo UPAO

M2: Museo de Zoología Juan Oremea de la Universidad Nacional de Trujillo (UNT)

M3: Museo de Antropología de la Universidad Nacional de Trujillo (UNT)

En la valoración comparativa de la competencia, se consideraron siete criterios o factores claves de éxito. Estos factores claves del éxito relacionados con la estrategia de la empresa son los que, en última instancia, permitirán sobrevivir y prosperar al museo en un mercado competitivo. Los factores clave de éxito se han determinado por consenso, desde un punto de vista de eficacia del museo, habiéndose considerado los siguientes:

1. Ambiente adecuado
2. Historia y antigüedad de la colección
3. Forma de comunicar la información
4. Tipo de colección
5. Distribución, orden y diseño
6. Estado de conservación
7. Valor significativo

De otro lado, su calificación de los factores claves de éxito se determinó con base en que unos pueden ser más críticos que otros, es decir, unos exigen menos esfuerzo o recursos, en tal sentido, se adoptó la siguiente clasificación y ponderación:

- Debilidad menor = 3
- Fortaleza menor = 6
- Fortaleza importante = 9

Esto nos indica, por ejemplo, que, si el factor clave de éxito es “ambiente adecuado”, le asignamos un peso de 0.19 (19 %) y una clasificación de 9, porque representa una fortaleza importante. En tal sentido, nuestra matriz (Figura 10) resulta en la siguiente estructura:

Tabla 4.

Valoración comparativa de la competencia

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	DISTRIBUCION			AMBIENTE			COLECCIÓN			VALOR SIGNIFICATIVO			HISTORIA Y SIGNIFICADO			INFORMACION			CONSERVACION			
		M1	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3	
1 AMBIENTE ADECUADO	19%				3	6	9																
2 HISTORIA Y ANTIGÜEDAD DE LA COLECCIÓN	11%													6	3	6							
3 FORMA DE COMUNICAR LA INFORMACION	20%																3	3	6				
4 TIPO DE COLECCIÓN	20%							6	9	9													
5 DISTRIBUCION, ORDEN Y DISEÑO	13%	3	6	9																			
6 ESTADO DE CONSERVACIÓN	7%																				6	3	9
7 VALOR SIGNIFICATIVO	10%										6	6	9										
TOTAL	100%	0.39	0.78	1.17	0.57	1.14	1.71	1.2	1.8	1.8	0.6	0.6	0.9	0.66	0.33	0.66	0.6	0.6	1.2	0.42	0.21	0.63	

De acuerdo con la Tabla 4, se elaborará una tabla resumen (Tabla 5) donde se observa que el nivel de competitividad 4.46 de calificación ponderada del Museo UPAO, se encuentra muy por debajo de los museos de la competencia, en este caso, de la Universidad Nacional de Trujillo, así como, las áreas que son cruciales para el éxito del museo, y donde la dirección debe enfocar su atención.

Tabla 5.

Nivel de competitividad del Museo UPAO

CALIFICACIÓN PONDERADA								
MUSEOS	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL
M1 MUSEO DE HISTORIA Y CULTURA (UPAO)	0.39	0.57	1.2	0.6	0.66	0.6	0.42	4.44
M2 MUSEO DE ZOOLOGÍA JUAN OREMEA (UNT)	0.78	1.14	1.8	0.6	0.33	0.6	0.21	5.46
M3 MUSEO DE ANTROPOLOGÍA DE LA UNT	1.17	1.71	1.8	0.9	0.66	1.2	0.63	8.07

Estrategias-Análisis FODA

Definidos los objetivos estratégicos competitivos, los que se han indicado en el acápite respectivo, el estudio se centró en la elaboración de una matriz resumen, donde se evaluaron las capacidades o fuerzas y las debilidades, según la forma como se administra el museo —planifica, organiza y controla—, así como la competencia que tiene con respecto a otros museos de la región, es decir, las oportunidades y amenazas para lograr su desarrollo y competitividad, y permitir, con base en este análisis, sus objetivos estratégicos y la estrategia para el logro de estos.

Matriz FODA

Identificar las brechas que dificultan un comportamiento eficiente y eficaz del museo, y establecer sus objetivos estratégicos es una prioridad de esta investigación, por ello, se usó el clásico análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), que permitió examinar las fuerzas que impulsarán a obtener el mejoramiento esperado de la gestión y los resultados que se quiere alcanzar en cuanto al nivel de competitividad deseado.

La matriz FODA (Tabla 6), como instrumento de ajuste importante, ayudó a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y oportunidades (FD), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

Tabla 6.

Estrategias FD, DO, FA y DA

		Oportunidades		Amenazas	
FODA	1	Convenios institucionales	1	Lugares atractivos para los jóvenes en los alrededores del museo	
	2	Fomento por el conocimiento de la historia y nuestra cultura	2	Desinterés por lo histórico y cultural	
	3	Cercanía del teatro y el sistema de bibliotecas de Universidad Privada Antenor Orrego	3	Falta de recursos para la gestión del museo	
	4	Utilización de herramientas informáticas (TIC)	4	Facilidad de acceso a la información cultural vía internet	
	5	Población regional universitaria creciente.	5	Débil trabajo a nivel de gobierno local para fomentar difusión de cultura	
	6	Desarrollo de hábitos culturales			
	7	Acceso a la información para la investigación			

		8	Exoneración de pago de impuestos a ciertas universidades		
		9	Apoyo gubernamental a la innovación.		
Fortalezas		Estrategias OFENSIVAS		Estrategias DEFENSIVAS	
1	Enfoque a la investigación formativa y científica	FO1	F1/03;07 Participación en eventos científicos que generen gran impacto para la institución y el visitante	FA1	F1/A4;A5;A6 Fomentar el interés participativo convocando a la comunidad científica de la UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
2	Nivel de calidad en sus exhibiciones	FO2	F2;F3/O4;O5 Mostrar las exhibiciones utilizando diferentes plataformas de comunicación	FA2	F1;F2/A1;A2;A6 Establecer un plan de acción para captar el interés de la juventud mediante concursos
3	Conservación y difusión de su patrimonio cultural	FO3	F4;F5/O1;O2;O5 Aprovechar el fomento por el interés cultural,		

			incrementando convenios con instituciones educativas.	
4	Ingreso libre (entrada gratuita)	FO4	F3/07;08;09 Aprovechar exoneraciones tributarias y apoyo gubernamental para potenciar colecciones del museo.	
5	Nivel de desarrollo de la cultura			
Debilidades		Estrategias REORIENTACIÓN		Estrategias SUPERVIVENCIA
1	Mala ubicación	DO1	D1/01;07 Afianzar la imagen y posicionamiento del museo a través de un plan de renovación y rediseño.	DA1 Establecer convenios de colaboración y/o alianzas estratégicas con empresas privadas que aporten recursos financieros,
2	Falta de estrategias de difusión	DO2	D2/02 Realizar ferias culturales para mostrar colecciones y trabajos del museo.	

3	Limitaciones de espacio	DO3	D2;D7/03;O5 Implementar <i>soundtracks</i> (bandas sonoras) para cada temática del museo durante el recorrido para motivar interés.	
4	Infraestructura inadecuada para recibir visitantes			
5	Distribución ineficiente			
6	No existen accesos y servicios para minusválidos			
7	Nivel de posicionamiento			

Nota. Adaptado de <http://learninglegendario.com>

Las estrategias definidas e indicadas en la Tabla 6, se tomarán como las directrices, que la administración del Museo UPAO debe aplicar para elegir las acciones adecuadas y alcanzar los objetivos estratégicos que requiere para ser competitivo. La selección de las estrategias, base para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción que serán propuestos, considera la aplicación de dos métodos de learninglegendario.com: Matriz de impacto vs. Esfuerzo y agrupar y puntuar (escala 0-1-3-9). Los resultados indicados en las matrices (Tablas 7 y 8) fueron producto de un trabajo en conjunto con expertos del programa de estudio de Ingeniería Industrial y del director del Museo UPAO.

Tabla 7.*Evaluación de estrategias-Matriz impacto vs. esfuerzo*

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS MATRIZ IMPACTO VS. ESFUERZO		Proyecto: Museo UPAO Creado por: Marilaura López Fecha: 24/03/2019
	Esfuerzo alto	Esfuerzo bajo
	(Estrategias que requieren más recursos para ser implementadas)	(Estrategias que requieren menos recursos para ser implementadas)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación en eventos científicos que generen gran impacto para el museo y visitantes. 2. Afianzar la imagen y posicionamiento del museo a través de un plan de renovación y rediseño. 3. Fomentar el interés participativo convocando a la comunidad científica de la Universidad Privada Antenor Orrego. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar exoneraciones tributarias y apoyo gubernamental para potenciar colecciones del museo. 2. Realizar ferias culturales para mostrar colecciones y trabajos del museo. 3. Mostrar las exhibiciones utilizando diferentes plataformas de comunicación 4. Aprovechar el fomento por el interés cultural incrementando convenios con instituciones educativas. 5. Implementar <i>soundtracks</i> (bandas sonoras) para cada temática del museo durante el recorrido para motivar interés.
Esfuerzo alto (Estrategias que requieren más recursos para ser implementadas)		
Esfuerzo bajo (Estrategias que requieren menos recursos para ser implementadas)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer convenios de colaboración y/o alianzas estratégicas con empresas privadas que aporten recursos financieros. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un plan de acción para captar el interés de la juventud mediante concursos

Nota. Adaptado de <http://learninglegendario.com>

Tabla 8.*Agrupar y puntuar (escala 0-1-3-9)*

AGRUPAR Y PUNTUAR	PUNTUACIÓN (0,1,3,9)
F1/03;07 Participación en eventos científicos que generen gran impacto para la institución y el visitante.	9
F2;F3/03;05 Mostrar las exhibiciones utilizando diferentes plataformas de comunicación.	9
F4;F5/01;02;05 Aprovechar el fomento por el interés cultural incrementando convenios con instituciones educativas.	3
F3/07;08 Aprovechar exoneraciones tributarias y apoyo gubernamental para potenciar colecciones del museo.	3
F1/A4;A5;A6 Fomentar el interés participativo convocando a la comunidad científica de la Universidad Privada Antenor Orrego.	1
F1;F2/A1;A2;A6 Establecer un plan de acción para captar el interés de la juventud mediante concursos.	3
F2;F5/04 Implementar <i>soundtracks</i> (bandas sonoras) para cada temática del museo, durante el recorrido en las áreas de paleontología, zoología e historia que motive el interés de los estudiantes.	9
D1/01;07 Afianzar la imagen y posicionamiento del museo a través de un plan de renovación y rediseño.	9
D2/02 Realizar ferias culturales para mostrar colecciones y trabajos del museo.	9
Establecer convenios de colaboración y/o alianzas estratégicas con empresas privadas que aporten recursos financieros.	3

Nota. Adaptado de <http://learninglegendario.com>

En el modelamiento estratégico de una organización —el Museo UPAO—, una base para tomar buenas decisiones en cuanto a su organización y al logro de los objetivos que se proponen, son las estrategias, y en nuestro estudio, después del análisis realizado con la matriz impacto vs. esfuerzo y puntuación, esto se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 9.

Estrategias propuestas para una base en la toma de decisiones

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
OE 1: Optimizar el uso de tecnología	1. Mostrar las exhibiciones utilizando diferentes plataformas de comunicación.
OE 2: Aumentar capacidad de I+D+i	2. Participación en eventos científicos que generen gran impacto para la institución y el visitante.
OE 3: Mejorar los servicios	3. Implementar <i>soundtracks</i> (bandas sonoras) para cada temática del museo, durante el recorrido en las áreas de paleontología, zoología e historia que motive el interés de los estudiantes.
OE5: Aumentar visitas	4. Realizar ferias culturales para mostrar colecciones y trabajos del museo

Esquema organizativo del museo

En el presente, el tema de los museos ha cobrado relevancia en cuanto al manejo de la cultura y la educación, pilares del desarrollo de la persona como ciudadano, y nuestro país no es indiferente a estos cambios. Sin embargo, en algunas regiones de nuestro país, en particular la región norte, existe un cierto vacío respecto al tratamiento y manejo de los museos, particularmente los universitarios, que son los encargados de mantener viva nuestra historia y herencia cultural.

En el Perú, del que decimos coloquialmente que es una “huaca inmensa”, ya que alberga inmensas áreas donde se desarrollaron las culturas preincas e inca, además de divinidades andinas mayores y, en general, nuestra historia milenaria, los gobernantes no demuestran de manera visible un interés real en el sector cultural cuando desarrollan sus planes de gobierno, mediante planes de acción y presupuestos adecuados, convocatorias o concursos públicos, para que nuestros investigadores continúen en la búsqueda de objetos, piezas, documentos, etc., con el objetivo de profundizar en el conocimiento de cómo era el estilo de vida, costumbres y demás información acerca de la población que formó parte de nuestra

cultura milenaria, para que posteriormente sean expuestos en museos de sitio o universitarios, logrando el deleite y aprendizaje de la ciudadanía, sobre todo de los jóvenes, acerca de nuestro rico devenir histórico y cultural.

Una zona de gran diversidad turística como la región La Libertad, especialmente la provincia de Trujillo, no cuenta en estos momentos con un catálogo completo de museos, que ofrezca al visitante, tanto peruano como extranjero, alternativas de ocio, que vaya más allá de sol y playa. Es cierto que en internet se puede encontrar una relación de museos, como ya se ha indicado, pero esta se encuentra desactualizada en cuanto a los nuevos hallazgos y el establecimiento de una ruta turística de visitas.

No obstante, el problema principal sigue siendo la situación en que se encuentran los museos y sus perspectivas de futuro; en nuestro caso, materia del presente estudio, el Museo UPAO, que, con base en el análisis efectuado, no se encuentra en una situación óptima, por falta de recursos económicos, escasa infraestructura, insuficiente publicidad y falta de investigación y difusión.

