

Pontificia Universidad Católica del Perú

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



Identificación de procesos y estructura organizacional para un organismo público

Trabajo de suficiencia profesional para obtener el título profesional de ingeniera industrial

AUTOR:

Auria Paz Aguilar

ASESOR:

Jose Alan Rau Alvarez

Lima, septiembre 2021

RESUMEN

El Presente estudio tiene como objetivo la identificación de procesos y estructura organizacional para una entidad del estado que forma parte de un Ministerio del Perú. Se presenta los métodos empleados, alcances, productos intermedios y finales y; el razonamiento lógico profesional que la consultora propuso y desarrolló para cumplir con los objetivos de la alta dirección. Así mismo, se expone la repercusión en el beneficio hacia la población y hacia los usuarios de los servicios que la entidad pública brinda a la sociedad civil.

La alta dirección de la entidad, a través de la entonces Directora, comunicó en el pedido de consultoría, la necesidad de identificar el sistema de gestión, pues hasta ese momento la oficina había respondido a las necesidades de representación cultural de los seis Elencos Nacionales de Artes Escénicas; conformado por un equipo de más de cuatrocientas personas, entre artistas altamente calificados y personal administrativo; de acuerdo al ritmo de las presentaciones que ellos habían tenido históricamente. Pero, no se contaba con un plan estratégico, un método de gestión o un horizonte de desarrollo de tareas. El hábito de respuesta a pedidos, desde cada Elenco y sin saber gráficamente cuáles eran los procesos, mantenía con un alto nivel de estrés al personal administrativo, una sensación de desorden y una invalidación del valor de la oficina dentro del Ministerio. Es por eso que el estudio parte de la identificación de la misión, visión y los objetivos estratégicos, a través de entrevistas a actores principales y de un trabajo de gabinete donde se analizó documentos misionales públicos; para finalizar con el mapeo de procesos y la identificación gráfica del método de gestión que hasta ese momento se había desarrollado.

En este estudio se definen los procesos comunes principales del área, identificados luego de entrevistas. Este método desarrollado por la consultora, a lo largo de los meses de mayo a agosto del año 2017, dio pie a una mejora en el clima laboral, debido a que facilitó la comunicación entre el personal administrativo y el personal artístico, así como una mayor claridad de los actores internos y externos, dando espacio a que se reconozcan las partes del trabajo individual de cada uno de los miembros del equipo y, su forma de repercutir en la entidad, en la performance de los artistas en los elencos, en la identidad artística del Perú frente a la población nacional e internacional, y a su vez, ayudando a la entidad a posicionarse dentro del Ministerio al que pertenece.

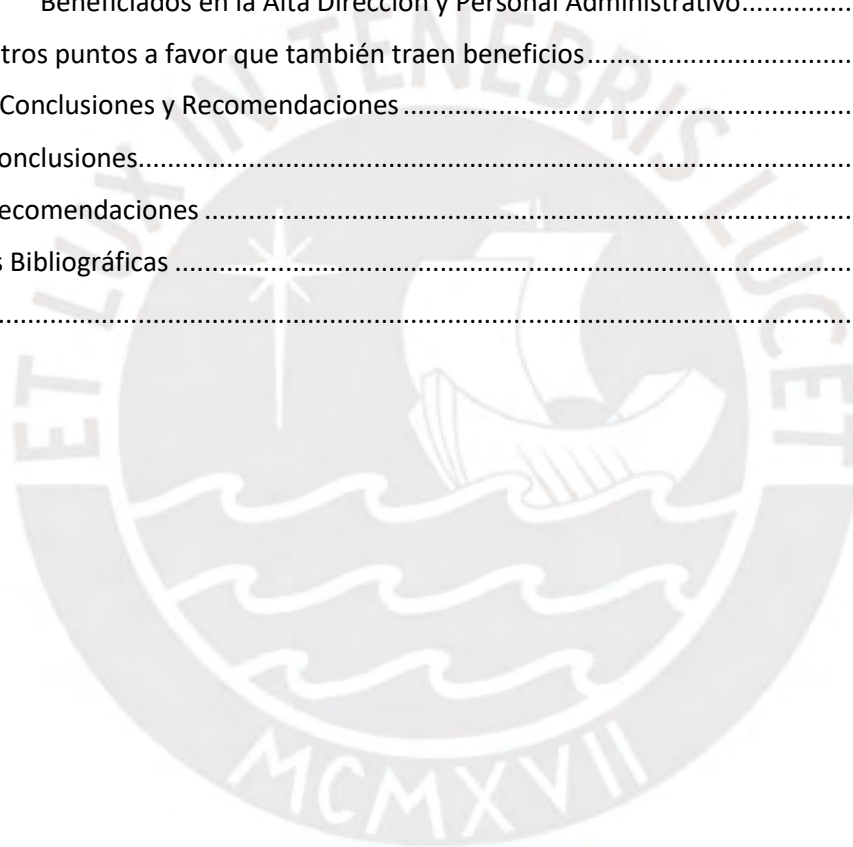
Con los procesos principales identificados y graficados, así como con el sistema de gestión, se pudo plantear mejores horizontes de planeamiento estratégico, en base a un ritmo anual. Lo que da pie a establecer métodos de mejora continua y calidad para la siguiente administración de la entidad, sobre todo en relación a actores externos y a beneficiarios. Dentro de los beneficiarios, se encuentran la población en general, el sector artístico, el personal administrativo y la alta dirección.

El trabajo de consultoría realizado el 2017 fue base para mejorar la gestión de la entidad, que el año 2019 tuvo un rol decisivo dada su participación en la inauguración y clausura de los Juegos Panamericanos, dando la talla internacional de nivel artístico y logístico, como los eventos de dicha envergadura requieren.

Contenido

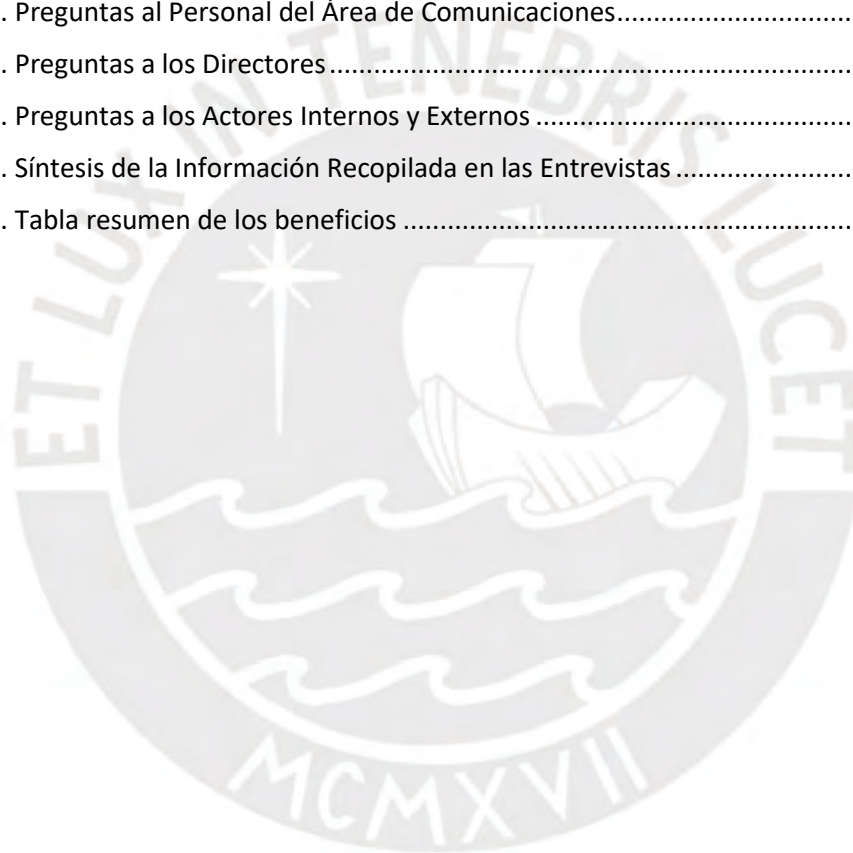
Índice de Tablas.....	v
Índice de Figuras	vi
Introducción	7
Capítulo 1. Marco teórico	8
1.1 EDT – Estructura de Descomposición del Trabajo	8
1.1 Entrevistas	8
1.2 Identificación de Objetivos Estratégicos	8
1.3 Identificación de Procesos	8
1.4 Mapeo de Procesos	9
1.5 Metodología Aplicable al Flujo de Procesos	10
1.5.1 Tipos de Procesos	10
Capítulo 2. Descripción de la organización	12
2.1 Descripción de La Organización	14
Capítulo 3. Justificación del proyecto	16
3.1 Justificación	16
3.2 Análisis y Diagnóstico	17
3.3 Puntos principales del Diagnóstico	19
3.4 Recomendaciones para la primera etapa	19
Capítulo 4. El proyecto	21
4.1 Alcance	21
4.1.1 Etapa I: Línea de Base y diseño de instrumentos	21
4.1.2 Etapa II: Selección de alternativas de solución	22
4.2 Etapa 1: Línea de Base y Diseño de Instrumentos	22
4.2.1 Entrevistas	24
4.2.2 Producto 1: Diagnóstico con síntesis de información de entrevistas	29
4.3 Etapa 2: Procesos Principales.....	32
4.3.1 Primeras Recomendaciones	33
4.3.2 Desarrollo de la Propuesta Estratégica de la Organización	34
4.3.2.1 Misión de la Organización	34
4.3.2.2 Visión de la Organización	34
4.3.2.3 Objetivos Estratégicos	34
4.3.2.4 Público	34
4.3.3 Producto 2: Mapa de Procesos Principales	36

4.3.4	Procesos Estratégicos.....	36
4.3.5	Procesos Centrales	36
4.3.6	Procesos de Soporte.....	37
4.3.7	Caracterización e Interacción de los Procesos	37
4.3.8	Diagrama de Procesos	38
Capítulo 5. Beneficios.....		47
5.1	Beneficios	47
5.2	Los beneficiados	48
5.2.1	Población en General	49
5.2.2	Sector Artístico	49
5.2.3	Beneficiados en la Alta Dirección y Personal Administrativo.....	49
5.3	Otros puntos a favor que también traen beneficios.....	49
Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones		51
6.1	Conclusiones.....	51
6.2	Recomendaciones	51
Referencias Bibliográficas		52
Anexos.....		54