El Museo UPAO tiene como clara referencia el ámbito universitario, donde se busca combinar la cultura, la investigación y la enseñanza, con el uso de sus colecciones arqueológicas, paleontológicas y herbarios para estos fines. Así, con base en los ejes estratégicos de conservación, investigación y difusión, que satisfagan la demanda social en condiciones competitivas, se considera que el museo debe contar con una organización que posea un patronato conformado por el vicerrector de Investigación, el decano de Arquitectura y un representante de la Dirección Desconcentrada de Cultura de La Libertad, que supervise y evalúe las actividades relacionadas con la defensa, protección, restauración, investigación y conservación del patrimonio cultural mueble e inmueble del Museo UPAO. Este patronato delegaría al director del Museo, que no es parte de pleno derecho de este, ya que su actuación es de secretario técnico, que a su vez es quien recomienda las líneas de actuación y los planes a desarrollar, los mismos que lleva a cabo (tras su aprobación) y es el responsable de la gestión diaria.

En ese aspecto, Rausell y Abeledo (2015) sostienen que:

En términos generales, la evolución histórica observada internacionalmente en las áreas habituales de trabajo de los museos es la del paso de un modelo clásico dominado por el esquema conservadores/disciplinas/colecciones a una progresiva diversificación de funciones acorde con la complejidad que caracteriza al museo

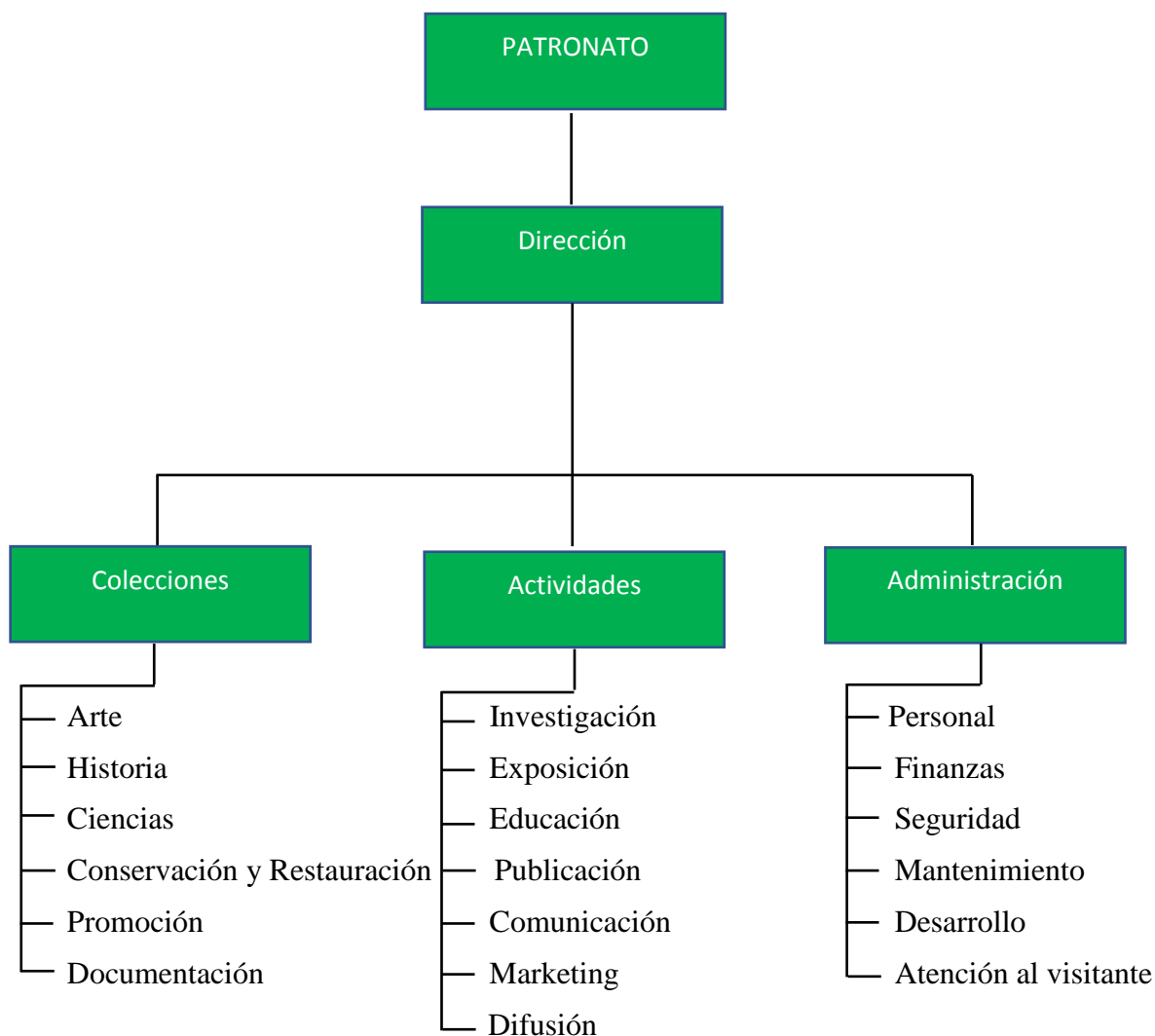
desde la perspectiva “multiservicio” en la actualidad, destacando en este sentido una organización interna del museo en la que se liberan las tareas de carácter gerencial y administrativo. (p. 41)

De acuerdo con esta caracterización, la forma de organización que se propone para el museo es la funcional, que se indica en la Figura 25, por los pocos riesgos y muchas oportunidades que puede enfrentar el museo y constituirse en un negocio ideal.

Basado en los argumentos expuestos, se estaría comprobando la hipótesis planteada para el presente trabajo: *La formulación de un modelo de planeamiento estratégico en la organización del Museo UPAO permitirá mejorar su posicionamiento y competitividad, logrando una identidad social en beneficio de la colectividad académica y ciudadanía en general de la región norte del país.*

Figura 25.

Estructura organizativa funcional del Museo



En la Figura 25 se indica las principales funciones que se ejecutarán en el Museo UPAO; en ellas, la función Colecciones tendrá como tarea preservar los activos; la función Actividades se encargará de la investigación, exposición e interpretación a través de una sinergia con la función de Colecciones, para dar dinamismo a las acciones que realiza el museo hacia una competitividad; finalmente, la función Administración tendrá el trabajo de agregar valor en forma holística a todo el quehacer museológico, es decir, a través de las estrategias planteadas, donde se integren visitante, investigación, tecnología, difusión y museo, sin dejar fuera una de la otra.

Propuesta de estrategias para la inserción del Museo en la oferta cultural y turística de la ciudad de Trujillo

En concordancia con los objetivos estratégicos (Tabla 9) y la organización funcional propuesta (Figura 25) para la gestión del Museo UPAO, se considera el supuesto de que los contenidos vinculados a la colección (arte, historia, ciencias, conservación y restauración, y documentación) se encuentran en un proceso de fortalecimiento; mientras que las actividades (investigación, exposición, educación, publicación, comunicación y *marketing*), así como la administración (personal, finanzas, seguridad, mantenimiento, promoción y desarrollo y atención al visitante) requieren de un exigente fortalecimiento, especialmente, las áreas de investigación, difusión, comunicación, atención al visitante y *marketing*.

Bajo este esquema, la promoción de la investigación, que en la actualidad es muy escasa, resultaría ser el gran impulsador para el cumplimiento del segundo objetivo estratégico y, a su vez, por su carácter complementario, sería de gran soporte para el cumplimiento de los otros tres objetivos estratégicos.

En relación con las actividades de comunicación y *marketing*, como áreas nuevas, impulsarán la captación de fondos, estrategias de comercialización, así como la planificación, promoción, difusión y coordinación de relaciones externas con otros museos de la región, el país e internacionales vinculados al mundo de la cultura, para insertar la misión del museo en las estructuras y dinámicas sociales.

Mediante el *marketing* se deberá establecer una estrategia de posicionamiento para la marca “Museo UPAO” en la mente de los consumidores respecto al resto de sus competidores. Este posicionamiento permitirá que el Museo desarrolle una imagen propia en la mente del consumidor, y logrará diferenciarse del resto de su competencia. Tener una imagen propia es relevante para la comunicación activa de sus particularidades, servicios y valores distintivos a la colectividad en general y al visitante en particular. En ese sentido, el plan de acción implica la delineación y programación de todas las actividades que son requeridas desde el punto de vista de las variables de *marketing* (elementos mix), como producto, precio, promoción y comercialización.

En estas actividades destacará el objetivo de impulsar las relaciones institucionales del museo, a través de la Oficina de Relaciones Exteriores (OREX) de la Universidad Privada

Antenor Orrego, como actividades de promoción y comercialización, seleccionando redes, como, por ejemplo, la Redes en Museos en Iberoamérica (RdMI) y organizaciones nacionales e internacionales con las cuales coordinar su accionar para su sostenibilidad y competitividad.

La actividad de educación se proyectará al diseño, organización y seguimiento de las actividades de cultura que serán dirigidas al público en general a través de jornadas y seminarios, visitas guiadas y publicaciones divulgadas. Esta actividad es de gran relevancia, puesto que dirigirá y coordinará estrategias de dinamización del museo, realizando acciones orientadas al gran consumidor, con el propósito de dar a conocer el museo empleando la metodología lúdica; a su vez, gestionará y ejecutará los programas diseñados en esta actividad para ser dirigidos al público escolar.

4.2. Análisis de resultados

Con el objetivo de establecer una correlación de los resultados del presente trabajo de investigación, podemos sostener lo siguiente:

Coll (2014) señala que es necesario formular estrategias participativas para integrar el Museo de Farmacia y Plantas Medicinales como un recurso curricular que responda a la misión institucional y promueva su relevancia en la comunidad universitaria. La investigación realiza por Coll, al igual que la nuestra, trata de crear, más que un nexo, un vínculo entre el museo y la comunidad universitaria, y concretamente nos indica que su investigación ayuda a entender que la característica de pertenecer a una institución académica obliga a velar por establecer conexiones significativas con su propia comunidad, la cual debe estar ligada a la misión de enseñanza, investigación y compromiso social. De esta manera, deja en claro que, al igual que en el presente trabajo, el museo debe ir en estrecha relación, en primer lugar, con la misión de la universidad, por ejemplo, y no como si se tratara de un ente externo sin conexión alguna. A partir de ello, se puede ir verificando y exponiendo los vínculos que pueden resultar en este conjunto, que es el museo universitario que pertenece a la universidad.

Gebauer (2009), cuyo objetivo radica en generar mediante la recopilación de información una reflexión en torno al contexto actual de los museos en Chile, revisar su normativa y proponer sugerencias en torno al mejoramiento de su función y gestión, logró un aporte

interesante de revisar, pues, si no existe una normativa clara para cualquier organización, es muy difícil avanzar. Y aunque no pautamos ni tocamos específicamente el tema normativo, sí ahondamos de manera clara en el tema de la gestión y función del museo, proponiendo estrategias realizables de mediano y largo plazo, para un mejor funcionamiento en el aparato organizacional del museo, siempre vinculado a la universidad. Se pensó que, en primer lugar, era importante que el núcleo del museo (usuarios internos) puedan tener claro, cuáles eran sus funciones o cómo podrían direccionarlas para un mejor funcionamiento, indicando planteamientos de proyecciones a futuro.

Siguiendo con los antecedentes tomados como fundamentos de esta tesis, Zambrano (2013) formuló un nuevo modelo de gestión social al MNBCE, que le permita a la ciudadanía en general tener herramientas educativas y socioculturales para la interacción, cohesión y participación mediante la renovación de los espacios en aras de incrementar su pertenencia, memoria e identidad social.

Esta es otra investigación, que pone especial énfasis en la parte administrativa (gestión/organización), pero, sobre todo, indica que el museo es una herramienta educativa, y que es a través de las experiencias, que se va a llegar a cautivar al visitante. Si bien es cierto que la colección es de vital importancia, esta por sí sola, muchas veces no llega a calar en el visitante; y si el visitante se siente justamente como tal, como visita o como ente externo, no se podrá llegar a cumplir uno de nuestros principales objetivos, que es que la comunidad universitaria se apropie como tal del museo y lo sienta como suyo, y ya no se sientan visita, sino como de “la casa”.

Morales (2016) planea determinar cómo influye la gestión de los museos de Trujillo en el desarrollo del producto turístico cultural. Y es que nada más cierto que eso, ya que básicamente la autora de esta investigación indica que una buena gestión museal, tiene que albergar dentro de sus ejes de planeamiento, el fomento de actividades culturales y educativas, que son uno de los puntos más importantes dentro de esta investigación.

Finalmente, Yllia (2016) formuló una propuesta de plan museológico para la Casa Museo Ricardo Palma, siguiendo los lineamientos de Criterios para la Elaboración del Plan Museológico (AA. VV., 2005), para replantear su institucionalidad y modelo de gestión, así

como los programas necesarios para que cumpla la misión de gestionar la memoria y aportes del insigne tradicionista a todo el público.

Nuevamente, tenemos el caso de una investigación que, aunque siguió un plan museológico (en el caso de esta tesis, se siguieron lineamientos empresariales) nos indica la importancia de la gestión administrativa e institucional de un museo. Por ello, es relevante señalar que, sin poner demasiado énfasis en cuál es la mejor línea a seguir, se puede llegar al consenso de que lo importante, y que muchas veces es un necesario punto de partida, es que los museos son instituciones que necesitan tener una organización clara y puntual; destacando, en este caso, que instituciones como la Casa Museo Ricardo Palma y el UPAO, que pertenecen a un órgano o institución, deben tener en claro quién y cómo los representa; además de identificar de qué manera pueden continuar funcionando y siendo sostenibles en el tiempo, avanzando de acuerdo con el desarrollo de las instituciones a las que pertenecen.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

El diagnóstico de la situación actual del Museo UPAO (Universidad Privada Antenor Orrego), permitió comprobar la falta de recursos para la sostenibilidad del museo en el tiempo, así como la falta de un plan de gestión que pueda proyectar al museo hacia la visión que el mismo equipo proyecta.

Además, se verificaron oportunidades tangibles como herramientas de investigación, por ejemplo, las revistas indexadas que publican, lo que permitiría incrementar el desenvolvimiento de convenios internacionales, con base en proyectos de investigación para incrementar el interés en la comunidad universitaria.

El modelo de estratégico con base en un planteamiento moderno (lineamiento empresarial) del Museo de Historia Natural y Cultural de la Universidad Privada Antenor Orrego, permitirá desarrollar planes estratégicos y de contingencia para consolidar las fortalezas del museo y su equipo de trabajo (usuarios internos).

El esquema organizativo del museo otorgará herramientas necesarias para que cada miembro del equipo pueda tener sus funciones claras, y así desplegar proyectos funcionales para sus propias áreas, de tal manera que puedan involucrar a las autoridades y comunidad universitaria, para participar de las actividades del museo.

Finalmente, las propuestas de inserción del museo en la oferta cultural y turística de la ciudad de Trujillo, permitirán al Museo de la Universidad Privada Antenor Orrego, no solo lograr visibilidad en la comunidad universitaria y local, sino que, al ser más visible, posibilita también llegar a tener sostenibilidad en el tiempo y en el espacio, ya que es un paso más para ser visible fuera de la universidad.

5.2. Recomendaciones

Es importante entender que, a través del diagnóstico del museo, se pudo verificar no solo las debilidades y amenazas, sino también las fortalezas y oportunidades, ya que a través de estas últimas se deben enfocar las estrategias de fortalecimiento del museo, haciendo énfasis en:

- Fortalecer el esquema organizativo del museo otorgando herramientas necesarias y delimitando las funciones de cada miembro del equipo.
- Mostrar las exhibiciones utilizando diferentes plataformas de comunicación para que la inserción del museo en la oferta cultural y turística de la ciudad de Trujillo consiga mayor visibilidad en la comunidad universitaria y local, y llegue así a tener sostenibilidad en el tiempo y en el espacio.
- Participación del museo, como institución de investigación, en eventos científicos que generen gran impacto para la institución universitaria y el visitante.
- Realizar ferias culturales para mostrar colecciones y trabajos del museo
- Implementar bandas sonoras para cada temática del museo, durante el recorrido en las áreas de paleontología, zoología e historia, que motiven el interés de los estudiantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfageme-González, B. y Marín-Torres, T. (2006). Uso formativo de los Museos Universitarios en España. *ResearchGate*, 11, 263-286.
https://www.researchgate.net/publication/28154733_Uso_formativo_de_los_museos_universitarios_en_Espana
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Cepal.
https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5509/S2011156_es.pdf
- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Slideshare.
<https://es.slideshare.net/ceferinacabrera/libro-metodologia-investigacion-behar-rivero-1>
- Boadella, M. (2011). *Museos universitarios en México. Realidad y Utopía*. Humboldt Universitat. <https://edoc.hu-berlin.de/bitstream/handle/18452/9268/gali-boadella.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Brugman, F. (2012). La contribución de los museos al desarrollo. *Cultura y Desarrollo*, 8.
http://www.lacult.unesco.org/docc/contribucion_museos_desarrollo.pdf
- Centro Europeo de Empresas e Innovación. (2009). *Plan estratégico e implantación del cuadro de mando integral. Guía de Resultados y Mejores Prácticas*. Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real.
https://www.camaracr.org/uploads/tx_icticontent/Manual_Experiencias_Plan_Estrategico_y_CMI_01.pdf
- Coll, N. (2014). *El Museo Universitario: Un modelo participativo para la integración de la comunidad universitaria en el Museo de Farmacia y Plantas Medicinales. Vol. 1* [tesis doctoral, Universitat Politecnica de Valencia]. Repositorio Institucional.
<https://bit.ly/3B4VG8w>
- Comunicación Social. (2013). *La eficacia cultural de la comunicación*. Comunicación social. <https://comunicacionysolidaridad.wordpress.com/>
- de Asís, A., Gross, D., Lillo, E. y Caro, A. (s.f.). *Manual de Ayuda para la Gestión de Entidades no Lucrativas*. Fundación Luis Vives. <https://bit.ly/3DbWk5Z>
- EcuRed. (s.f.). Museo de Historia Natural de Londres. Ecured.
https://www.ecured.cu/Museo_de_Historia_Natural_de_Londres#Estructura_general
- Edson, G. (2007). Gestión de los museos. En *Cómo administrar un museo. Manual práctico*. Unesco. [//www.lacult.unesco.org/docc/Manual_Practico_Museos.pdf](http://www.lacult.unesco.org/docc/Manual_Practico_Museos.pdf)
- Espacio Visual Europa. (2016). *Museos como empresas sociales*. EVE Museos e Innovación. <https://evemuseografia.com/2016/03/16/museos-como-empresas-sociales/#:~:text=Son%20muchos%20los%20especialistas%20en,en%20modelos%20de%20ostenibilidad%20financiera>.

- Espacio Visual Europa. (2016). *Museos como empresas sociales*. EVE Museos e Innovación. <https://evemuseografia.com/2016/03/16/museos-como-empresas-sociales/>
- Espacio Visual Europa. (2018). *Museos Universitarios*. EVE Museos e Innovación. <https://evemuseografia.com/2014/01/08/museos-universitarios/>
- EuroAula. (s.f.). *¿Qué es la conciencia turística?* EuroAula. <https://www.euroaula.com/es/que-es-la-conciencia-turistica>
- Fernandez, L. (1999). Memoria, interpretación y relato. Pasado y evolución del museo. En *Museología y Museografía*. Ed. Serbal.
- Fred, D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. En *Conceptos de Administración Estratégica*. Ed. Pearson.
- García, I.(2017). Definición de Posicionamiento. *Economía Simple*. <https://www.economiasimple.net/glosario/posicionamiento>
- García-Fernández, I. (2018). Museos universitarios en Europa. Retos e iniciativas. *Cuadernos de Arte de la Universidad de Granada*, 49, 11-32. <https://revistaseug.ugr.es/index.php/caug/article/download/7750/6728>
- Gebauer, A. (2009). *Museos y diversidad cultural: propuestas para la sociedad multicultural del siglo XXI*. [proyecto de maestría, Universidad de Chile]. Repositorio Institucional. www.cybertesis.uchile.cl/tesis/uchile/2009/ar-mery_a/pdfAmont/ar-mery_a.pdf
- Gonzalez, A. (s.f.). Museo de Historia Natural de la Ciudad de México: Guía Definitiva. *Tips Para Tu Viaje*. <https://tipsparatuviage.com/museo-de-historia-natural/>
- Hernández, F. (1992). Evolución del concepto de museo. *Revista General de Información y Documentación*,. 2(1), 85-97. <http://esferapublica.org/museo.pdf>
- ICOM. (20017, 24 de agosto). *Normas*. ICOM. <https://icom.museum/es/actividades/normas-y-directrices/definicion-del-museo/>
- ICOM. (2018). *Museum International: Museos y políticas públicas*. ICOM. <https://icom.museum/es/news/the-icom-publishing-manual-a-new-reference-tool-for-members/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014, 11 de julio). *Día Mundial de la Población*. INEI. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1157/libro.pdf
- Kotler, P. y Lane, K. (2012). Dirección de Marketing. En P. Kotler y K. Lane. *Dirección de Marketing* (14.ª ed.). Pearson.
- Ladkin, N. (2007). Gestión de las colecciones. En *Cómo administrar un museo. Manual práctico*. Unesco. http://www.lacult.unesco.org/docc/Manual_Practico_Museos.pdf

- Lord, B. y Lord, G. (2010). *Manual de gestión de museos*. Editorial Ariel.
- Ministerio de Comercio exterior y Turismo. (2015). *Cultura turística*. Mincetur.
<https://www.mincetur.gob.pe/turismo/lineas-de-intervencion/cultura-turistica/>
- Miralles, E. (2014). Transversalidad y gestión cultural. *Manual Atalaya de apoyo a la gestión cultural*. <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/transversalidad-gestion-cultural>
- Morales, B. (2016). *La gestión de los museos y su influencia en el desarrollo del producto turístico cultural de Trujillo* [informe de tesis, Universidad nacional de Trujillo]. Repositorio Institucional. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/5372>
- Niño, B. y Guerra, C. (2013). *NIAL Art Law*. <http://www.nial-artlaw.com/blog/tag/macba/>
- Peiró, R. (s.f.). *Análisis PEST*. Econopedia, Haciendo Fácil la Economía:
<https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>
- Peñuelas i Reixach, L. (s.f.). *Los museos universitarios: definición y normativa aplicable*. Fundació Gala-Salvador Dalí. <https://www.salvador-dali.org/media/upload/arxius/museus/LosMuseosUniversitariosLLPesp.pdf>
- Rausell, P. y Abeledo Sanchis, R. (2015). *Propuestas para un plan de acción a medio plazo en el Museo de Bellas Artes San Pío V*. Econcult, Área de Investigación en Economía de la Cultura y Turismo. <http://www.econcult.eu/wp-content/uploads/2015/09/InformeFinalSanPiusV.pdf>
- Rodríguez, M. (2011). Museo de Historia Natural de Londres. *Diario del Viajero*.
 Obtenido de <https://www.diariodelviajero.com/europa/museo-de-historia-natural-de-londres>
- Roldán, P. (s.f.). Competitividad. *Economipedia*.
<https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>
- Sánchez, J. (2015). Empresa. *Economipedia*.
<https://economipedia.com/definiciones/empresa.html>
- Santana, M. (2007). *Estrategia: concepto y evolución histórica*. Prisma.
<https://studylib.es/doc/6788294/estrategia--concepto-y-evoluci%C3%B3n-hist%C3%B3rica>
- Scheiner, T. (2015). *Museu, museologia e a 'relação específica': considerações sobre os fundamentos teóricos do campo museal*. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict). <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1368/1547>
- Stoll, G. (2012). *Motivos identitarios y construcción de la identidad en B-Boys* [tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional.
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/4761>
- Unesco. (2017). *Cultura: Museos*. Unesco.
<http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/museums/>

- Unesco. (2017). Representación en Perú: Cultura 2017. *Unesco*.
<http://www.unesco.org/new/es/lima/work-areas/culture/>
- Universidad Privada Antenor Orrego. (2016). *Estudio de Imagen y posicionamiento del Museo de Historia Natural y Cultural de la Universidad Privada Antenor Orrego. Estudio Cuantitativo-Segmento Estudiantes*. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.
- Yllia, M. (2016). *Propuesta de plan museológico para la Casa Museo Ricardo Palma* [tesis de maestría, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio Institucional URP.
<http://repositorio.urp.edu.pe/handle/urp/968>
- Zambrano, C. (20013). *Modelo de gestión para el Museo Numismático del Banco Central del Ecuador* [tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/10644/3890>

ANEXOS

Anexo 1: Estudio de Imagen y Posicionamiento Museo de Historia Natural y Cultural - UPAO (1)

Anexo 2: Cuestionario-Entrevista

Anexo 3: Entrevista Dr. Ricardo Morales

Anexo 4: Matriz de consistencia

Anexo 5: Declaración de Autenticidad

Anexo 6: Autorización de Consentimiento para realizar la investigación

Estudio de Imagen y posicionamiento del Museo de Historia Natural y Cultural de la Universidad Privada Antenor Orrego *Estudio Cuantitativo – Segmento Estudiantes*



Para uso exclusivo de:

UPAO

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTEÑOR ORREGO

junio 2016

Índice

1	Resumen Ejecutivo
2	Metodología
3	Objetivos
4	Posicionamiento y visitas de museos
5	Determinar el nivel de conocimiento de las áreas con las que cuenta el museo de HNC de la UPAO
6	Conocer la percepción sobre el propósito principal de un museo de Historia Natural y Cultural
7	Conocer las ventajas y desventajas del museo de Historia Natural y Cultural de la UPAO
8	Conocer las oportunidades del museo de Historia Natural y Cultural de la UPAO
9	Conclusiones

Metodología

Ficha Técnica

Estudio de Imagen y posicionamiento del Museo de Historia Natural y Cultural de la Universidad Privada Antenor Orrego

ANTECEDENTES

El presente informe contiene los resultados del estudio de imagen y posicionamiento del museo de historia natural y cultural de la universidad privada Antenor Orrego, realizado a una muestra de estudiantes de cada una de las facultades de la sede Trujillo, utilizando la técnica de encuestas personales.

OBJETIVOS

- Determinar el posicionamiento y visita del museo de Historia Natural y Cultural de la UPAO.
- Conocer el posicionamiento y visita de otros museos de la ciudad de Trujillo.
- Determinar el nivel de conocimiento de las áreas con las que cuenta el museo de Historia Natural y Cultural de la UPAO.
- Conocer la percepción sobre el propósito principal de un museo de Historia Natural y Cultural
- Conocer las ventajas y desventajas del museo de Historia Natural y Cultural de la UPAO
- Conocer las oportunidades del museo de Historia Natural y Cultural de la UPAO.

DISEÑO MUESTRAL

Público Objetivo: Estudiantes de cada una de las carreras por facultades de la Universidad Privada Antenor Orrego – Trujillo.

Método de muestreo: Se utilizó el muestro probabilístico aleatorio por conglomerados de cada Facultad, dejando a la decisión del entrevistador la elección de las unidades de muestreo.

Muestra: La muestra estuvo conformada por 400 encuestas, aplicadas a estudiantes de cada una de las carreras que comprende una facultad.

Metodología

Ficha Técnica

Estudio de Imagen y posicionamiento del Museo de Historia Natural
y Cultural de la Universidad Privada Antenor Orrego

Margen de error: El diseño y tamaño muestral permiten realizar estimaciones en los resultados totales con un margen de error de $\pm 5\%$.

Nivel de confiabilidad: 95% asumiendo que $p=0,5$

Ámbito geográfico: Campus de UPAO – Trujillo

RECOLECCIÓN DE DATOS

Personal responsable: Fueron entrenados 10 Coordinadores del proyecto, 1 supervisor, 50 encuestadores para el levantamiento de datos y 10 digitadores.

Instrumento: Para recoger la información se utilizó un cuestionario estructurado con preguntas semicerradas, cerradas de escala y otras con alternativas y preguntas abiertas.

Periodo del trabajo de campo: El trabajo de campo se realizó del 25 al 28 de abril del 2016.

ELABORACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Edición y codificación: Una vez culminada la recolección de datos, se procedió a efectuar un segundo control de calidad consistente en la edición y codificación de los mismos, con la finalidad de subsanar errores no muestrales ocurridos en el trabajo de campo y para asignar códigos a las respuestas de las preguntas abiertas, para su posterior procesamiento.

Procesamiento: El proceso de la información consistió en el ingreso y procesamiento automatizado de los datos en Excel.

Presentación: El informe está compuesto por un resumen ejecutivo complementado con gráficos y algunas tablas estadísticas, que muestran los principales resultados del estudio.

Resumen Ejecutivo



POSICIONAMIENTO Y VISITA DE LOS MUSEOS EN LA CIUDAD DE TRUJILLO.

Como resultado del estudio se obtuvo que el museo Chan Chan obtuvo el primer lugar con el 43% en el Top of Mind, seguido muy de lejos por el museo Huacas de Moche y el museo UPAO con el 16% y 14% respectivamente. En el Share of Mind¹, el museo Chan Chan, Huaca de Moche y UPAO, suben a 65%, 36% y 32% respectivamente. Por otro lado se obtuvo el índice del Total Awareness, obteniendo que el Museo Chan Chan sube a 85%, seguidos también del museo Huaca de Moche con 53% y el museo UPAO con 41%. Lo que representa el bajo nivel de recordación que tiene no solo el museo UPAO, sino los demás museos de Trujillo, lo cual revela el bajo nivel de conciencia turística que tienen los estudiantes.

Con respecto a la visita de los museos, el estudio revela que a pesar que algunos estudiantes han escuchado sobre los museos, son menos los que los han visitado. Púés solo el 52% de los estudiantes han visitado el museo Chan Chan, el 27% ha visitado el museo Huacas de Moche, el 26% el museo UPAO, el 14% el museo de zoología de la UNT, el 8% el museo de Arqueología de la UNT y un 20% otros museos. Lo que vuelve a corroborar la falta de información de los museos o creación de una conciencia turística por parte de las autoridades competentes.

PERCEPCIÓN SOBRE EL PROPÓSITO DE UN MUSEO DE HISTORIA NATURAL Y CULTURAL

El 69% percibe que es dar a conocer e incentivar nuestra cultura, solo un 7% la conservación del patrimonio cultural, un 6% la realización de actividades culturales y un 18% no precisa.

¹ Share of Mind: Total de recordación espontánea en primera, segunda y tercera mención. Y el Total Awareness: Total de recordación espontánea y asistida.

Lo cual indica que si existe la predisposición de los estudiantes por conocer, pero falta mayor información, promoción y compromiso de los actores responsables para el fortalecimiento de la conciencia turística en la región.

POSICIONAMIENTO DE LAS ÁREAS O SERVICIOS QUE BRINDA EL MUSEO DE HISTORIA NATURAL Y CULTURAL DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

De los estudiantes que manifestaron haber visitado el museo UPAO, solo un 90% recuerda el área de Zoología, 71% el área de arqueología, 52% el área de Paleontología, 24% el Herbario, 11 la Hemeroteca y 11% no precisa. Lo cual indica que se debe tener mayor difusión interna de los estudios realizados con plantas y la información con que se cuenta en la hemeroteca.

Y con respecto a los servicios que ofrece el museo, solo el 74% conoce que se puede solicitar visitas guiadas para los estudiantes, 40% conoce que se brinda apoyo en la identificación de material arqueológico, solo un 23% conoce que existe asesoría académica para estudiantes y tesis, un 20% conoce que se brinda apoyo en la herborización, montaje y determinación de plantas, un 15% no precisa, un 14% conoce la divulgación científica a través de eventos y solo un 2% conoce de la hemeroteca especializada. Lo cual revela un escaso conocimiento de buena parte de los servicios que brinda el museo.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS QUE SE PERCIBEN DEL MUSEO

El 67% percibe que la principal ventaja es la INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO, Un 21% percibe como ventaja estar dentro de la universidad, solo un 7% entrada libre, y el 5% que no va mucha gente.

La principal desventaja que se percibe es la infraestructura pequeña para un 34%, falta de promoción para el 27%, ubicación inadecuada 14%, falta de variedad 7%, no tiene guía 9%, falta de organización con 5% y la ausencia de un guía especializado con 4%.

PERCEPCIÓN SOBRE OPORTUNIDADES QUE SE PRESENTAN EN EL MUSEO.

Para el 50% es mejorar el conocimiento de nuestra cultura y naturaleza. Sin embargo el 40% no precisa, el 7% percibe que es la investigación y solo un 3% percibe una mejor imagen de la universidad.

SUGERENCIAS

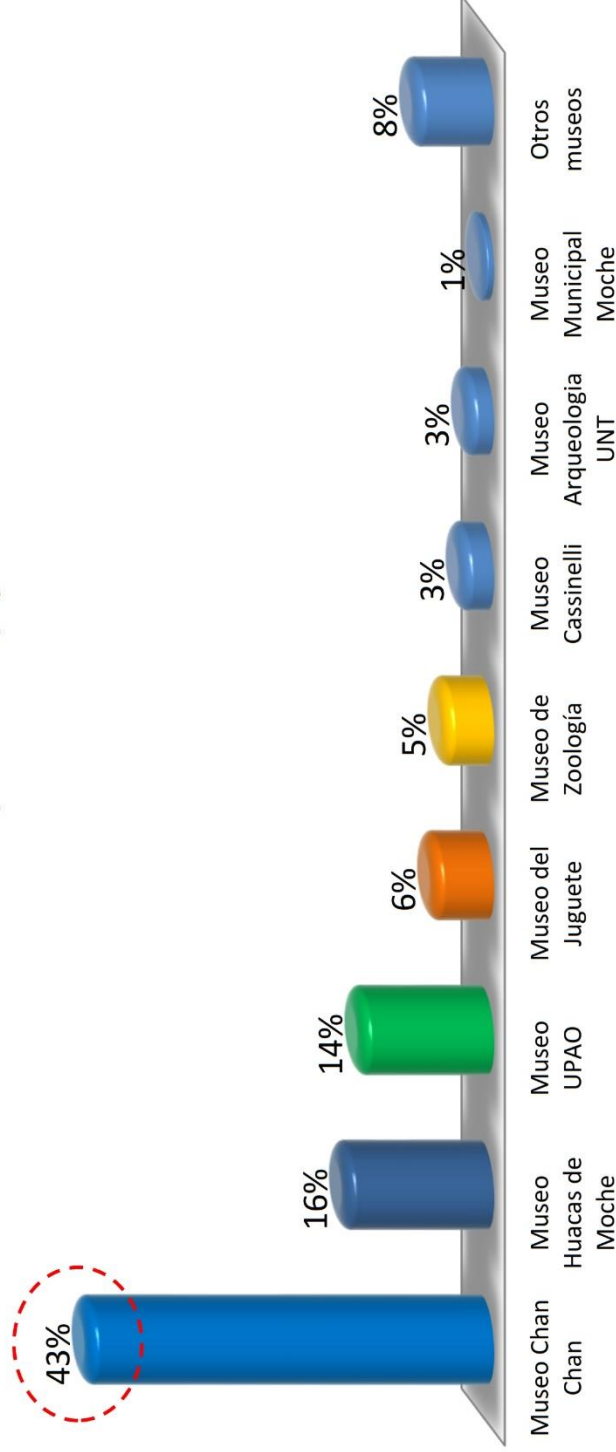
El 38 % opina que debe haber mayor publicidad y difusión, un 31% no precisa y un 17% que se debe ampliar el área del museo, un 7% mayor variedad, otro 7% que tenga mas guías y un 1% cambiar la ubicación.

Posicionamiento y visita de museos

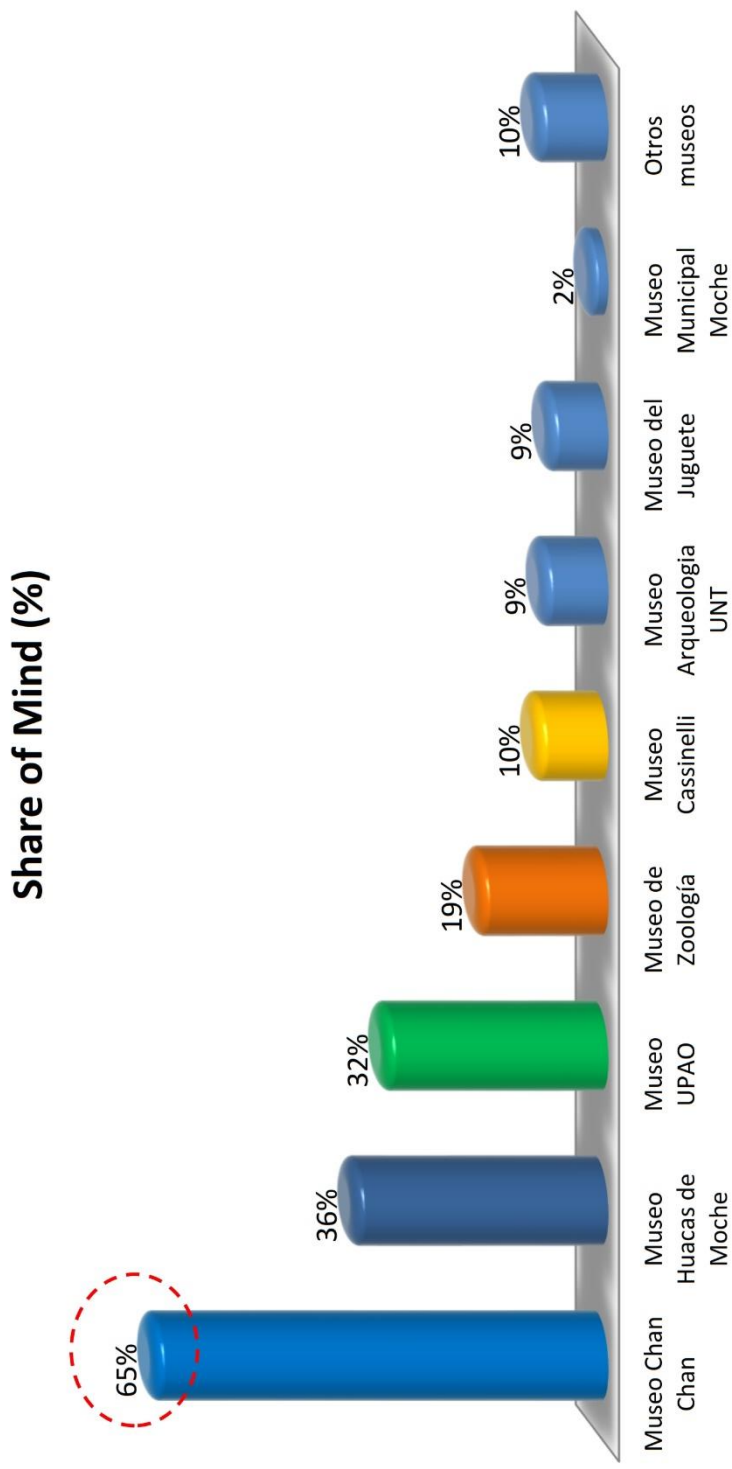


Top of Mind de museos de la ciudad de trujillo

Top of Mind (%)