Índice de Tablas

Tabla N° 01. Cronograma de Consultoría de Procesos	10
Tabla N° 02. Cronograma de Entrevistas	18
Tabla N° 03. Matriz de Resultados	18
Tabla N° 04. Resumen de Hallazgos de Entrevistas	19
Tabla N° 05. Cronograma de Entrevistas a Personal Administrativo	23
Tabla N° 06. Personal a entrevistar	23
Tabla N° 07. Entrevistas para la Alta Dirección	25
Tabla N° 08. Preguntas a la Alta Dirección con Respecto al Presupuesto	26
Tabla N° 09. Preguntas al Personal Administrativo.....	26
Tabla N° 10. Preguntas al Personal del Área de Comunicaciones.....	27
Tabla N° 11. Preguntas a los Directores.....	27
Tabla N° 12. Preguntas a los Actores Internos y Externos	28
Tabla N° 13. Síntesis de la Información Recopilada en las Entrevistas	31
Tabla N° 14. Tabla resumen de los beneficios	48



Índice de Figuras

Figura N° 01: Etapas de Análisis	9
Figura N° 02: Símbolos de Diagrama de Flujo de Procesos.....	11
Figura N° 03: Procesos Misionales del Ministerio al que pertenece La Organización	13
Figura N° 04: Organigrama de la Dirección General de Industrias Culturales y Artes	15
Figura N° 05: Foto de los exteriores del Ministerio de Cultura del Perú	15
Figura N° 05: Proceso para acceder a las primeras conclusiones	17
Figura N° 06: Finalidad de las entrevistas	17
Figura N° 07: Principales Procesos	32
Elaboración Propia	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
Figura N° 08: Mapa de Procesos de la Dirección de Elencos Nacionales.....	36
Figura N° 09: Esquema de la Organización	37
Figura N° 10: Caracterización del Proceso de Gestión de la Programación Artística.	38
Figura N° 11: Proceso de Programación Artística Anual	39
Figura N° 12: Proceso de Formulación de Plan de Ejecución.....	40
Figura N° 13: Proceso de Adquisiciones de bienes y servicios.....	41
Figura N° 14. Proceso de Requerimientos para contratar a terceros	42
Figura N° 15: Proceso de Adjudicación	43
Figura N° 16: Conformidad.....	44
Figura N° 17: Proceso de Pago y Transferencia.....	45
Figura N° 18: Proceso de Difusión en Coordinación con el Gran Teatro Nacional.....	46

Introducción

En el presente documento se ofrece una descripción del procedimiento para realizar el estudio, los métodos a emplearse, los alcances y productos finales que formarían parte de los resultados de la investigación.

Así mismo, se expone la repercusión en el beneficio hacia la población y hacia los usuarios de los servicios que la entidad pública brinda a la sociedad civil.

En el capítulo 1 se exponen las herramientas metodológicas que se usaron para desarrollar el trabajo de consultoría. Se utilizó la Estructura de Descomposición del Trabajo (EDT) y el cronograma de entregables. El Plan Estratégico – y otros documentos misionales- del Ministerio, que funcionará como fuente de información. También se narra la metodología aplicable a las entrevistas como herramientas, al análisis del flujo de procesos y el tipo de procesos para el mapeo de los mismos.

En el capítulo 2 se expone el contexto en el que la Organización se desarrolla, así como la sub-áreas a cargo de la misma; así como la visión, misión y objetivos en relación al Ministerio al que pertenece. En este capítulo se observó los procesos misionales de la entidad que influyen en la administración interna y en la gestión.

En el capítulo 3 se identifica la necesidad de la visión, misión, estrategias y objetivos de la entidad. A la vez se justifica la necesidad de identificar los procesos como herramientas de gestión. A través del análisis de entrevistas, se identifican los principales procesos a investigar. Este capítulo contiene el primer entregable, con las primeras recomendaciones, y es en esta etapa que la Consultora trabaja junto a la Alta Dirección.

En el capítulo 4 se expone qué trabajo se hizo luego del análisis previo, paso a paso. La metodología de entrevistas a través de estudios de caso y de escuchar a la Alta Dirección es ejemplificado aquí. Se divide en dos etapas. La Etapa I, con la línea de base y el diseño de instrumentos para obtener la información del personal y el desarrollo de la propuesta estratégica de la organización. La misión, visión, objetivos e identificación de públicos. La etapa II, con los procesos estratégicos, procesos centrales, procesos de soporte, caracterización e interacción de los procesos y; diagrama de procesos.

En el capítulo 5 se exponen los diversos beneficios y beneficiarios, tanto del desarrollo de la consultoría como de la consecuencia en la mejora de la gestión.

Capítulo 1. Marco teórico

En el presente capítulo aquí se exponen las herramientas metodológicas que se usaron para desarrollar el trabajo de consultoría.

1.1 EDT – Estructura de Descomposición del Trabajo

La consultora tomó el modelo de la Estructura de Descomposición del Trabajo (EDT) o Work Breakdown Structure (WBS) OMT (Ocaña, 2012), para representar la división de las etapas de trabajo a fin de completar el proyecto solicitado. Es así que se ha dividido la consultoría en dos etapas y así mismo en dos entregables. El primer entregable es el de diagnóstico inicial, con las pautas teóricas y la recolección de información mediante entrevistas. El segundo entregable tiene el mapeo de procesos principales y las recomendaciones finales.

1.1 Entrevistas

Dado el enfoque de procesos, el servicio utilizará una herramienta cualitativa: la entrevista. La herramienta estará dirigida a los integrantes de la Entidad que sean previamente seleccionados por la Dirección. Por última, se utilizará la observación del desarrollo de los proyectos ejecutados en campo.

1.2 Identificación de Objetivos Estratégicos

De acuerdo al organigrama del Ministerio de donde la Organización forma parte y a las directrices gubernamentales, a las entrevistas y a la misión y visión; los objetivos estratégicos tejerán el accionar del planeamiento estratégico y del modelo de gestión de esta entidad pública.

1.3 Identificación de Procesos

Un proceso es un conjunto ordenado de actividades repetitivas, las cuales poseen una secuencia específica e interactúan entre sí, transformando elementos de entrada en resultados. Los resultados obtenidos poseen un valor intrínseco para el usuario o cliente (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2015).

Elementos a tener en cuenta para la identificación de los procesos y sus elementos.

- **Entradas y salidas:** implica las entradas y salidas de otros procesos anteriores, flujos de información, recursos, productos y/o servicios.
- **Secuencia e interacción:** La norma ISO 9001:2015 indica que los procesos deben ordenarse secuencialmente dado que en varios casos un proceso depende de otro.
- **Criterios y métodos:** los criterios sirven para determinar los requisitos del proceso que se desea cumplir. Los métodos son la forma en la que se van a intentar cumplir esos requisitos, es decir, los procedimientos. Orden de los procesos internos, consideraciones de cantidad, tamaño, secuencia, etc.
- **Recursos:** son los recursos que la organización va a necesitar para realizar la actividad. Dado que esta es una organización pública, se debe tener en cuenta las directrices de tiempo y horizonte de pedido de presupuesto con suficiente anterioridad a fin de contar con el presupuesto de funcionamiento.
- **Responsabilidad y autoridad:** consiste en designar un responsable del proceso. No es necesario que una sola persona se encargue de todos los procesos, sino que puede haber uno para cada proceso.

- **Riesgo y oportunidades:** consiste en evaluar los riesgos que conlleva el proceso y las oportunidades que pueden surgir de realizarlo.
- **Evaluación:** consiste en comprobar si el proceso cumple con lo previsto.
- **Mejora:** implica mejorar continuamente el proceso ya sea con criterios económicos, de optimización del tiempo, o satisfacción del cliente.

1.4 Mapeo de Procesos

Todo mapeo de procesos consta de etapas que van desde la planificación, el inicio del estudio, hasta la interpretación y edición de reportes finales y herramientas de control de cambios. Seguidamente se listan ejemplos de herramientas metodológicas propuestas.

A continuación, podemos ver en la Figura N° 01, como el proceso de ordenamiento del trabajo fue propuesto para la realización de esta consultoría.

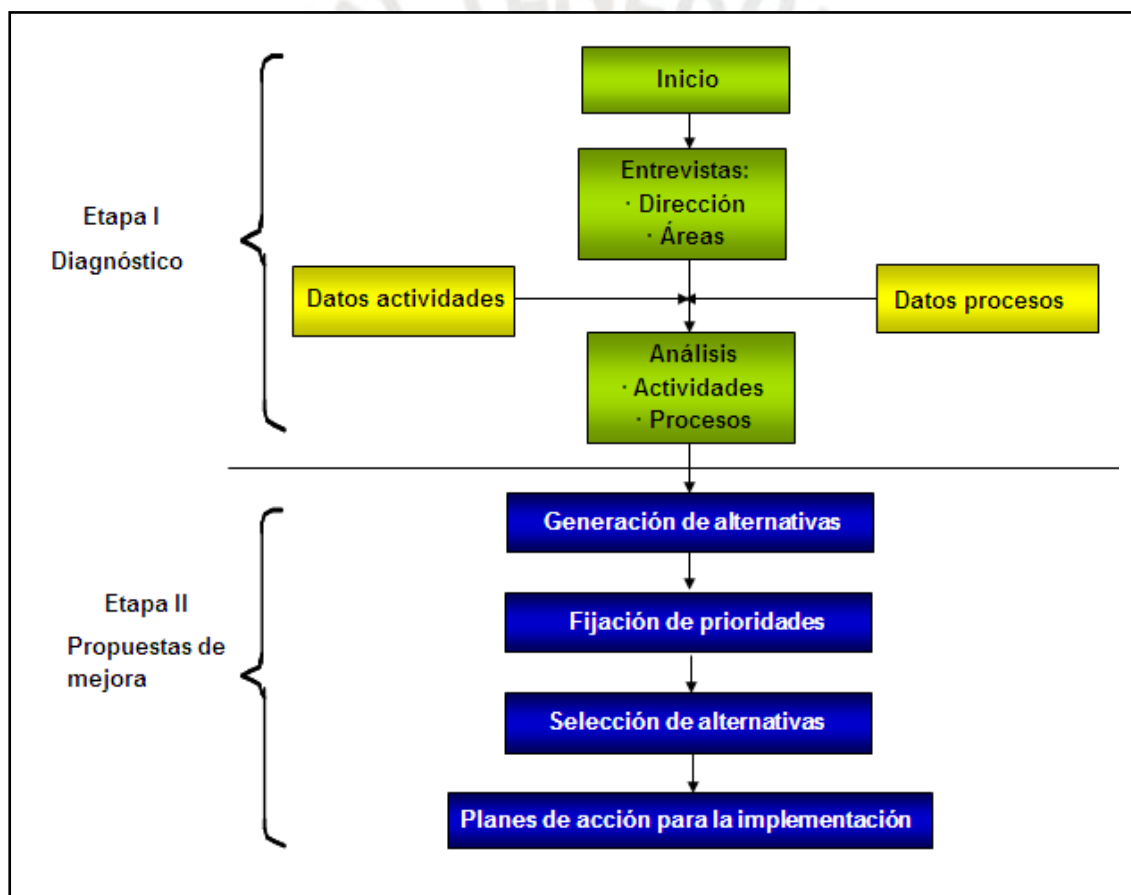


Figura N° 01: Etapas de Análisis

En la Tabla N° 01 Cronograma de Consultoría de Procesos, podemos observar el horizonte de tiempo en que la Consultoría a la organización fue hecha, durante el año 2017.