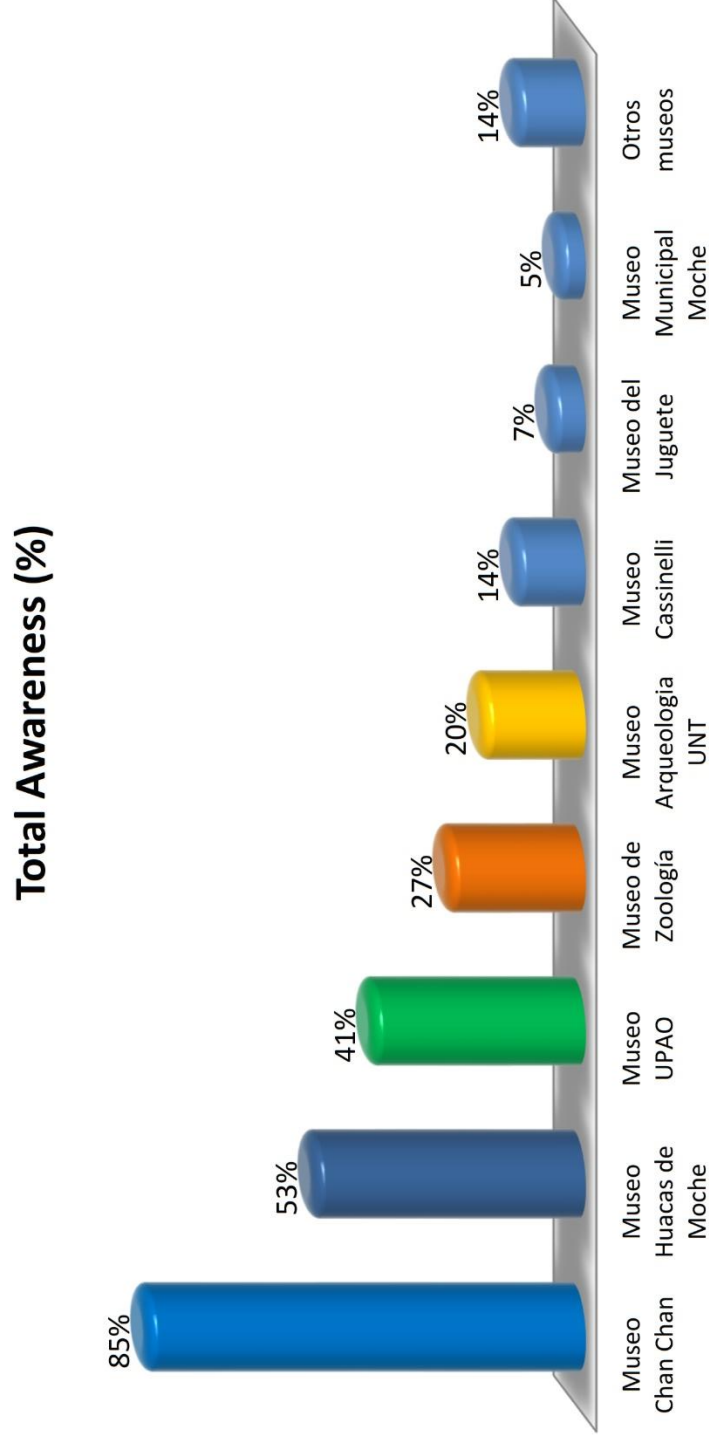


Share of Mind de museos de la ciudad de Trujillo



**Share of Mind: Total de recordación espontánea en primera, segunda y tercera mención.*

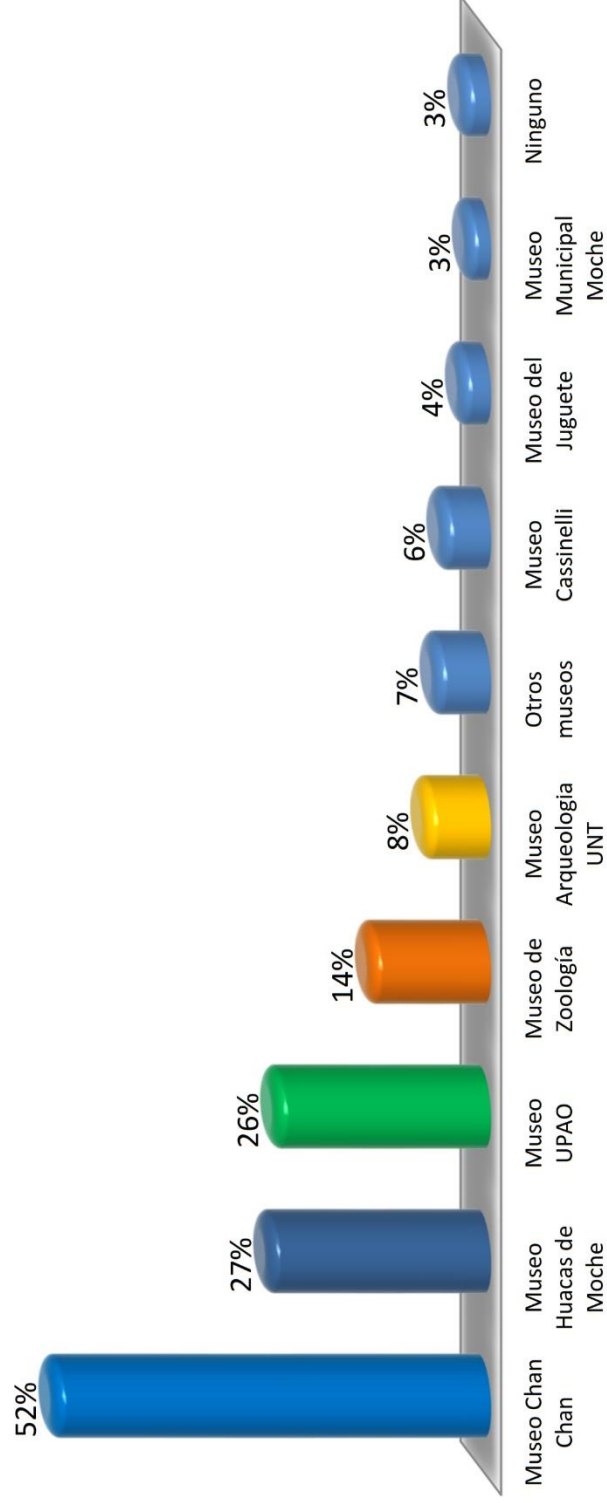
Total Awareness de los museos de la ciudad de Trujillo



*Total Awareness: Total de recordación espontánea y asistida

Museos que han visitado

Museos que han visitado los estudiantes (%)

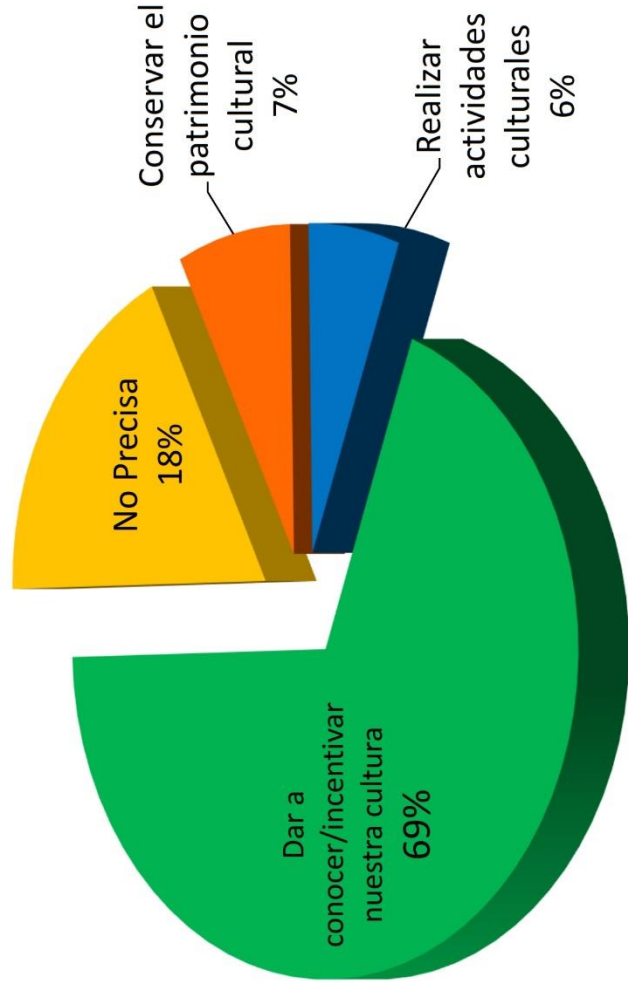


Conocimiento de las áreas con las que cuenta el museo de Historia Natural y Cultural - UPAO



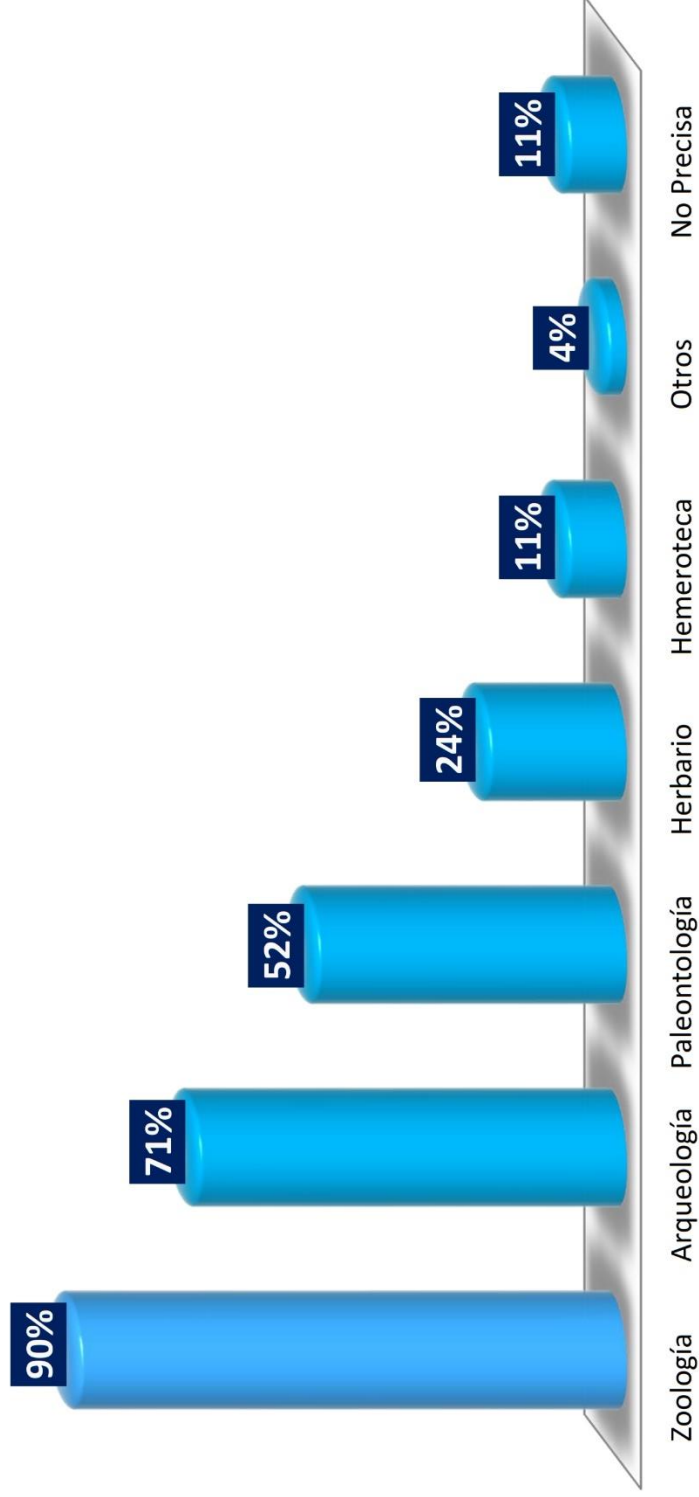
Percepción sobre el propósito de un museo de Historia Natural y Cultural

Percepción sobre el propósito principal de un museo de Historia Natural y Cultural



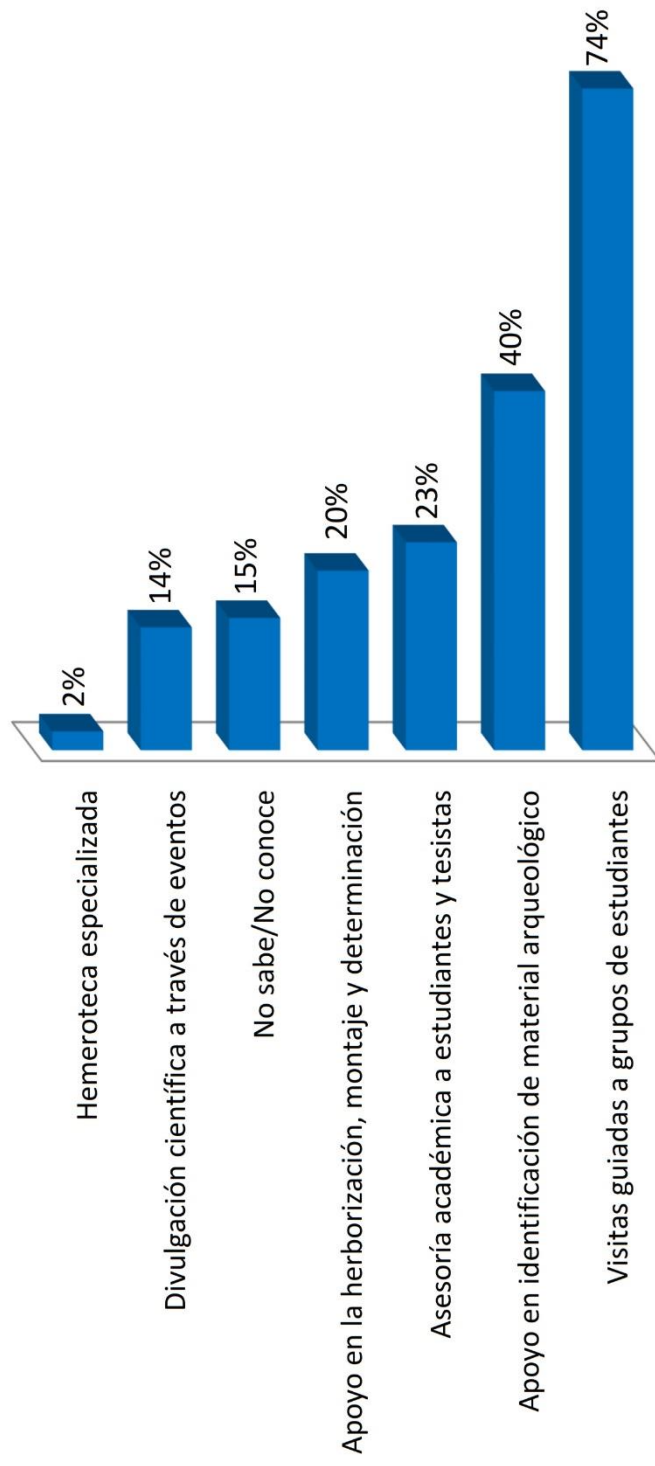
Áreas del museo

NIVEL DE RECORDACIÓN DE LAS ÁREAS DEL MUSEO DE HISTORIA CULTURAL Y NATURAL



Servicios que ofrece el museo

CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE EL MUSEO DE HISTORIA CULTURAL Y NATURAL