Tabla N° 01. Cronograma de Consultoría de Procesos

Cronograma Propuesto								
Descripción	julio				agosto			
	1	2	3	4	5	6	7	8
		13-jul	20-jul	27-jul	03-ago	10-ago	17-ago	24-ago
Línea de base y diseño de instrumentos								
Consultora y dirección								
Revisión documentaria, diseño de instrumento								
Adquisición de Datos								
Entrevistas, revisión instrumentos, transcripción								
Entregable 1: Informe de hallazgos y procedimientos internos								
Diagnóstico organizacional								
Consultora y dirección								
Trabajo analítico y mapeo de procesos								
Diagnóstico organizacional								
Entregable 2: diagnóstico organizacional y mapa de procesos								

Elaboración Propia

1.5 Metodología Aplicable al Flujo de Procesos

Proceso: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto. El cual se denomina salida, producto o servicio dependiendo del contexto de referencia” (Industrial Processes and Waste Stream Management, Howard H. Guyer 2013).

1.5.1 Tipos de Procesos

De manera general, pueden agruparse los procesos de una organización en 3 tipos diferentes:

1.5.1.1 Estratégicos

Constituyen guías y directrices para los Procesos Operativos y de Apoyo. Dentro de esta clasificación se encuentran los procesos gerenciales o administrativos de la organización. También se los denomina Procesos MOPs (*Management Oriented Processes*) o procesos orientados a la administración.

1.5.1.2 Operativos

Crean valor y tienen impacto en el cliente final, son los procesos de realización del producto, también conocidos como Procesos COPs (*Customer Oriented Processes*) o procesos orientados al cliente.

1.5.1.3 De Apoyo

Dan apoyo o soporte a los procesos clave. Su valor es indirecto y generalmente sus clientes son internos. También se los denomina Procesos SOPs (*Support Oriented Processes*) o procesos orientados al soporte.

Un proceso muy complejo puede ser dividido en dos o más procesos menos complejos, por lo que se identificará primero en el Mapa de Procesos: los macroprocesos, luego los procesos y por último los subprocesos.

El flujo del Proceso se desarrollará con la metodología de “Diagramación de los Procesos” basado en la teoría de mejora continua de la herramienta de Gestión *Six Sigma* (Industrial Processes and Waste Stream Management, Howard H. Guyer 2013). La matriz de relación directa entre los insumos que ingresan al proceso, la transformación y finalmente las salidas por cada uno de los procesos encontrados. Será diagramada a través de la Matriz “Caracterización de Procesos”.

Para diagramar los Procesos y subprocesos se utilizarán la normatividad de símbolos aplicables a los Diagramas de Flujo en el Marco de la Mejora Continua y las Normas ISO 9001:2015. En la Figura N° 02 podemos observar cómo se simbolizan los distintos momentos dentro del diseño de procesos.

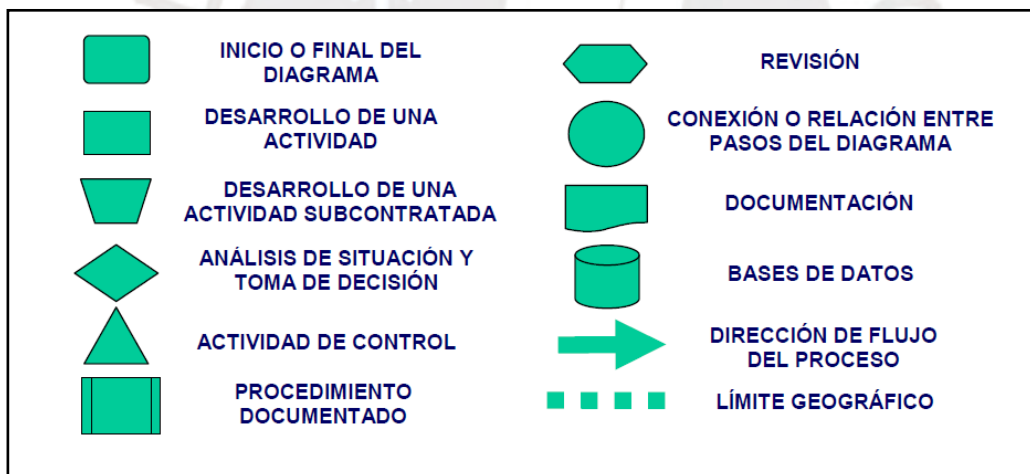


Figura N° 02: Símbolos de Diagrama de Flujo de Procesos

Fuente: Pérez Fernández de Velasco, 2009

Capítulo 2. Descripción de la organización

La institución bajo análisis es una Dirección (en adelante narrada como “**La Organización**”) parte de un Ministerio del Perú. Es un órgano de línea encargado de la administración, difusión y promoción de Cultura. Sus programas y actividades tienen el propósito de difundir el conocimiento de la cultura del Perú y en el extranjero. En el **Anexo 01**, podemos apreciar la estructura organizacional de este Ministerio al que pertenece La Organización, observando la secuencia organizacional jerárquica, donde se dividen las responsabilidades por sectores de atención en servicios a la población.

El Ministerio al que pertenece esta organización tiene las siguientes directrices organizacionales:

Misión:

“El Ministerio de Cultura es una institución reconocida como eje fundamental del desarrollo sostenible del país, que promueve la ciudadanía intercultural, la integración social y la protección del patrimonio cultural de la nación, facilitando un mayor acceso a la población, a los productos culturales y artísticos y afianzando la identidad peruana.”

Visión:

“El Ministerio de Cultura establece, ejecuta y supervisa las políticas nacionales y sectoriales del Estado en materia de cultura, a través de sus áreas programáticas relacionadas con el Patrimonio Cultural de la Nación, la gestión de las industrias culturales y la pluralidad creativa en todo el territorio peruano.”

Objetivos:

“La Constitución plantea por primera vez la necesidad de establecer una estructura sistémica que atienda a las grandes necesidades culturales para la construcción de un Estado y una sociedad justos, democráticos, interculturales y plurinacionales.”

La Organización a su vez, sigue parámetros que pertenecen a planes estratégicos con objetivos nacionales. Todas las responsabilidades del Ministerio al que hacemos referencia se encuentra en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de dicho Ministerio.

El Mapa de Procesos del Ministerio expone el marco de actividades que La Organización debe realizar a través de sus responsabilidades. En el **Anexo 02** se puede ver este primer Mapa de Procesos del Ministerio.

El Ministerio al que La Organización pertenece tiene procesos bien definidos a través de Procesos Misionales. Estos procesos están conectados con la finalidad del Ministerio, y el más conectado es el de código **PM04. Gestión de las Industrias Culturales y Artes**. En la Figura N° 3 podemos apreciar los Procesos Misionales del Ministerio.

PM01. Gestión del Patrimonio Cultural	PM02. Defensa del Patrimonio Cultural	PM03. Gestión de Museos	PM04. Gestión de las Industrias Culturales y Artes	PM05. Gestión de Derechos de Pueblos Indígenas u Originarios y Pueblo Afroperuano	PM06. Gestión del enfoque intercultural
PM01.1: Gestión de Patrimonio Cultural inmueble	PM02.1: Defensa y protección de los bienes pertenecientes al Patrimonio Cultural de la Nación	PM03.1: Gestión para la creación y registro de museos	PM04.1: Implementar herramientas para el fortalecimiento de capacidades	PM05.1: Gestión de información en materia de derechos de pueblos indígenas u originarios y pueblo afroperuano	PM06.1: Desarrollo y articulación para la prestación de servicios con pertinencia cultural
PM01.2: Gestión de Paisajes Culturales y de territorio	PM02.2: Recuperación, control, restitución y repatriación de los bienes pertenecientes al Patrimonio Cultural de la Nación	PM03.2: Fortalecimiento de la gestión de museos	PM04.2: Implementar incentivos para el desarrollo de la cadena de valor	PM05.2: Promoción de los derechos del pueblo afroperuano	PM06.2: Prevención y atención de la discriminación étnico-racial y promoción de la diversidad cultural
PM01.3: Gestión de Patrimonio Cultural mueble	PM02.3: Sensibilizar y capacitar a la ciudadanía respecto a la defensa, protección y valoración del Patrimonio Cultural de la Nación	PM03.3: Mejora continua de la infraestructura y equipamiento	PM04.3: Fomentar el acceso de la población a la oferta cultural través del desarrollo actividades	PM05.3: Implementación de los derechos colectivos de los pueblos indígenas u originarios	
PM01.4: Patrimonio Mundial		PM03.4: Gestión y manejo de colecciones	PM04.4: Gestionar el equipamiento e infraestructura cultural	PM05.4: Protección de los derechos de los Pueblos Indígenas en situación de Aislamiento y en Contacto Inicial (PIACI)	
PM01.5: Gestión de las expresiones del Patrimonio Cultural inmaterial		PM03.5: Gestión del público en museos			

Figura N° 03: Procesos Misionales del Ministerio al que pertenece La Organización

Fuente: <http://transparencia.cultura.gob.pe/sites/default/files/transparencia/2020/10/manual-de-procedimientos-administrativos-mapro/mapromc.pdf>

Consulta: 30/11/2020

A modo de exposición, acerca de cuáles son los elementos de entrada y salida del proceso misional que justifican el rumbo de las acciones de La Organización, se exponen estos procesos en el **Anexo 03**. Ficha Técnica del Proceso PM04. Gestión de las Industrias Culturales y Artes.

La Organización tiene directrices que este proceso misional narra y que al poner en práctica directa le asigna la responsabilidad de gestionar los Elencos Nacionales de artes del Perú. En ese sentido La Organización, a través de su Directora, empieza a trazar los procesos internos que como oficina deben diseñar, más allá de la simple práctica.

No existe un plan estratégico previo al diseño de los procesos. Lo que es más, su creación quedó como posterior tarea interna a fin de cumplir con los objetivos a largo plazo en el marco de sistemas burocráticos (en pasadas administraciones) hasta que toma un objetivo misional, al cambiar la Directora, quien decide establecer un orden mejorar el sistema de gestión interno así como la comprensión de la división de etapas de los procesos, sus tiempos reales.

2.1 Descripción de La Organización

La Organización tiene bajo su cargo la gestión de los siguientes organismos culturales del Perú, con un aproximado de cuatrocientos (400) trabajadores, entre artistas (en un 80 %) y personal administrativo (en un 20%). Algunas fotos de la conformación de estos grupos se encuentran en el **Anexo 4**.

1. Ballet Nacional
2. Coro Nacional
3. Coro Nacional de Niños del Perú
4. Elenco Nacional de Folclore
5. Orquesta Sinfónica Nacional
6. Orquesta Sinfónica Nacional Juvenil

Funciones principales de la Organización a analizar:

- A. Elaborar y proponer a la Dirección General de Industrias Culturales y Artes las políticas, planes, estrategias y normatividad relacionada con los elencos nacionales y regionales.
- B. Implementar las acciones para posicionar a los elencos nacionales y regionales como referentes artísticos a nivel nacional y de proyección internacional.
- C. Elaborar, proponer, ejecutar y supervisar la programación artística y la administración de los elencos nacionales y regionales, en el ámbito nacional e internacional.
- D. Proponer, implementar y supervisar la programación artística de los eventos a realizarse en el Gran Teatro Nacional en lo que respecta a los elencos nacionales, en coordinación con los órganos, instituciones y entidades que correspondan.
- E. Promover y difundir la obra de artistas y creadores peruanos en las diferentes disciplinas que abordan los elencos nacionales.
- F. Promover y difundir los diferentes géneros y formas interpretativas en el campo de la música y la danza, así como la difusión del repertorio peruano, latinoamericano y universal.
- G. Administrar el archivo de la producción de los elencos nacionales.
- H. Promover el perfeccionamiento profesional artístico de los integrantes de los elencos nacionales y regionales a través de capacitación, intercambio, entre otras acciones.
- I. Proponer y promover la creación de nuevos elencos nacionales y regionales.
- J. Evaluar y velar por la calidad de los espectáculos artísticos, culturales, educativos y sociales de los elencos nacionales y regionales, así como supervisar e inspeccionar las condiciones y la infraestructura de los lugares para su presentación, a efecto de verificar que cumplan con los requisitos establecidos.

Los principales procesos de la Organización están descritos en la Página estatal del Ministerio que la contiene ¹.



Figura N° 04: Organigrama de la Dirección General de Industrias Culturales y Artes

Fuente: Memoria Operativa Ministerio de Cultura, 2016



Figura N° 05: Foto de los exteriores del Ministerio de Cultura del Perú

Fuente: Ministerio de cultura

<https://www.gob.pe/institucion/cultura/noticias/213929-aprueban-la-primera-politica-nacional-de-cultura-del-peru>

Consulta: 09/05/2021

¹ Texto Único de Procedimientos Administrativos – TUPA – Ministerio de Cultura. Consultado: 05 de noviembre del 2020. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/871/TUPA_2015_Cultura.pdf

Capítulo 3. Justificación del proyecto

El presente capítulo narra la etapa de diagnóstico en La Organización. La distribución de los títulos son un resumen de las primeras reuniones donde la Consultora responde a los requerimientos de la Alta Dirección con los que se estableció los objetivos generales, específicos y la justificación del proyecto.

El análisis y diagnóstico se hará a través de entrevistas al personal, entre administrativo y artistas. La exposición de este proceso se narra a continuación.

Los objetivos generales que se abordarán en el estudio serán:

1. Identificar los procesos principales de la Dirección mediante entrevistas personales con el área de producción, comunicación, legal y administrativa de la Dirección.
2. Establecer el flujo interno de aquellos procesos que servirá al área usuaria como herramientas de gestión y seguimiento para conseguir una mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades.

Los objetivos específicos serán

1. Mediante entrevistas y análisis identificar y describir los motivos o necesidades que a los colaboradores de la Organización a realizar sus labores.
2. Conocer las valoraciones y percepciones sobre el modelo de gestión histórico de la Organización analizada.
3. Identificar los procesos principales, dibujarlos técnicamente y diseñar el primer mapa de procesos de la Organización.

3.1 Justificación

La presente investigación se enfocará en estudiar los elementos organizacionales más importantes para la Organización, desde la definición de su Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y luego, los Procesos.

Ante la presión de la estructura del Gobierno, y sus cambios anuales, se establece un horizonte de planeamiento. Así, el presente trabajo permitiría mostrar los cambios sugeridos para la Organización a analizar, y profundizar en las tareas principales y los procesos para poderse adaptar a los requerimientos de la finalidad de la Organización.

Para esto la consultora se basó en el pedido de la Alta Dirección

3.2 Análisis y Diagnóstico

La consultoría se orientó al diagnóstico conjunto del estado de la Organización (a través del análisis de documentos y trabajo de escritorio) y a través de entrevistas a los trabajadores. El tipo y cantidad de preguntas para las entrevistas se pueden ver a lo largo de este informe y en el **Anexo 05**. La transferencia de experiencias y de habilidades entre los trabajadores, como posibilidad, también fue una parte del proceso de diagnóstico.

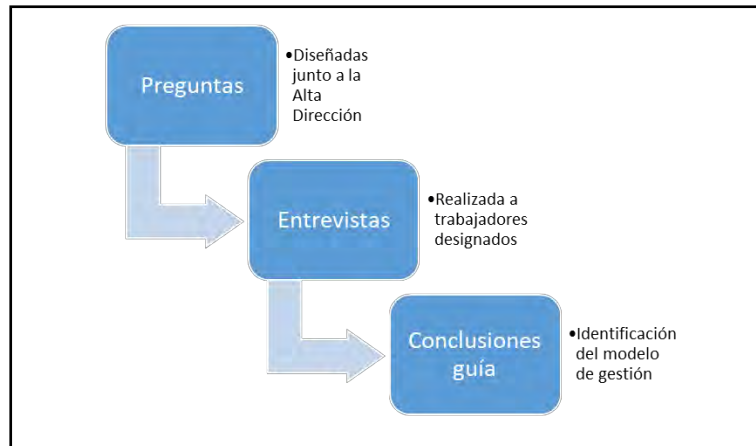


Figura N° 05: Proceso para acceder a las primeras conclusiones

Las entrevistas sirvieron para hacer un diagnóstico de los principales procesos y también una evaluación breve del ambiente laboral. La alta dirección invitó a que los entrevistados aprendan a ver problemas en los procesos por sí mismos y a empoderarlos para generar un remedio sobre los factores que se pueden cambiar o controlar, en el marco de su incidencia laboral, en el corto y largo plazo. En la Figura N° 6 podemos observar el proceso de los productos esperados a partir de las entrevistas.

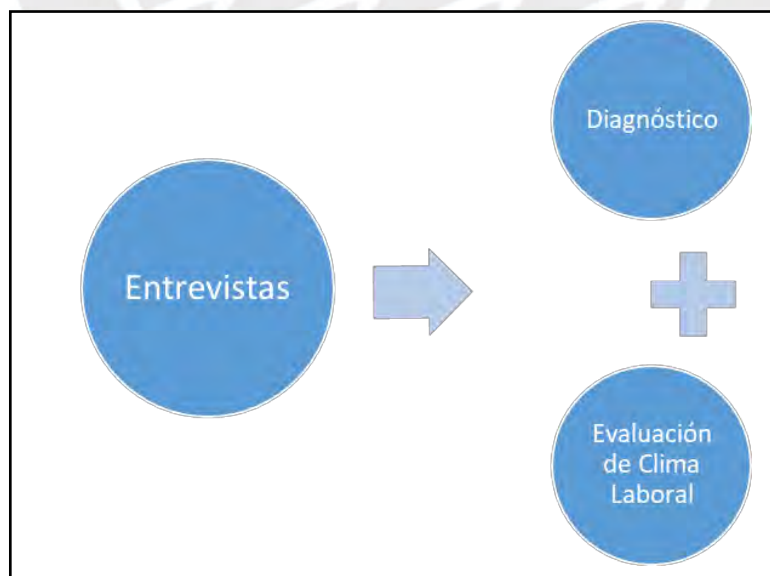


Figura N° 06: Finalidad de las entrevistas

En una reunión con la Alta Dirección acerca de las personas a entrevistar se determinó que todo el personal administrativo de La Organización debería ser entrevistado. Ya que los eventos artísticos eran medidos mediante cantidad de asistentes o número de presentaciones en el año, los indicadores de gestión están basados en las experiencias del Personal Administrativo, Operativo y en los Directores Artísticos, que además de dirigir la parte conceptual de las artes, también realizan acciones operativas o administrativas.

Se hizo entrevistas de una hora para las trece (13) personas que conforman el personal administrativo. En la Tabla N° 02, podemos observar el Cronograma de Entrevistas y su horizonte de desarrollo hasta la formulación de resultados, a lo largo de tres semanas.

Tabla N° 02. Cronograma de Entrevistas

Cronograma Propuesto				
Descripción	julio			
	1	2	3	4
		13-jul	20-jul	27-jul
Línea de base y diseño de instrumentos				
Consultora y dirección				
Revisión documentaria, diseño de instrumento				
Adquisición de Datos				
Entrevistas, revisión instrumentos, transcripción				
Entregable 1: Informe de hallazgos y procedimientos internos				

Elaboración Propia

En la Tabla N° 03 podemos observar la matriz de resultados de las reuniones con la alta dirección, en estas reuniones solo se conversó con la Directora, el asistente administrativo, y el asesor de comunicaciones que cumple una función de asesor estratégico.

Tabla N° 03. Matriz de Resultados

		Si	no	Urgente	No Urgente
Preguntas a la alta Dirección	Existe un organigrama interno	10%	90%	65%	35%
	Se tiene Misión y Visión del área	0%	100%	70%	30%
	Se tienen objetivos estratégicos	20%	80%	95%	5%
	Se tienen los procesos principales	18%	82%	90%	10%
	Se tiene control sobre presupuestos	40%	60%	65%	35%

Elaboración Propia

Hallazgos luego de las entrevistas primeras entrevistas, de acuerdo a la matriz de resultados:

1. No se cuenta con un organigrama interno ni la división de tareas por área
2. No se tiene clara cuál es la misión y visión del área

El interés de la alta dirección por tener una línea de ruta, con procesos identificados, como camino a construir un plan estratégico, es sin duda un signo de madurez como organización y brinda estabilidad para las actividades que se desarrollen a través de los años.

1. Se recomienda establecer, a partir de la identificación de actores internos y externos, la Misión y visión de la Organización
2. Replantear Objetivos Estratégicos, en un margen realista de tres a máximo cinco.
3. Con la visión y misión claras, continuar hacia la administración en primer orden: que ellos la tengan clara
4. Definir organigrama de la dirección y de cada uno de sus organismos a cargo
5. Definir los procesos comunes principales

La consultoría se orientará al diagnóstico conjunto y a la transmisión de habilidades. La premisa será que los entrevistados aprendan a ver el problema por sí mismos en el proceso de diagnóstico y a activarse para generar un remedio, sobre los factores que se pueden cambiar o controlar, en el largo plazo.

3.3 Puntos principales del Diagnóstico

A continuación, en la Tabla N° 04 Resumen de Hallazgos de las Entrevistas. Recordemos que el banco de preguntas se encuentra en el Anexo 05 y que aquí, en la Tabla N° 04 se destacan los hallazgos.