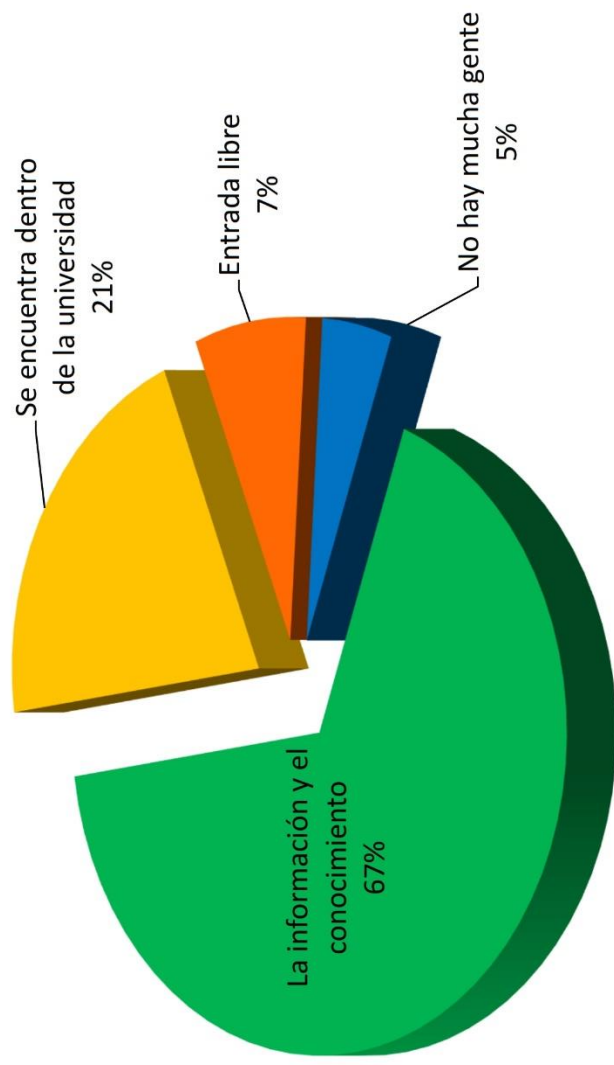


Ventajas y Desventajas del museo de Historia Natural y Cultural - UPAO



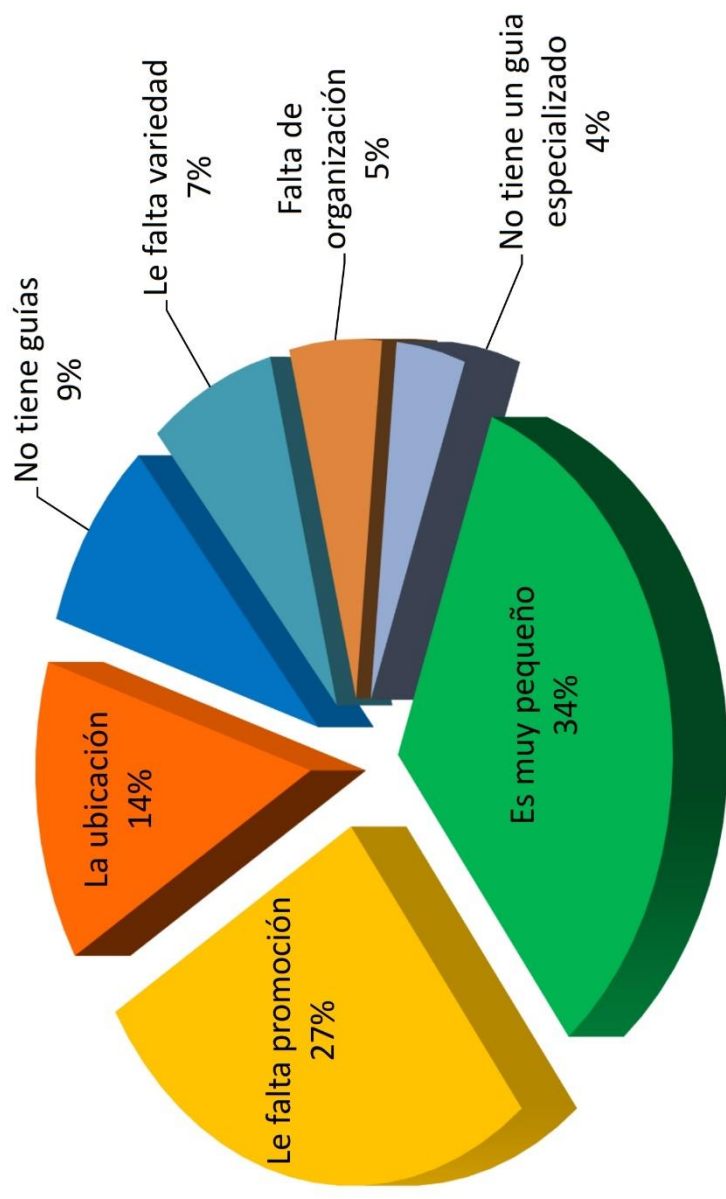
Ventajas del museo de Historia Natural y Cultural

Ventajas del museo de Historia Natural y Cultural

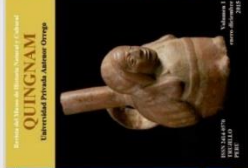
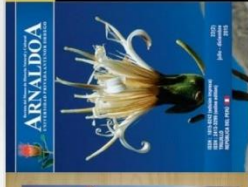


Desventajas del museo de Historia Natural y Cultural

Desventajas del museo de Historia Cultural y Natural

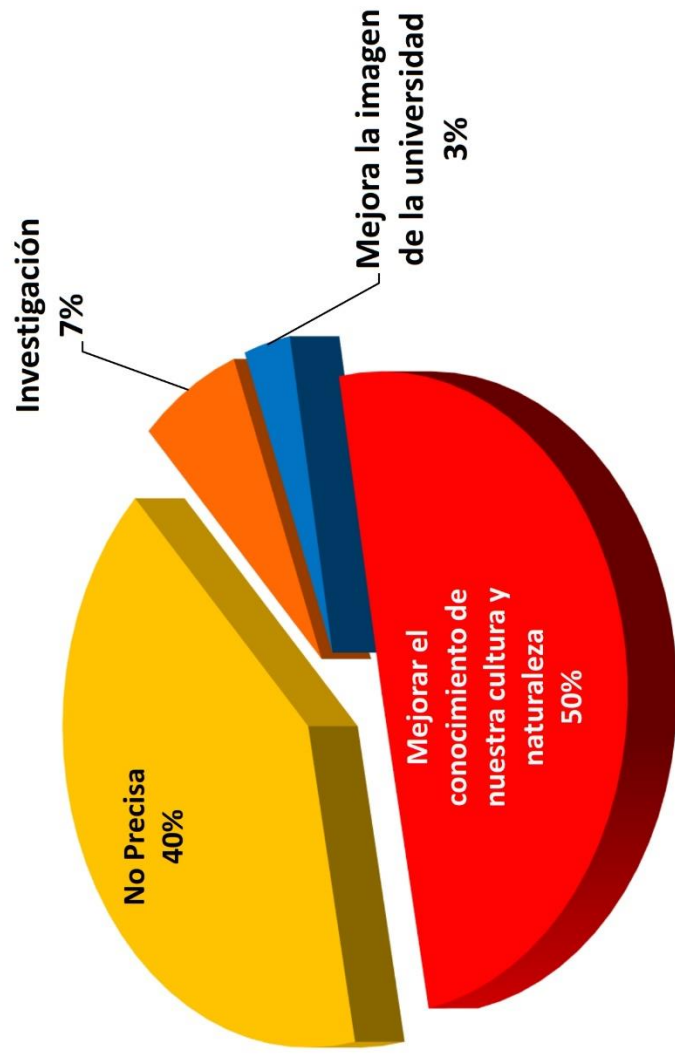


Oportunidades del museo de Historia Natural y Cultural - UPAO



Oportunidades

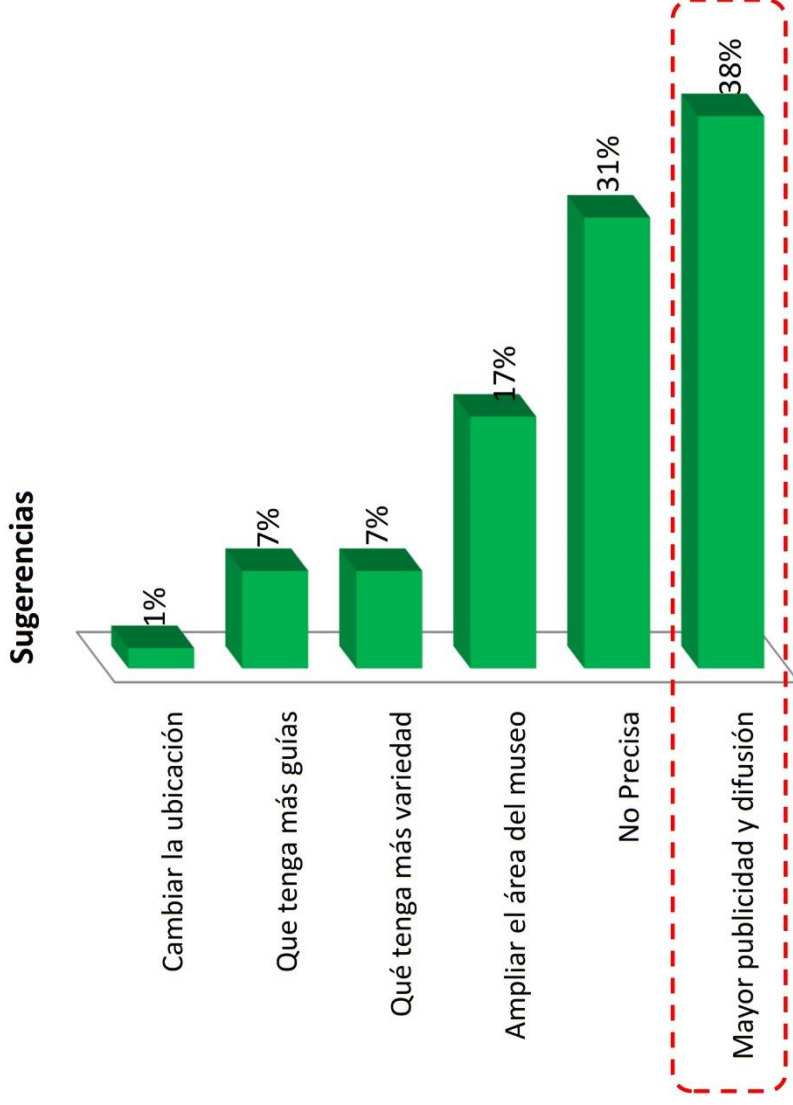
PERCEPCIÓN DE OPORTUNIDADES QUE OFRECE EL MUSEO DE HISTORIA NATURAL Y CULTURAL



Conclusiones y Recomendaciones



Sugerencias



Conclusiones y Recomendaciones

- El nivel de cultura turística de los estudiantes de las diferentes facultades de la Universidad Privada Antenor Orrego es baja teniendo en cuenta que hay una relación entre la cultura turística y el conocimiento por parte de los estudiantes para mejorar en el desarrollo turístico. Para tener un buen conocimiento por parte de los estudiantes necesitan tener mayor información.
- En el análisis que se han realizado del conocimiento de museos y visitas nos podemos dar cuenta de la falta de información por parte de los estudiantes con respecto al patrimonio natural y cultural.
- El 40% de los estudiantes no tienen conciencia turística.
- Aumentar las especies en exhibición.
- Aumentar el espacio que existe entre las vitrinas donde se encuentran los animales para una mayor comodidad de desplazamiento.
- Evitar la filtración de los rayos solares
- Clasificar e identificar mejor a los animales según el grupo de familias al que pertenecen.
- Música o sonidos que permitan recrear cada uno de los ambientes, con la naturaleza, épocas o culturas.
- Mejorar la ambientación complementaria (pintar las paredes con diseños sobre la época, decorar el ambiente).
- Ampliar la infraestructura actual o reubicarlo a un local más amplio pero cercano a la puerta de ingreso.
- El guía debe informar al público sobre la existencia del herbario y profundizar acerca de este tema.
- Promocionar la revista 'Arnaldoa' de manera virtual.

Conclusiones y Recomendaciones

- Implementar señalización para llegar al museo y señalización de seguridad.
- Distribuir el museo de manera ordenada por áreas y si fuera posible dentro de habitaciones separadas.
- Implementar aire acondicionado.
- Capacitación de los guías para brindar una mejor información a los visitantes.
- Incentivar la visita al museo a los estudiantes de todas las facultades
- Realizar un reportaje acerca del museo para que este sea transmitido en las clases de Formativas.
- Promocionar la existencia del museo en el banner de la universidad.
- Difundir por medio de paneles dentro y fuera de la universidad acerca de la existencia del museo.
- Mejorar el fan page (Facebook) del museo e implementar estrategias para incrementar el número de fans.
- Que los libros, revistas o videos de la hemeroteca estén a la vista.
- Implementar un catálogo de los materiales que existen en la hemeroteca.
- Implementar un área en el museo para la exhibición de las plantas investigadas.
- Agrupar por culturas los elementos de manera conjunta y no dispersas como se percibe actualmente.



Escuela de Posgrado

Bachiller Marilaura Patricia López Solís

Validación por: Dr. Alfonso Castrillón

CUESTIONARIO – ENTREVISTA

1. Presentación del entrevistado:
 - Nombre de la institución
 - Profesión
 - Cargo
 - Tiempo en el cargo
 - Tipo de institución
 - Quienes forman parte del equipo del museo

2. De la fidelización de los visitantes
 - Público objetivo
 - Flujo de visitantes
 - La institución, ¿tiene algún tipo de promoción – publicidad?
 - Tienen página web – Redes sociales
 - La institución, ¿tiene alguna estrategia de fidelización? (suscripción, boletines, ofertas, programas de voluntariado, etc.)
 - ¿Tienen algún tipo de financiación, además de los recursos de la universidad?
 - Alianzas – convenios, cobro de entradas, recorrido curatoriales, guiados, etc.
 - Servicios profesionales a terceros (conservación, curaduría, diseños de programas educativos)
 - Publicación de libros
 - Cursos / talleres
 - Actividades diferenciadas (cine, cuenta cuentos, grupos de lectura)
 - Los visitantes, ¿solicitan reservas para grupos grandes?
 - ¿Evalúan el nivel de satisfacción de los visitantes?

3. De la colección
 - ¿Cuál es el tamaño de la colección?
 - ¿Tienen catalogada a la colección?
 - ¿Tiene una política de adquisición de los objetos que ingresan a la colección?
 - ¿Cuál es el estado de conservación de la colección? ¿Realizan conservación preventiva de la colección?
 - ¿Realizan Exposiciones temporales? ¿Cada cuánto tiempo?