Tabla N° 04. Resumen de Hallazgos de Entrevistas

Planteamiento	Participantes	Responsables	Acción
Falta de identidad de la Organización Pública.	Alta Dirección	Alta Dirección	Trazar la identidad
Se debe aclarar la misión y visión de la Organización Pública.	Alta Dirección	Alta Dirección	Trazar la identidad
No se cuenta con documentos de gestión, desde la base de los organigramas internos.	Alta Dirección y área administrativa	Alta Dirección	Diseñar Organigrama
No se cuenta con una clara y redactada división de tareas por área	Alta Dirección y área administrativa	Alta Dirección	Realizar el Plan Estratégico
Objetivos estratégicos están en proceso de definición y se trabaja por proyecto o por programación ya planteada.	Alta Dirección y área administrativa	Alta Dirección	Diseño de Procesos
No existe un documento oficial donde se explique la influencia e interrelación de las diferentes normas legales que se puedan vincular con La Organización.	Alta Dirección y área legal	Área legal	Documento que correlacione leyes con áreas de injerencia
Se recomienda Definir los requerimientos de Propiedad Intelectual (para cada Elenco perteneciente a La Organización)	Alta Dirección y área legal	Área legal	Directrices de Propiedad Intelectual
La carga laboral real versus las principales tareas del área, llega a exceder la capacidad del equipo y desgastar su ánimo y desempeño.	Todas las áreas	Todas las áreas	Planeamiento anual mejor definido
El área de comunicaciones debe definir su identidad, a su vez coordinar con el área de comunicaciones del Gran Teatro Nacional y otros teatros donde la Organización incide.	Alta Dirección y área de comunicaciones	Área de Comunicaciones	Plan de comunicaciones
Principal atención a Compras y Contrataciones con el Estado, a fin de mejorar la fluidez de atención a los requerimientos.	Alta Dirección y área administrativa	Alta Dirección y área administrativa	Correlacionar áreas distintas dentro del mismo Ministerio

Elaboración Propia

3.4 Recomendaciones para la primera etapa

1. Se recomienda establecer, a partir de la identificación de actores internos y externos, la Misión y visión, en relación a los objetivos de la Organización Pública y del Ministerio al que pertenece.
2. Replantear Objetivos Estratégicos, en un margen realista de tres a máximo cinco años.
3. Con la visión y misión claras desde la Organización, continuar hacia la administración en primer orden: que ese personal la tenga claramente definida en su mente y quehacer.
4. Definir la misión y visión, y organigrama de cada Elenco perteneciente a la Organización Pública con propuestas de gestión que partan de cada elenco a modo de insumo para el Plan Estratégico de la Organización.
5. Definir los procesos comunes principales del área Legal, administrativa y de comunicaciones.
6. Elaborar el plan de Comunicaciones con un enfoque de Marketing. Dentro de este plan se recomienda unificar la línea gráfica y actualizar todos los logos institucionales.
7. Hacer un análisis exhaustivo de las implicancias y potencialidades de las vinculaciones con Normas Legales Nacionales y la Organización Pública.
8. Hacer un seguimiento y estudio de costos.

Capítulo 4. El proyecto

En el presente capítulo podremos ver la delimitación de horizontes de medidas del estudio. Podremos ver la Etapa I, con la línea de base y el diseño de instrumentos para obtener la información del personal y; con la Etapa II y las alternativas de solución planteadas que serán desarrolladas por la Alta Dirección de cara a la rendición de cuentas y a la gestión del Ministerio del que La Organización es parte.

4.1 Alcance

Se dividirá el análisis en dos etapas, de acuerdo a los objetivos citados y coordinados con la Organización.

4.1.1 Etapa I: Línea de Base y diseño de instrumentos

Aquí se hizo trabajo de gabinete revisando documentación interna, así como las computadoras donde se presumía que había información organizacional. Esta información por supuesto no estaba disponible en internet o en intranet.

Previo al inicio

- a) Análisis del marco legal y documentario asociado
- b) Definición de estructura organizativa
- c) Flujogramas de gestión institucional
- d) Reflexión y definición de la estrategia, funciones y enfoque operativo del equipo
- e) Diseño del plan de trabajo
- f) Diseño de herramientas metodológicas para la toma de datos
- g) Diseño de las Entrevistas para cada una de las áreas componentes

Durante las operaciones

- a) Calibración de herramientas metodológicas y evaluación del funcionamiento adecuado.
- b) Identificar y caracterizar los procesos principales
- c) Adquisición de datos
- d) Procesamiento e interpretación de datos
- e) Elaboración del documento reporte

4.1.2 Etapa II: Selección de alternativas de solución para la Organización con la participación de la Alta Dirección

- a) En esta etapa lo que se puede observar es el pedido expreso de la Alta Dirección de lo que sienten que necesitan. Saben que no tienen la información en un formato comprensible para los demás organismos gestores del Ministerio.
- b) La alta Dirección también sabe que no tiene ni el personal ni el tiempo para realizar esta identificación y es por eso que han contratado el servicio de consultoría
- c) Trabajo de gabinete para sistematizar y diagramar la información de la etapa anterior, selección de prioridades y estrategias de solución.

El resultado de la recolección de data y su tratamiento a través de técnicas de ingeniería industrial, serán la clave para esclarecer el resultado esperado a través del mapa de procesos principales.

Producto 2: Mapa de procesos principales

Esto se expondrá en la parte del desarrollo del proyecto, con los diagramas correspondientes. Este desarrollo se puede ver en la parte 4.3.4 “Producto 2: Mapa de Procesos Principales”, en la página 35.

4.2 Etapa 1: Línea de Base y Diseño de Instrumentos

En esta sección, se presenta el planeamiento para las entrevistas al personal. La elaboración de esta lista de personas, ha tomado en cuenta los factores de accesibilidad y las coordinaciones pertinentes con la Dirección.

Actividades a realizar:

- Identificar los procedimientos internos del área usuaria mediante entrevistas personales con el área de producción, comunicación, legal y administrativa de la Organización Pública analizada.
- Establecer el flujo interno de aquellos procedimientos que servirá al área usuaria como herramientas de gestión y seguimiento para conseguir una mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades.

De esta manera, en las semanas de entrevistas, se planea iniciar por la entrevista a la Dirección, luego producción, comunicación, área legal y finalmente el área administrativa. Así mismo, luego de realizada la etapa de entrevistas, se iniciará el proceso de sistematización de la información. A continuación, en la Tabla N° 05 se puede observar el cronograma de entrevistas del personal Administrativo.

Tabla N° 05. Cronograma de Entrevistas a Personal Administrativo

Cronograma Propuesto				
Descripción	julio			
	1	2	3	4
		13-jul	20-jul	27-jul
Línea de base y diseño de instrumentos Consultora y dirección				
Revisión documentaria, diseño de instrumento				
Adquisición de Datos Entrevistas, revisión instrumentos, transcripción				
Entregable 1: Informe de hallazgos y procedimientos internos				

En cuanto a la selección del personal a entrevistar, podemos ver en la Tabla N° 06 el Personal a entrevistar, qué cargo tenían, el área en la que trabajan y la acción que realizan dentro del sistema. En total fueron 14 personas las que fueron entrevistadas.

Tabla N° 06. Personal a entrevistar

Nro	Área	Cargo	Acción
1	Dirección	Directora	Gestora y representante
2	Producción	Productor de la Orquesta Sinfónica Nacional	Gestión y Operaciones
3		Productora del Elenco de Folclore Nacional	Gestión y Operaciones
4		Productora del Ballet Nacional y de la Orquesta	Gestión y Operaciones
5		Productora del Coro Nacional y del Coro Nacional de niños	Gestión y Operaciones
6	Comunicación	Encargado de comunicaciones	Gestión y Operaciones
7	Legal	Abogada principal	Contratos y propuestas de
8	Admintrativa	Secretaria Administrativa	Operaciones
9		Asistente Administrativo	Operaciones
10	Elenco	Director del Elenco Nacional de Folclore	Dirección Artística
11		Director del Elenco de La Orquesta Sinfónica Nacional	Dirección Artística
12		Director del Elenco Nacional de Ballet Nacional	Dirección Artística
13		Directora del Elenco Nacional del Coro Nacional y del Coro Nacional de Niños	Dirección Artística
14		Director de la Orquesta Sinfónica Nacional Juvenil	Dirección Artística

Fuente: Elaboración Propia

Se han seleccionado cuatro áreas principales para el caso de la consultoría área de producción, comunicación, legal y administrativa. La lista de profesionales que aparece en la Tabla N° 06, fue directamente coordinada con la Directora de la Organización en orden con la finalidad del análisis y la relevancia de la opinión del miembro del equipo que ella y la consultora han considerado.

4.2.1 Entrevistas

Las entrevistas se parecerán a las entrevistas a profundidad, entrevistas a la Alta Dirección, entrevistas a Usuarios. Dentro de los Usuarios se tendrá que observar si son internos, es decir los artistas, o cada uno de los elencos nacionales o; externos, es decir los espacios donde los artistas realizan su performance, como los teatros o los espacios públicos.

4.2.1.1 Entrevistas a profundidad

Tiene por objetivo entender las situaciones de problemática o de beneficio que vivencian estas organizaciones a analizar. Se inicia con preguntas generales sobre los inicios y proceso de conformación de la organización. Se concluye con preguntas más específicas o concisas sobre los cambios evidenciados o posibles en la gestión. Se hace uso de la entrevista semiestructurada para asegurarse de que todos los aspectos de interés se cubran durante la entrevista (Ivankovich-Guillén, 2015). Este cuestionario se basará en los objetivos generales y específicos planteados en los términos de referencia. Cabe señalar que la metodología se validará con los responsables del proyecto. Esta metodología sobre el grupo de trabajo es una poderosa herramienta de investigación sobre cómo las personas atribuyen significados respecto de un tema, idea o concepto. El amplio abanico de información que ofrece, permite que esta herramienta funcione en estudios preliminares o que pueda ser combinable con otros métodos, principalmente los relevamientos cuantitativos (Edmunds, 1999).

4.2.1.1.1 Entrevistas a la Alta Dirección

Se entrevistaron al Jefe del área, su Jefe y a otras áreas. Las entrevistas permitirán indagar en la percepción desde dentro de la Organización, así como su ambiente laboral. Aquí se identificarán las necesidades principales y secundarias, la percepción del trabajo. Además, de acuerdo a las solicitudes de este estudio, este paso fue solicitado por la Alta Dirección

Objetivo: ganar foco sobre los temas principales

Contenido

- a) Objetivo/Misión del Área bajo análisis y Factores Críticos de Éxito –
- b) Procesos principales y Factores Críticos de Éxito –
- c) Principales problemas a resolver, oportunidades a materializar y/o barreras a remover

En la Tabla N° 07 podemos apreciar la lista de preguntas que se les hizo a la alta dirección acerca del conocimiento que tienen sobre su área de incidencia.

Tabla N° 07. Entrevistas para la Alta Dirección

Preguntas para la Dirección	
Para la dirección	¿La dirección está cumpliendo con lo que se espera de ella? ¿si/no? Por qué
	¿Cuál es tu propuesta de gestión ideal? (Misión/Visión)
	¿Cuáles son tus producto/servicios?
	¿Qué tipos de públicos tienes?
	¿Con quienes está relacionada la dirección? (Base para mapa de actores: (Ejmp: Otras direcciones, artistas, otras jefaturas)
	¿Existen otras direcciones con los mismos producto/servicio en otros países? (Ejmp: oficinas análogas en otros países)
	¿Existen otras oficinas con los mismos producto/servicio en el sector privado? (Ejmp: oficinas de productoras culturales)
	¿Es posible llevar la labor de la dirección a otros niveles
	¿Cuáles serían?
	¿Cómo se podrían ser considerados relevantes para los involucrados? (Adm, artistas, gestores institucionales y
	¿Cuál es el clima laboral y por qué es así?
	¿Qué características económicas, técnicas, sociales y políticas se deben tener en cuenta para el funcionamiento del área?
	¿Quién es quién en el equipo de trabajo? (falta/sobra)
	¿La Organización tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización?
	¿Cuáles son los tipos de contratos de los colaboradores?
	¿Edad laboral promedio del personal?
	¿En caso de fallas en el equipo o la PC ¿la organización para? ¿A quién le corresponden las reparaciones y cuál es el tiempo
	¿Cuáles son los puntos fuertes? ¿Qué es lo que se hace bien?
	¿Qué oportunidades identificas en La Organización?
	¿Qué compromiso tienes para hacer lo que hay que hacer?
	¿Cuáles son tus fortalezas?
	¿Cuáles son tus debilidades?
	¿Cuáles son las debilidades del área?

Elaboración Propia

En la Tabla N° 08 se exponen las preguntas a la alta dirección que se refieren al presupuesto y a la gestión del mismo a lo largo del año.

Tabla N° 08. Preguntas a la Alta Dirección con Respecto al Presupuesto

Preguntas a la Alta Dirección	
Sobre presupuesto	¿Cómo se maneja el presupuesto de la oficina? ¿De qué partida sale? ¿Qué sería lo ideal?
	¿Tienen mapeados sus principales procesos para gastos?
	¿Cotizaciones? ¿Quién/nes tienen esta información?
	¿Cuáles son los principales cuellos de botella en el gasto?
	¿Se sabe cuánto se gasta y el costo total por evento?
	¿Cuál es el criterio para el costeo del costo de pagos? (entradas, pago a proveedores, trabajadores y elenco)
	¿Qué precio están dispuestos a pagar los usuarios? (Comparativo entre Perú/Extranjero)
	¿Qué poder tienen tus clientes/público?
	¿Quiénes son tus principales proveedores?
	¿Qué poder tienen tus proveedores? ¿Qué depende de ellos? (Promedio de tiempo - ¿Quién puede saber esto?)
	¿Con qué recursos físicos cuenta el área? ¿Se tiene un
	¿Cuáles son tus proyecciones financieras?

Elaboración Propia

4.2.1.2 Entrevista a Personal Administrativo

Este personal está dividido entre personal administrativo, la abogada del área legal, el encargado de comunicaciones, los cinco directores de los elencos. En la Tabla N° 09 podemos observar las preguntas que se realizaron al personal que hace la gran mayoría de las actividades operativas, tales como: firmas de contratos, pagos de artistas invitados, impresión, movimiento de instrumentos de un lugar a otro, la activación de perfiles en intranet.

Tabla N° 09. Preguntas al Personal Administrativo

Pregunta a Personal Administrativo	
Administrativos	¿Cuántas personas trabajan aquí actualmente?
	¿Con quienes coordinas tareas, principalmente?
	¿Qué valores tiene el área? (oficiales y que las personas sientan)
	¿Existen programas de formación internos?
	¿(En el contexto del área) ¿Qué es lo que más se valora en un colaborador?
	¿Para este puesto hay alguna cualidad o habilidad especialmente importante?

Elaboración Propia

En la Tabla N° 10 podemos observar las preguntas al área de Comunicaciones, conformada principalmente por una persona que piensa en los mensajes que se transmiten, en los colores,

los discursos y la justificación cultural y teórica de la validez de un acto a lo largo de todo un año operativo.

Tabla N° 10. Preguntas al Personal del Área de Comunicaciones

Área de Comunicaciones	
Comunicación	¿Cómo es la comunicación hacía dentro? ¿Qué canales se usan?
	¿Con qué frecuencia nos comunicamos hoy por hoy con nuestros clientes, trabajadores y proveedores? (principales)
	¿Qué querría saber la gente sobre la empresa?
	¿Qué querían saber los colaboradores sobre la dirección
	Cuáles son los canales de comunicación del área (hacia fuera y hacia dentro)
	¿Cuál es el nivel tecnológico de la comunicación?

Elaboración Propia

En la Tabla N° 11 podemos observar las preguntas hechas a los 5 Directores Artísticos, uno por cada Elenco Nacional. Estas personas tienen incidencia en temas operativos y de gestión interna, además de su función de directores artísticos.

Tabla N° 11. Preguntas a los Directores

Preguntas a Directores	
Directores	¿Qué es para ti este elenco?
	¿Cuáles son tus prioridades?
	¿Y las de tu trabajo?
	¿Cómo está conformado tu equipo? (Cómo se relaciona tu trabajo con el de los demás)
	¿Quién es tu público?
	¿Qué es lo que te interesa brindar? (Dentro – Equipo- y fuera –
	¿Qué te interesa brindarle al público objetivo?
	Sobre lo que se ofrece ¿Cómo ofrecer un valor añadido a nuestro público? ¿Qué ejemplos conoces?
	¿A través de qué canales puede comunicarse nuestro público objetivo con la dirección, el elenco?
	¿Qué contenidos son tabú en la dirección?
	¿Cuál es el clima laboral y por qué es así?
	¿Qué necesitarías que esté programado, para trabajar

Elaboración Propia

4.2.1.3 Entrevistas a Usuarios

Los usuarios son externos e internos. Los usuarios externos son los espacios donde los elencos realizan sus performances (teatros, espacios públicos y artistas que colaboran con los elencos). Un usuario interno es un elenco (como solicitante de operaciones por parte de La Organización), uno de los productores (para actividades administrativas) o directores de Elenco (como trabajadores nombrados que realizan direcciones artísticas y trabajan directamente con los artistas).

Objetivo: “identificar lo crítico a mejorar”

Contenido

- a) Qué necesitan (señalando grado de importancia) y qué tan bien se satisfacen las necesidades
- b) Sugerencias de mejora
- c) Recopilación general (aproximada) de información
- d) Tiempo utilizado o Monto de gastos/costos gestionados y/o incurridos, por principales categorías (Ejemplo: compras, montajes)
- e) Pueden existir oportunidades eficiencia financiero o de tiempo

En la Tabla N° 12 podemos observar las preguntas realizadas a los actores que están en interacción con los Elencos. Para este caso se tomó como referencia a trabajadores de otras áreas del ministerio, los que le hacían pedidos operativos o que, dados algunos eventos del año, trabajan codo a codo con La Organización, y por tanto tienen expectativas acerca del desempeño de la misma. Cabe considerar que los usuarios externos también explicaban la eficiencia de La Organización en base a experiencias históricas, pues conocían a los antiguos directores. En ese contexto, integrar que La Directora, es la que solicita esta consultoría en el marco de su segundo año de gestión, es señal de que ella llega a encontrar vacíos de gestión (con respecto a gestiones anteriores) y a proponer la redacción de un plan estratégico.

Tabla N° 12. Preguntas a los Actores Internos y Externos

Preguntas a Actores internos y Externos	
Gestión anterior	¿Qué opinas de la gestión anterior?
	¿Cómo calificarías técnicamente?
	¿Qué rescatarías?
	¿Qué habito de gestión dejarías ir definitivamente de la gestión
	¿Algo más que te gustaría añadir?
Gestión presente y futura	¿Cómo percibes la gestión? (pasado/presente otras
	¿Cómo te gustaría que fuese la gestión?
	¿Cómo percibes la comunicación? (todos los actores principales involucrados)
	¿Cuáles son las principales observaciones que harías en la comunicación?
	¿Cómo se podría solucionar esto?
	¿Cómo te sientes con respecto a tus tareas?
	¿Cuál es tu horario?
	¿Qué roles te parecen indispensables dentro del área?
	Y ¿dentro del montaje?

Elaboración Propia

4.2.2 Producto 1: Diagnóstico con síntesis de información de entrevistas

1. Se ha podido identificar que los diferentes actores tienen diferentes visiones acerca del rol de la Organización y de la Alta Dirección. En la percepción se tiene incluido el rol político estatal de la Organización, identificando a los beneficiarios en la sociedad civil, en el extranjero y posibles horizontes de crecimiento. En el caso del personal Administrativo, la visión del porqué de los requerimientos puede verse difuminada por las exigencias y el ritmo de los requerimientos que cuentan con poca anticipación y planeamiento.
2. Entre todos los entrevistados se puede observar la coincidencia positiva en:
 - 2.1. Rol de los elencos social de la Organización
 - 2.2. Alto compromiso basado emocional para con la finalidad del rol cultural que realizan los trabajadores principales y administrativos de esta entidad pública.
 - 2.3. Reconocimiento de la potencialidad y de efectividad en las comunicaciones para el rol de esta entidad pública.
 - 2.4. Reconocimiento del potencial de una de las sub divisiones de la Entidad Pública. Sobre todo, por su influencia dentro de las artes escénicas que representan al Perú en su diversidad cultural.
3. Puntos de coincidencia que representan un desafío para el trabajo en equipo
 - 3.1. Preferencias artístico musicales del equipo técnico influyen en el reconocimiento equitativo hacia todos los ámbitos de la incidencia de la Organización.
 - 3.2. Falta de relación entre el equipo técnico administrativo y la labor artística, como entre la labor del creador del artístico con el trabajo administrativo.
 - 3.3. Se asume que no se puede contar con el trabajo hecho, en base a una solicitud o procedimiento formal, sino que además se debe invertir tiempo y presencia “atrás” del requerimiento.
 - 3.4. Falta de planeamiento en las actividades de las áreas. Si bien es cierto que el ritmo de producción dificulta este planeamiento, ciertas directrices y regularidad pueden ser establecidas. Estas serían útiles sobre todo en las áreas de Comunicaciones y Legal.
4. Puntos a favor
 - 4.1. Personal de las áreas de Comunicaciones y Producción tiene un alto compromiso emocional y vocacional con el equipo que dirige.
 - 4.2. Las productoras, por experiencia y labor, son el nexo entre la parte creativa y administrativa, representando un puente entre ambos.