4. Del museo

- Breve historia del museo
- Resolución de creación o fundación del museo
- Al ser el museo de sitio, parte del proyecto “huaca de la Luna”, ¿lo convierte en un museo universitario? Sí/No ¿Por qué?
- ¿Cómo considera que está posicionado el museo, en comparación con otro museo de la Región? ¿Y con respecto a los otros museos universitarios?
- ¿Cree que el museo, es reconocido y/o tiene importancia para la comunidad universitaria, tanto estudiantil, como docente y administrativa?
- ¿Cree que reciben apoyo suficiente de las autoridades universitarias? ¿Cree que ellos les dan la verdadera importancia?
- ¿Cómo visualiza al museo en futuro a corto, media y largo plazo?
- Finalmente, me podría decir: 2 Fortalezas, 2 Debilidades, 2 Oportunidades y 2 Amenazas



Escuela de Posgrado

Bachiller Marilaura Patricia López Solís

CUESTIONARIO – ENTREVISTA (Grabada):

CIUDAD: TRUJILLO

FECHA: 19/ABR/2019

Prof. Dr. Ricardo Morales Gamarra

Min 1

5. Presentación del entrevistado:

- Nombre de la institución
Museo de Sitio Huacas de Moche

- Profesión
Profesor

- Cargo
Director

- Tiempo en el cargo
8 años

- Tipo de institución
Pública – universitaria

- Quienes forman parte del equipo del museo
9 personas

Min 53

6. De la fidelización de los visitantes

- Público objetivo
Turistas

- Flujo de visitantes

90mil – 100mil por año

- La institución, ¿tiene algún tipo de promoción – publicidad?
No

- Tienen página web – Redes sociales
Recién estamos haciendo una re-ingenería de la página web y del Facebook, entonces cuando se vende entre comillas la huaca, va de adorno el museo

- La institución, ¿tiene alguna estrategia de fidelización? (suscripción, boletines, ofertas, programas de voluntariado, etc.)
No, recién, en realidad, recién, vamos a entrar a esos campos eso se ha desatendido y a partir del 15 mayo próximo, va a haber un re-lanzamiento del proyecto, con ello también el museo.

- ¿Tienen algún tipo de financiación, además de los recursos de la universidad?
 - Alianzas – convenios, cobro de entradas, recorrido curatoriales, guiados, etc.
 - Servicios profesionales a terceros (conservación, curaduría, diseños de programas educativos)
 - Publicación de libros
 - Cursos / talleres
 - Actividades diferenciadas (cine, cuenta cuentos, grupos de lectura)

Auto-financiamiento, decir lo que se percibe por ingreso, eso se reinvierte en el museo.

La Universidad no pone, más que el apoyo administrativo, burocrático; pero que, de una partida específica para el museo, no.

- Los visitantes, ¿solicitan reservas para grupos grandes?
Totalmente libre, porque cualquier grupo puede ingresar, generalmente lo hacen un 80 - 90 por ciento, del ingreso a la huaca.

- ¿Evalúan el nivel de satisfacción de los visitantes?
Sí, en este momento, por ejemplo, hay grupos haciendo encuestas sobre satisfacción. Se hacen en fechas: Semana Santa, fiestas patrias y primavera.

7. De la colección

- ¿Cuál es el tamaño de la colección?
Expuesta en el museo son 253 piezas

- ¿Tienen catalogada a la colección?
Sí, está inscrita en el ministerio de Cultura, anualmente, se presenta un inventario de todas las piezas que se excavan y que estas pasan a formar parte de la colección en los depósitos. Entonces, todas las piezas tienen ficha y tienen tratamiento conservador inmediato.

- ¿Tiene una política de adquisición de los objetos que ingresan a la colección?
La política de adquisiciones de la colección serían las excavaciones...
RPTA: Eso, todo lo que tenemos en el Museo, es producto de las excavaciones desde el 91.
No compramos piezas, no tenemos piezas prestadas. En absoluto, todo es lo propio; que es patrimonio que maneja el ministerio cultura y que nos lo dan a nosotros en custodia.

- ¿Cuál es el estado de conservación de la colección? ¿Realizan conservación preventiva de la colección?
RPTA: Bueno, muy bueno.

- ¿Realizan Exposiciones temporales? ¿Cada cuánto tiempo?
RPTA: Sí, estamos justo en este momento con una exposición, en la sala 2, sobre los sacrificios humanos: "La gesta del guerrero"

¿y, cada cuánto tiempo? ¿Tienen periodos de tiempo?
RPTA: Dos veces al año

¿Y qué tiempo se quedan esas exposiciones?
RPTA: Se quedan, cinco meses. En realidad, toda la sala 2, ha sido desactivada. Entonces, la vamos cambiando, de acuerdo a los temas y cantidad de material que tenemos. Porque, eso motiva también, a los guías para que lleven turistas, ¿no?

Min 5:09

8. Del museo

- Breve historia del museo/ Resolución de creación o fundación del museo
Cuál es la historia de museo, como sucedió esta resolución de creación de fundación de museo.

RPTA: El Museo, es una preocupación que tuvimos con Santiago desde el 92, incluso, teníamos como asesor a Carlos Williams y Carlín nos sugirió un lugar. Que es recuperar un sector de la huaca de Sol que está actualmente ocupada por invasores para allí colocar el museo y la zona estacionamiento.

Está en nuestro plan de (¿cómo se llamó, pues?) factibilidad económica. Estudio de Factibilidad Económica.

Que lo hicimos en el 92. Y se lo entregamos en la Fundación Ford. Para que, ellos vean que, lo que habíamos descubierto en el año 91, tenía un mérito y proyección turística, desarrollo autogestionario y por eso que el museo era una de nuestras primeras ambiciones.

En el 2007, me visita Lucho Alba (Luis Alba Castro) y yo soy muy muy amigo de él, porque yo he trabajado antes con él, en un programa de recuperación del patrimonio en Trujillo, que se llamó: Llegó la hora de Trujillo.

Entonces él vio el trabajo, y ahí tuvo un poco de confianza en lo que hacíamos; y cuando me visita el museo... en el museo... en el proyecto (quiso decir... El proyecto Arqueológico Huacas de Moche), dice: ¿qué es lo que necesitas? Ya nosotros para esto teníamos un álbum de dibujos, de cómo iba a ser el museo, el proyecto, estaba.

Entonces le presente el álbum, me acuerdo que era una cosa así, más o menos (“hace en gestos con las manos que se trataba de un libro grande”), son láminas grandes: con el anfiteatro, la zona de desarrollo comunitario. Y se interesó, me dijo: yo te voy a conseguir 7 millones, que es lo que estaba en el presupuesto.

Al otro día me llama... y me dice, Ricardo, yo creo que mejor, son 10 millones. Porque los arquitectos no saben hacer presupuesto (riéndose, haciendo alusión su interlocutor), y bueno, yo en mi interior dije, sí, tiene razón. Entonces esos 10 millones, fueron... eh... creo que no duró un mes, y ya teníamos el SNIP y los 10 millones. Y con eso, comenzamos.

En el 2010, 2008, en el 2010 estamos inaugurando, que vino Alan García, pues a inaugurarlo.

Y esa es la corta historia que tiene, es un museo de poca historia, pero de grandes resultados. Y sobre todo en un tiempo, bastante corto, ¿no?

Pues tenemos 6 hectáreas, en realidad el nombre del museo todavía queda pequeño, porque el nombre original, era Centro Cultural Moche Viejo.

Por lo que tiene una zona de desarrollo comunitario; el otro sector, que también es desarrollo comunitario, el anfiteatro, el museo mismo, y la sala de... el sector de investigación. Que tiene la biblioteca, el auditorio, depósitos, en fin; y los laboratorios que son lo más importante.

Entonces el museo, en realidad, es algo más grande de lo que se piensa. Y creo que ha sido diseñado, con un criterio de espacio solemne. No es un cuartito que le sigue al otro como una salchicha, no; sino este es un espacio de 22 metros cuadrados, que la primera sala, eh, le permite darle una sensación de amplitud, de libertad; la gente, los niños incluso corren y otro detalle importante en el museo, es que, se genera con un criterio ambientalista.

Por ejemplo, el prisma que tiene en el centro es para lograr una mejor iluminación y además de ello, para reducir el costo de energía eléctrica; por otro lado, no usamos aire acondicionado, porque el sistema de ventilación es natural. Por todo un sistema de tubos que están empotrados en los muros, a la hora que se construyen, los muros, ya se van disponiendo los tubos y estos tubos entregan a unas pequeñas canastillas o celdillas y por allí entra, a nivel de zócalo, entra aire fresco. Y en el techo, están los extractores eólicos que extraen todo el aire caliente, ya con principios físicos fáciles de recordar, ¿no? El aire pierde peso, se eleva y el extractor lo succiona, y de esa manera vamos reciclando, y no usamos, en lo posible, no usamos aire acondicionado. Entonces, es un museo que se genera, se planifica, en función a un criterio ambientalista del proyecto (siguiendo los criterios del proyecto), y otro punto más, es que todo lo que se genera de efluentes de aguas servidas, va a una planta de tratamiento de agua residual; entonces, con las aguas limpias, después de proceso de limpieza, con lejía básicamente, hipoclorito de sodio, tenemos agua limpia para regar los árboles nativos que hemos sembrado el fondo, entonces esas cosas nos permiten incluso, aspirar el próximo año, estamos trabajando ya este año, a lograr el ISO14001, que es un sello de eco-eficiencia. Esa es mi tarea.

Min 11:12

- Entrevistador: Profesor, yo sé más o menos, cuál va a ser su respuesta. Pero, me gustaría hacerla...

Profesor: ¿Por qué me la haces entonces? (risas)

Entrevistador: Porque me gustaría hacerla, para que quede aclarado...

La universidad promueve al museo en su página web, entonces, este es un museo de sitio y es parte del proyecto “huaca de la Luna”, ahora, al ser el proyecto, un proyecto de la universidad, también ¿lo convierte en un museo universitario? Sí/No ¿Por qué?

RPTA: En realidad, no. En realidad, no porque, los únicos que participan con un criterio de formación académica, son los estudiantes de arqueología, los de historia un poco, un nivel bajo y los de turismo también, los demás; para el resto de la universidad, no hay un programa que, por ejemplo, atraiga el interés de las otras especialidades.

Entonces, podríamos hacer con el tiempo, por ejemplo, que los que estudian medicina, que vayan a ver los cráneos, los huesos.

Ahorita, vamos a iniciar un estudio sobre, tipología y caracterización de cráneos moche, con un amigo, un médico neurocirujano. Pero ese, yo creo que ese sería, más bien un objetivo, no un objetivo, sino una meta a tres – cuatro años, no. En realidad, eso se ha descuidado; no se ha trabajado con criterio, más holístico, no.

El museo más se ha trabajado, el museo para turistas (*como un propio museo de sitio... nada más, nada más*). Pero en realidad, eh, puede desarrollar, tu pregunta, me está

motivando, de hecho, a hacer algunas cosas (*claro, porque hay un vínculo*), y además hay cuestiones que... de un físico, por ejemplo, que quiera entrar a la meteorología, puede hacer, estudios micro/mini clima, no; que nosotros lo hacemos, no; pero que venga alguien a estudiar como tesis, entonces, sería otra cosa, no.

Min 13:35

- ¿Cómo considera que está posicionado el museo, en comparación con otro museo de la Región? ¿Y con respecto a los otros museos universitarios?

RPTA: Museos universitarios, sólo hay tres: el de la UPAO, es muy pequeño; el de Zoología, de San Martín (hace referencia al Jirón San Martín), que ya están arreglando su arquitectura, espero que después haya interés por mejorar la colección y sobre todo la proyección y el de Arqueología, de Junín (hace referencia al Jirón Junín); pero por ejemplo, un detalle que no sé si es anécdota, cuando uno sube a un taxi y dice llévame al museo de arqueología, me llevan al de zoología, es decir, los taxistas están totalmente, como se puede decir, familiarizados con el museo de zoología. Yo he tomado cien taxis, así los he ido midiendo en diferente, digo, llévenme al museo de arqueología, y me van llevando, no les digo nada, ya cuando llego, entonces me dicen... pero este es de zoología, no el de arqueología, ¿no queda en Junín? A verdad señor, allí hay un museo pues, con una fachada azul, amarilla; es un detalle bien simpático.

Entrevistadora: Sí, sí es verdad... es porque también está en el mismo local central, pues, de repente lo asocian.

Entrevistado: Claro, tiene más tiempo en ese local, pero el otro, está en sitio, también especial, está cerca al mercado, pero, aun así, no tiene un nexo sentimental, al menos con la gente, quizá, porque ha estado en tantos locales, que, a ver, uno, primero, donde yo hacía mis clases, con el Dr. Zevallos, en el alto de Almagro, después, de allí, los sacaron al lado del Mochica (restaurante); después pasó a la cuadra tres de Pizarro; de Mochica, lo sacaron al piso, pues, creo, no?, Sí, que a ellos los sacaron a la calle, y después de Pizarro, recién han pasado, eso te lo va a contar Enrique, con más emoción.

Min 15:49

- ¿Cree que el museo, es reconocido y/o tiene importancia para la comunidad universitaria, tanto estudiantil, como docente y administrativa?

RPTA: Yo creo que, hemos hecho el año pasado una actividad. El año pasado y antepasado, un proyecto con un programa de la Unión Europea que contempla a

museos comunitarios. Entonces, estos museos comunitarios, el proyecto EULAC¹, tiene, cuatro museos peruanos que han sido seleccionados para participar en este programa internacional; hay cuatro de Chile, cuatro de Colombia, cuatro de Perú y el otro creo que es de Trinidad y Tobago, si mal no recuerdo. Eh, entonces, en realidad, nosotros no somos un museo comunitario, pero, estamos cambiando la imagen, al menos ya hicimos el primer trato. Acercarnos a la comunidad, que la comunidad use al museo como su local, y eso, lo hemos logrado y muy bien, con trabajo de antropólogos, ese es el asunto; que nosotros, queremos hacer todo y hay especialistas, además ellos tienen su formación para hacer talleres, para acercarse a la gente y lo justo, es que cada uno se dedique a lo suyo. Entonces, eh, dos años hemos trabajado, este año, se deben hacer dos actividades más, que incluyen muchas cosas, sobre todo con niños; trabajos con niños que lo que creo, que es lo ideal, si no trabajamos con niños y con jóvenes, los museos simplemente, somos dinosaurios o la ballena de Jonás... entren miren mis costillas y váyanse.

Entonces eh, en ese sentido el museo está cambiando su eje, ¿no?, su eje, está dejando de ser el turismo para acercarse a la comunidad, ya tenemos ya, un acercamiento firme. Incluso, hemos generado un movimiento en la comunidad, en la campiña, ahora se habla de la campiña limpia, entonces ya, el callejón Pantoja, que era un callejón horrible, ahora esta pintadito, la gente ha cambiado.

Entonces como les decíamos, está bien ser pobres, pero no sucios. Entonces, ha habido un trabajo bien interesante, ahora se ha constituido ya en bloque, incluso, ya este viernes, este domingo, a las ocho y media, va a haber una presentación de este grupo, en una plazuelita, que hay en la campiña, a las ocho y media, por si te interesa darle una mirada (indicando a la entrevistadora). Creo que va a estar bien porque la, este regidor, que se llama Luis Azabache que vive en la campiña y está trabajando fuerte, con otras dos regidoras más, y con un grupo; bueno, nosotros les prestamos el mini-cargador para que hagan sus trabajos. Mas rápido, en fin. Pero yo creo que vamos por buen camino.

Otro punto que ha sido importante en el acercamiento como museo, es con los cinco representantes de la junta de regantes, que nunca los he tenido juntos y ese día que di mi charla de bienvenida, les dije algo que les ha gustado, poner una planta de tratamiento de aguas, en la bocatoma de Santa Lucia. Porque toda el agua que ingresa a la campiña es/era agua del Rio Moche que esta recontra-mega-hiper contaminada; entonces les digo; ustedes que hacen, simplemente echan el agua y siguen con lo mismo, están envenenando las tierras de la campiña, por un lado, las ladrilleras y por otro lado, ustedes. Entonces, todos se han acercado, después, hemos hecho un pacto de honor de hacer un proyecto para hacer una planta allí y eso va a ayudar mucho, porque, eh, en realidad, el nivel de contaminación del Rio Moche, es fatal, ya no hay charco, no hay lifes, no hay camarones, nada, desaparecieron por completo. Entonces, allí ahora estamos hablando de algo así como, restauración de un

¹ De las siglas EU (Unión Europea) – LAC (Latino America y Caribe)

ecosistema antiguo; entonces, yo quiero tomar, por eso te hablo del ISO catorce, yo hice mi doctorado, pues en Ciencias Biológicas en Ciencias Ambientales, entonces estoy en esa línea, ¿no? O sea, me he pasado de la conservación del patrimonio cultural al paisaje, ¿no? Y estoy convencido, que voy a ver la reforestación de toda la campiña y voy a mejorar la calidad del agua; entonces el museo es el que va a presentar eso para su ISO 14001

Min 20:51

- ¿Cree que reciben apoyo suficiente de las autoridades universitarias? ¿Cree que ellos les dan la verdadera importancia?

No. Las autoridades... a ver. No hablemos de las autoridades, hablemos del sistema universitario. El sistema universitario, solamente una vez nos dio cincuenta mil soles, por una equivocación, por una equivocación digital. Después nunca nos ha dado un millón, la plata que nos dan, es por el Canon Minero, pero no es su presupuesto, entonces, hemos tenido el apoyo de la universidad, dos años, el 15, 16, el 17, que son el Canon1, Canon2 y ahora que estamos gestionando y tenemos 14 meses de esperanza burocrática, no sé cómo llamarla ya, para no ser agresivo pero, 14 meses y hasta ahora... ya por fin nos han dicho que ya estamos cerca, al millón de soles para comenzar a excavar

Min 22:02

- Finalmente, me podría decir: 2 Fortalezas, 2 Debilidades, 2 Oportunidades y 2 Amenazas

RPTA:

Dos amenazas: Asalto, estamos en una zona de alta vulnerabilidad delincriminal, allí ha robado en el muse... en el hotel que está al costadito, a 7 metros... calle de por medio (como se decía en la época colonial), a ellos les has robado 2 veces. A los que viven cerca, también los han asaltado. Cualquier día, nos roban a nosotros, lo cual, sería fatal; entonces es una amenaza muy... se ha solicitado al ministerio del interior... y para ellos, es suficiente el miserable patrullaje que hacen, ¿no?

A Chiclayo les dan todas las facilidades, tienen destacamento policial y a nosotros, no nos dan, ni al Brujo, ni a Chan Chan, ni acá, entonces, que es lo que queremos, que nos asalten, esa es la amenaza latente y de alto riesgo.

No tenemos vigilancia policial, tenemos 2 vigilantes privados, que... por quitarles, eh, por quitarles el arma les hacen cualquier cosa y se llevan la pistola o el revolver.

Después, eh, es el FODA, ¿no?

Oportunidades tenemos, las que te estoy mencionando, y ya lo estamos haciendo, es decir, convertir la omisión en una fortaleza. Hemos omitido una serie de años de trabajo con la comunidad, nos hemos (como te podría decir) ... nos hemos dedicado a dos aspectos, gastronomía y artesanía, lo cual es bueno, se ha fortalecido el desarrollo de los restaurantes, de 5 ramadas que teníamos en el noventa y dos, noventa y cuatro; ahora hay cincuenta y tres restaurantes con piscina, etc. Los artesanos, igual, ¿no? Hemos logrado, incluso, la SUNAT, ya los tiene registrados, ¿no? Dan factura, ya tienen guía de remisión, participan en eventos, pero, por ejemplo, eso, ese ha sido un buen impacto, pero mediano, lo que se quiere es un impacto, más horizontal, no tan selectivo; porque yo estoy seleccionando solamente a treinta artesanos y en la campaña hay más gente, entonces, tenemos que ver que haya un horizonte más ambicioso y lo que queremos es eso, por ejemplo comenzar a trabajar con árboles nativos, árboles frutales; es decir, la chirimoya, la lúcuma, incluso comenzar a (para que veas, a donde vamos), bueno estas son mis locuras, ¿no? Pero así comencé yo con los niños, pintando como los Moches, mira lo que se ha hecho con esta idea tan simple que se me ocurrió. Para la feria del libro, ahora, todo el mundo pide ese programa para llévaselo a todos lados. Como yo digo, son ideotas, pero... por ejemplo, vender raspadillas, en la época de verano, pero en lugar de echarle un néctar o un jugo de fresa, echarle lúcuma, chirimoya y darle una tarjetita, que le diga esta es la chirimoya, su nombre científico, esta es la planta y una foto de un huaco, ¿entiendes? Entonces, darle escala humana, entonces que los mocheros vendan sus, que ellos entren a ese negocio con lo que sea, ahora hay tanta maquinaria, para que no se les congele la mano, y la gente lo va a probar, es más, va a ver la limpieza todo, porque eso es directo, ¿no? Todo ese tipo de oportunidades que se pueden desarrollar, eh, lo que hemos hecho con el festival de la chicha, por ejemplo, la gente se ha dinamizado, tenemos una señora, que ha ganado dos de los tres, vamos a hacer, otro concurso más; y vamos rescatando otras, otras chichas, ¿no? No solo la de jora, la chica de choclo, la de quinua, otra que es terrible, que es la de molle, esa es media, media loca (Intervención Entrevistadora: debe ser rara), esas serían las oportunidades.

La fortaleza del museo es, su arquitectura, su colección, la cosa invaluable que es... la gente lo entiende al final y eso es muy importante es decir que, no son huacos huaqueados, son huacos que tienen auto-información, eso es muy importante, eso es una fortaleza, en lo que nosotros queremos es, la visita valorativa, si no hay una visita valorativa, si no lo logramos, simplemente, es turística; lo que nosotros queremos es que un museo, como una escuela desescolarizada, este al nivel de un niño, un joven, un adulto, un anciano, nacional, de donde sea, pero que entienda, a la hora que sale de allí, esto es Moche, no Inca; no? Porque el gran problema que yo siempre he visto en Chan Chan, en el mismo museo de Chan Chan, es que cuando los niños salen... ¡qué lindo trabajaron los Incas! Lo cual es un insulto, ¿no? Entonces, como nosotros somos

mocheros completos, ni siquiera Chimú, eh, buscamos esa cuestión, y la fortaleza, está allí, la fortaleza esta allí.

Oportunidades, el museo las tiene por todos lados, porque en realidad la gente, no viene por el museo, sino por la huaca, pero, el museo es, la sala de introducción, una excelente... tres salas de introducción, para que, para que vean, todas las riquezas que hay, de tal manera que, con el FODA estamos, estamos bien.

La debilidad es la ausencia de antropólogos sociales, de comunicadores, ese es uno de los grandes, huecos, vacíos, que en realidad no, no me explico, haciendo una autocrítica, no me explico cómo hemos podido dejar eso tan, tan... nos hemos metido tanto, encapsulados en... que no hemos visto esa relación, sincera, directa, y en cierta medida, confrontacional con la misma comunidad, que es tan complicada, la campaña tiene gente muy complicada, pero en fin, entonces, las debilidades son muchas, las debilidades son muchas; porque, por ejemplo si tú vas ahora, a ver la gesta del guerrero, vas a ver que hay una redacción de arqueólogo, entonces eso lo debe hacer... entonces la debilidad, más que todo está en el deber de la autocrítica y lo que debe recomponerse y eso es lo que se está haciendo, eso es lo que se ha hecho, el año pasado y que pensamos seguir este año y el próximo va a hacer con más fuerza, ya tenemos, ya hemos saboreado lo rico que es esa miel y entonces si no trabajamos con la comunidad no vamos a hacer nada entonces el museo no es ni universitario ni comunitario y esa es la verdad, porque para mí los únicos museos comunitarios, al menos los que yo conozco, Leymebamba y Kuntur Wasi; después Chan Chan y el nuestro, son simples museos de sitio, que nos hemos metido allí, como comunitarios pero en realidad, es esa, sincerando la respuesta.

Fin de la entrevista

Matriz de Consistencia

Problema Principal	Objetivo General	Hipótesis General	Variables Independiente	Indicador V.I.	Variables Dependiente	Indicador V.D.
<p>En qué medida la propuesta de un Modelo Estratégico en la Organización del Museo UPAO permitirá desarrollar su competitividad y lograr una identidad cultural en beneficio de la ciudadanía y colectividad académica</p>	<p>Proponer un modelo estratégico en la organización del museo UPAO para mejorar su posicionamiento y competitividad que permita a la colectividad académica y comunidad un desarrollo socio – educativo e identidad social.</p>	<p>La formulación de un modelo estratégico en la organización del museo de Historia Natural y Cultural de la Universidad Privada Antenor Orrego permitirá mejorar su posicionamiento y competitividad logrando una identidad social en beneficio de la colectividad académica y ciudadanía en general de la región norte del país.</p>	<p>Modelo estratégico</p>	<p>1. Planificación: <ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Objetivos 2. Organización organizativa <ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Estrategias </p>	<p>Compettividad</p>	<p>1. Ratio de visitantes por mes 2. Nivel de implantación de estructura organizativa y funcional según modelo de gestión 3. Grado de satisfacción del usuario</p>
<p>Problemas Especifico</p>	<p>Objetivos Especificos</p> <ul style="list-style-type: none"> . Conocer la historia y trayectoria del museo. . Analizar la situación actual del museo. . Desarrollar un diagnóstico de la situación actual del Museo UPAO. . Desarrollar el Modelo Estratégico con base en un planteamiento moderno (nueva museología) del museo, haciendo énfasis en la organización. 	<p>Hipótesis Especificas</p> <ul style="list-style-type: none"> . El desarrollo de un diagnóstico de la situación actual del museo UPAO, permitirá analizar el posicionamiento del museo dentro de la comunidad universitaria. . El diseño y desarrollo del Modelo Estratégico con base en un planteamiento moderno (nueva museología) del museo UPAO, brindará una hoja de ruta para el personal del museo y su alta dirección de gobierno, proporcionándole el punto de referencia para la toma de decisiones a las que se enfrenta el museo. . El esquema organizativo del museo bajo la perspectiva de responsabilidad social, satisfará la demanda social en condiciones competitivas. 				



DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

DECLARACIÓN DEL GRADUANDO

Por el presente, el graduando: (Apellidos y nombres)

Lopez Solis, Marilaura Patricia

en condición de egresado del Programa de Posgrado:

Museología y Gestión Cultural

deja constancia que ha elaborado la tesis intitulada:

Propuesta de un modelo estratégico en la organización del Museo de Historia Natural y Cultural de la Universidad Privada Antenor Orrego

Declara que el presente trabajo de tesis ha sido elaborado por el mismo y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica, de investigación, profesional o similar.

Deja constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no ha asumido como suyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de la Internet.

Asimismo, ratifica que es plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asume la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y es consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, el graduando se somete a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y los dispositivos legales vigentes.

Firma del graduando

02/07/2021

Fecha



AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

DECLARACIÓN DEL RESPONSABLE DEL AREA O DEPENDENCIA DONDE SE REALIZARA LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia que el área o dependencia que dirijo, ha tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:

PROPUESTA DE UN MODELO ESTRATÉGICO EN LA ORGANIZACIÓN DEL MUSEO DE HISTORIA NATURAL Y CULTURAL DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO ORREGO

el mismo que es realizado por el Sr. / Srta. Estudiante (Apellidos y nombres):

LOPEZ SOLIS MARILAURA PATRICIA

en condición de estudiante – investigador del Programa de:

MAESTRIA EN MUSEOLOGIA Y GESTION CULTURAL

Así mismo señalamos, que según nuestra normativa interna procederemos con el apoyo al desarrollo del proyecto de investigación, dando las facilidades del caso para aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

En razón de lo expresado doy mi consentimiento para el uso de la información y/o la aplicación de los instrumentos de recolección de datos:

Nombre de la empresa:	Autorización para el uso del nombre de la Empresa en el Informe Final:	<input checked="" type="checkbox"/>
UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO ORREGO (UPAO)		NO

Apellidos y Nombres del Jefe/Responsable del área:	Cargo del Jefe/Responsable del área:
Mg. SEGUNDO LEIVA GONZALEZ	DIRECTOR DEL MUSEO DE HISTORIA NATURAL Y CULTURAL DE LA UPAO

Teléfono fijo (incluyendo anexa) y/o celular:	Correo electrónico de la empresa:
+51 44 604444	museo@upao.edu.pe

Firma

25 / 05 / 2021

Fecha