5. Desafío organizacional

5.1. Elaboración del Plan de Comunicaciones

5.2. Importancia de los Temas de Propiedad Intelectual

5.3. Con la consciencia de la disponibilidad de presupuesto, corregir o reconocer positivamente, según sea el caso, el trabajo profesional realizado.

5.4. Aclarar el rol de autoridad sin perder el ambiente de amicalidad del área.

En la Tabla N° 13. podemos apreciar el resumen a modo de síntesis de la recopilación de las entrevistas, están señaladas en colores. La perspectiva de La Organización se ve desde el rol político, la percepción positiva, los desafíos para el equipo de trabajo, los desafíos y puntos a favor de la Organización. Por una cuestión de edición este cuadro resumen aparece en la página siguiente.



Tabla N° 13. Síntesis de la Información Recopilada en las Entrevistas

1.	Visión del Rol Político:
1.2.	Importancia de comunicar fluidamente al personal administrativo, la importancia del Rol Político de La Organización, a fin de que la visión y porqué de los requerimientos se mantenga a pesar del ritmo de los requerimientos de áreas usuarias.
2.	Coincidencia positiva en los entrevistados, en:
2.1.	Rol social de los elencos Nacionales y de su incidencia dentro del bagaje cultural peruano
2.2.	Alto compromiso laboral de las productoras, basado en la vinculación emocional con el entrenamiento para la puesta en escena.
2.3.	Reconocimiento de la potencialidad y efectividad en las comunicaciones
2.4.	Reconocimiento del potencial internacional del Elenco de Folclore Nacional
3	Puntos de coincidencia que son desafíos para el trabajo en equipo:
3.1.	Diferencias en las preferencias artístico musicales del equipo técnico influyen en la percepción del reconocimiento equitativo hacia todos los elencos, tanto a nivel interno como en la difusión de las actividades.
3.2.	Falta de relación entre el equipo técnico-administrativo y la labor artística, como entre la labor del creador del artístico con el trabajo administrativo. Esta distancia hace que se vea un status entre los trabajadores.
3.3.	Se asume que no se puede contar con el trabajo hecho, en base a una solicitud o procedimiento formal, sino que además se debe invertir tiempo y presencia “atrás” del
3.4.	Falta de planeamiento en las actividades de las áreas. Si bien es cierto que el ritmo de producción dificulta este planeamiento, ciertas directrices y regularidad pueden ser establecidas. Estas serían útiles sobre todo en las áreas de Comunicaciones y Legal.
4.	Puntos a favor por áreas:
4.1.	Personal de las áreas de Comunicaciones y Producción tiene un alto compromiso emocional y vocacional con el equipo que dirige.
4.2.	Las productoras, por experiencia y labor, son el nexo entre la parte creativa y administrativa, representando un puente entre ambos.
5.	Desafíos organizacional:
5.1.	Definir la misión y visión organizacional del área
5.2.	Elaboración del Plan de Comunicaciones
5.3.	Importancia de los Temas de Propiedad Intelectual con proyectos propios
5.4.	Con la consciencia de la disponibilidad de presupuesto, corregir o reconocer positivamente, según sea el caso, el trabajo realizado.
5.5.	Aclarar el rol de autoridad en todos los colaboradores, conservando el ambiente ameno y juvenil del área.

Elaboración Propia

4.3 Etapa 2: Procesos Principales

Los principales procesos a mapear son los seis (6) siguientes y se describen en la figura N° 6, donde se pueden apreciar la secuencia de cómo los procesos se secuencian.



Figura N° 7: Principales Procesos
Figura N° 07: Principales Procesos

A continuación, podemos ver en qué están basados cada uno de los procesos que se han descrito.

1. Formulación y Aprobación de la Programación Artística Anual

Este es el proceso principal que da el esqueleto directriz. El área de Producción puede elaborar el proceso creativo y seguidamente el proceso de solicitud de requerimientos al área administrativa, una vez que esté establecido este proceso.

De este proceso se puede desprender la actividad del área de Comunicaciones, la Programación de Contrataciones y Adquisiciones de Servicios y la Programación Anual de Gestión Legal.

2. Formulación y Aprobación de la Estrategia de Posicionamiento de la Organización

Luego de un periodo de asentamiento de la Organización, en donde su principal labor fue exponer su capacidad artística y de gestión; se propone innovar su espacio de exposición su labor hacia sus diferentes públicos recogiendo los aportes del Área de Comunicaciones y sus potencialidades en el reconocimiento de la labor y el estándar artístico de los Elencos Nacionales.

3. Producción de una Temporada en el Gran Teatro Nacional

El Gran Teatro Nacional representa un hito en la gestión de la producción y rol de la Organización Pública analizada. Desde el punto de vista del planeamiento determina una continua coordinación entre las áreas administrativas. La atención a los detalles técnicos, presupuestales y el cronograma determina el éxito de la puesta en escena, por su frecuencia e importancia, debe ser observado con detenimiento.

4. Proceso de Contrataciones: Adquisiciones de bienes y servicios

La puesta en escena depende del sustento administrativo y de la atención oportuna de los requerimientos, ordenes de servicio y pago a proveedores. El tema de adquisiciones de bienes y servicios debe estar delimitado con tiempos coherentes con las finalidades del área, y con las leyes tributarias que el Estado maneja, para conservar la transparencia en la gestión.

5. Conformidad y Seguimiento de Pago de Contrataciones

Entender el proceso de conformidad y seguimiento de contrataciones, con los procesos intermedios y los tiempos reales asociados a fin de gestionar las expectativas, tanto del área usuaria como de los proveedores. El análisis de este proceso también determina el inicio y fin de los servicios que la Organización contrata de modo que se puedan evaluar las transformaciones que en el proceso se determinan.

6. Difusión de Actividades en coordinación con el Gran Teatro Nacional

El proceso de difusión de Actividades de la Organización en Coordinación con el Gran Teatro Nacional implica una comunicación horizontal entre el área de comunicaciones, producción y las direcciones. Desde el punto de vista organizacional, ambas instituciones se benefician de la interacción; pero es importante destacar que el interés y el mensaje comunicacional dependerá de la estrategia que a lo largo de este proceso defina cada uno; a fin de ser específicos con su público objetivo.

4.3.1 Primeras Recomendaciones

A partir de las entrevistas y de los hallazgos iniciales, la consultora recomienda las siguientes siete Recomendaciones para La Organización.

1. Se recomienda establecer, a partir de la identificación de actores internos y externos, la Misión y visión, en relación a los objetivos de la Organización y del Ministerio al que pertenece.
2. Replantear Objetivos Estratégicos, en un margen realista de tres a máximo cinco años
3. Con la visión y misión claras desde la Organización, continuar hacia la administración en primer orden: que ese personal la tenga claramente definida en su mente y quehacer.
4. Definir la misión y visión, y organigrama de cada Elenco Nacional con propuestas de gestión que partan de cada elenco a modo de insumo para el Plan Estratégico de la Organización.
5. Elaborar el plan de Comunicaciones con un enfoque de Marketing. Dentro de este plan se recomienda unificar la línea gráfica y actualizar todos los logos institucionales.
6. Hacer un análisis exhaustivo de las implicancias y potencialidades de las vinculaciones con Normas Legales Nacionales y la Organización.
7. Hacer un seguimiento y estudio de costos.

4.3.2 Desarrollo de la Propuesta Estratégica de la Organización

La propuesta de esta etapa organizacional fue recopilada a través de trabajo de gabinete a partir de la información brindada por la Alta Dirección, y de una reunión donde luego de tres horas de comunicación se logró compilar los siguientes conceptos.

4.3.2.1 Misión de la Organización:

La misión de La Organización dentro de la gestión cultural del Perú y del Ministerio en el cual está contenida es la siguiente:

“Posicionar a los Elencos Nacionales como el máximo referente de las Artes Escénicas del Perú en el ámbito nacional e internacional”

La aplicación de la misión en la realidad será a través de los procesos misionales de la Organización y en el devenir operativo del día a día.

4.3.2.2 Visión de la Organización:

La Organización tiene un rol exclusivo a nivel nacional, se podría decir que en el sector privado existen organizaciones que podrían plantear una misión similar, pero sin duda el hecho de que sea un organismo público y representante de un país le da la justificación para sostener esta visión:

“Ser la máxima articuladora de las artes escénicas (EN) del Perú en el mundo”

La alta dirección y diversos entrevistados sostuvieron las potencialidades de Los Elencos Nacionales, comparándolo con lo hecho por México, Brasil u otros países de Europa. Sin duda el amplio espectro de manifestaciones culturales del Perú crea un riquísimo futuro de exposiciones.

4.3.2.3 Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos están conectados con los Procesos Estratégicos. Para facilitar el inicio de actividades, la alta dirección en compañía de La Consultora, resumieron los dos principales objetivos estratégicos que plantearían el horizonte de gestión.

Para un horizonte de tres años:

1. *Capitalizar el rol estratégico de los Elencos Nacionales en el desarrollo artístico y social del país*
2. *Capitalizar la inversión del Estado Peruano en la gestión de los Elencos Nacionales*

4.3.2.4 Público Objetivo

En las reuniones con la alta dirección, las entrevistas a los actores principales y la revisión de documentación, se estableció que existían tres niveles de público. Vale diferenciar dicho público pues tiene distintos usos de los servicios y productos que La Organización provee. La especificación sobre tipos de públicos y cómo atenderlos, es una recomendación que La Consultora dio a largo plazo.

a) Población en general.

En la definición de población en general se considera los nacidos y residentes en Perú. Aunque La Organización busca la internacionalización y la diversificación en provincias, es de resaltar que su principal audiencia, para los casos de impacto directo, se encuentran en Lima Metropolitana.

b) Sector artístico

El sector artístico está conformado por todos los artistas nacionales e internacionales que puedan tomar como referencia, y canón, las presentaciones que Los Elencos Nacionales del Perú desarrollan. En palabras de la Directora de la Organización: “Queremos hacer que las personas que desean volverse artistas profesionales aspiren a trabajar en el Elenco Nacional. Que puedan decir: ese es el nivel al que puedo llegar”. A nivel nacional e internacional, la cultura tiene un papel diplomático. Así, por ejemplo, cuando existen juegos olímpicos, la inauguración de ellos viene dada por un equipo de artistas que muestra lo mejor que el país tiene que ofrecer, en vitalidad, colores, cultura y música. Todo ello puede ser transmitido y entendido, en distintos niveles, por la población internacional; pero es especialmente apreciado por otros artistas que rápidamente pueden apreciar el nivel de dedicación y detalle, en sonido, arreglos, coreografía, vestimenta y técnica. La Organización sabe que tiene, a veces, los ojos del mundo sobre sí, al ser comparada con los altos estándares de arte de Europa (por ejemplo), y es por ello que desea aprovechar los recursos al máximo, pues sabe que es un referente cultural para el Perú a nivel mundial.

c) Autoridades

El rol de los Elencos Nacionales es también un rol político-diplomático. Cada vez que una alta autoridad extranjera visita el país suele ser recibida por uno de los Elencos, el cuál realiza un homenaje al visitante, a modo de bienvenida. Diversas autoridades, solicitan a La Organización, la participación de uno o varios Elencos. La decisión de participación es a veces decidida por la Alta Dirección y otras veces, es algo que se hace en eventos con fechas marcadas en calendario (como el aniversario de la Independencia del Perú, la Navidad, o el año nuevo). En ese sentido, de posibilidad, las Autoridades son público solicitante de los servicios de La Organización.

4.3.3 Producto 2: Mapa de Procesos Principales

En coordinación con el la Alta Dirección de la Organización, se desarrolló el Mapa de Procesos el cual se puede observar en la Figura N° 8.

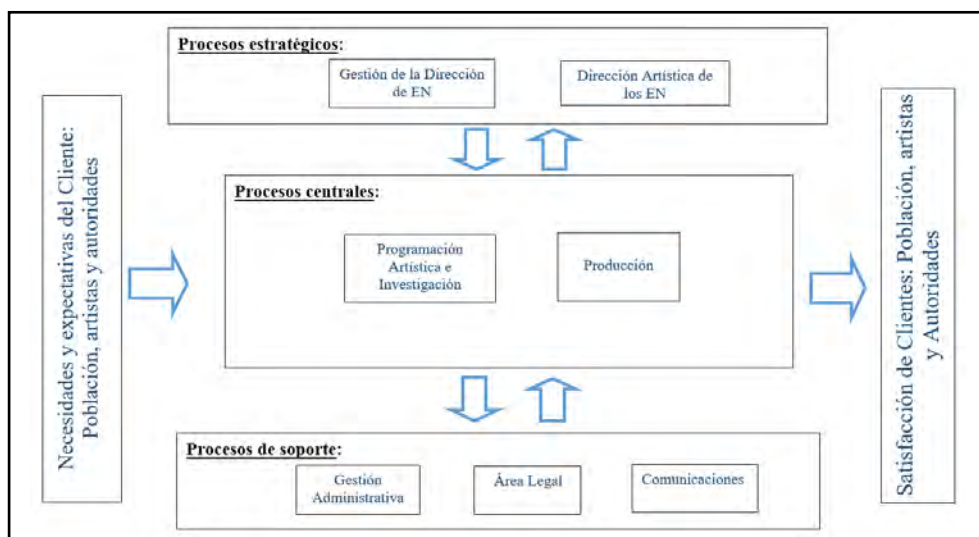


Figura N° 08: Mapa de Procesos de la Dirección de Elencos Nacionales

El Mapa de Procesos establecido tiene como insumos a los Procesos Estratégicos y a los Procesos Centrales:

4.3.4 Procesos Estratégicos

Los Procesos Estratégicos son los procesos más alineados con los Objetivos Estratégicos de la Organización, los cuales están establecidos para lograr determinadas metas y, a largo plazo, la posición de la organización en el sector cultural donde la entidad tiene injerencia.

1. Gestión de los Elencos Nacionales: es la forma de exponer el día a día de la esencia de la Dirección de la Organización, en ese sentido se tienen como procesos sub-estratégicos. Como resultado se puede: establecer el rol político y la visión institucional de los Elencos Nacionales y; brindar el soporte de gestión para la actividad artística

2. Dirección Artística de los Elencos Nacionales: es una actividad misional de La Organización, dicha labor se ve organizada anualmente y es en base a la que los Elencos Trabajan los productos de cada temporada. Como resultado de estos procesos, se puede: establecer el proyecto artístico de cada Elenco Nacional y; fortalecer la actividad artística de los Elencos Nacionales: interpretación y ejecución artística

4.3.5 Procesos Centrales

Dado que la finalidad de la dirección es la Puesta en Escena, los procesos centrales tienen que ver con la directa llegada al público. La Propuesta Artística y la investigación parten de un equipo artístico y técnico que, con el apoyo de las áreas de soporte, logran exponer la performance a la audiencia. Todos estos procesos se

1. Programación Artística e investigación: Es una figura necesaria para efectos de proyectos especiales y justificaciones técnico artísticas. A su vez da insumos acerca de las líneas

culturales a seguir a lo largo del año, o del alineamiento con las finalidades del Estado en sus Objetivos Nacionales Culturales.

2. Producción: El management escénico está basado en conocimientos tanto teóricos como prácticos sobre el modo en el que se estructura, planifica y lleva a cabo una producción escénica y cómo se gestiona un espacio escénico. La planificación de elementos visuales, como el vestuario o proyecciones visuales que acompañen la performance, también están incluidas en esta área.

4.3.6 Procesos de Soporte

1. Gestión Administrativa: se encarga de la organización, planificación, dirección y control de los recursos a disposición. Coordina con las áreas administrativas de los Elencos Nacionales y está en continuo contacto con las demás áreas de soporte del Ministerio de Cultura. En el ideal, se recomienda tener un coordinador de administración que trabaje estrechamente con la Directora de la Organización y un colaborador encargado del seguimiento y ejecución de las funciones operativas del cargo. Un punto importante de la eficiencia de esta área es la toma de datos.
2. Área legal: Actualmente está representada por una profesional del Derecho. Esta área es de especial importancia para el desarrollo de los espectáculos, la movilización de los artistas, la legalidad de las contrataciones y las justificaciones técnicas para las comunicaciones.
3. Comunicaciones: gran parte del esfuerzo del equipo técnico y de los recursos se puede apreciar a través de una adecuada estrategia de posicionamiento. En términos práctico operativos, las notas de prensa y otros elementos de comunicación deben estar hechos en estrecha relación con las productoras y Directores Artísticos. La funcionalidad de esta área también repercutirá en medios, por lo que se recomienda que en lo operativo el o la colaboradora cuente con capacidades en Diseño Gráfico.



Figura N° 09: Esquema de la Organización

Fuente: documentos de la Organización

4.3.7 Caracterización e Interacción de los Procesos

La caracterización de los procesos de la Organización se realizará en dos etapas: 1) Planificación y 2) Ejecución. La primera se refiere a la planificación de la Programación Artística, y se realiza el año previo a la segunda parte que es Ejecución de las actividades y el uso del presupuesto para ello.

El desarrollo gráfico de esta caracterización se encuentra en la Figura N° 10.

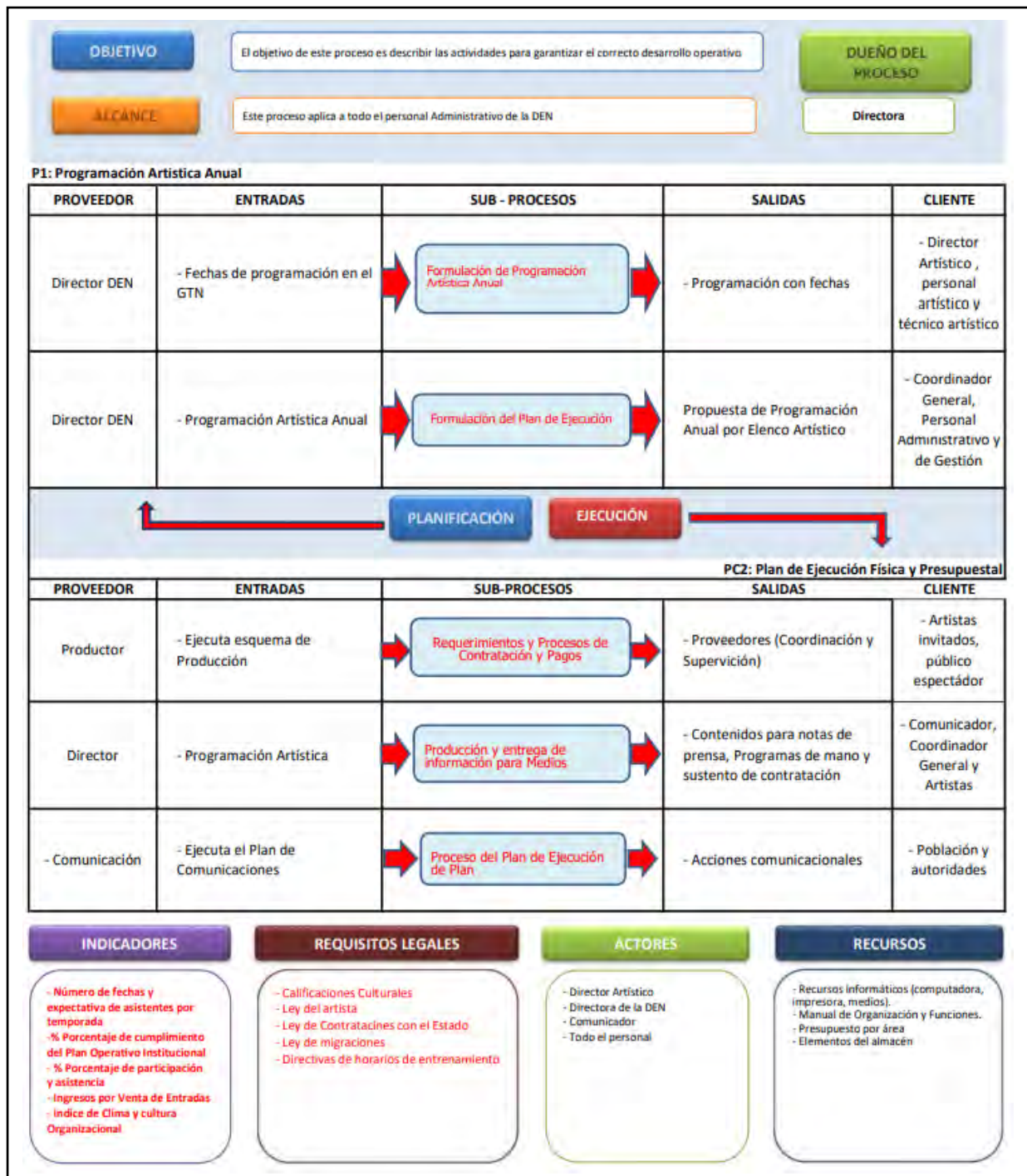


Figura N° 10: Caracterización del Proceso de Gestión de la Programación Artística.

4.3.8 Diagrama de Procesos

La diagramación de procesos se podrá ver a continuación a través de los principales procesos encontrados. Si bien las figuras describen los procesos, se puede apreciar en el Anexo 6 el total de diagramas con un tamaño de letra más amigable con la lectura.

4.3.8.1 Formulación y Aprobación de la Programación Artística Anual

Este es el proceso principal que da el esqueleto directriz. El área de Producción puede elaborar el proceso creativo y seguidamente el proceso de solicitud de requerimientos al área administrativa, una vez que esté establecido este proceso.

De este proceso se puede desprender la actividad del área de Comunicaciones, la Programación de Contrataciones y Adquisiciones de Servicios y la Programación Anual de Gestión Legal.

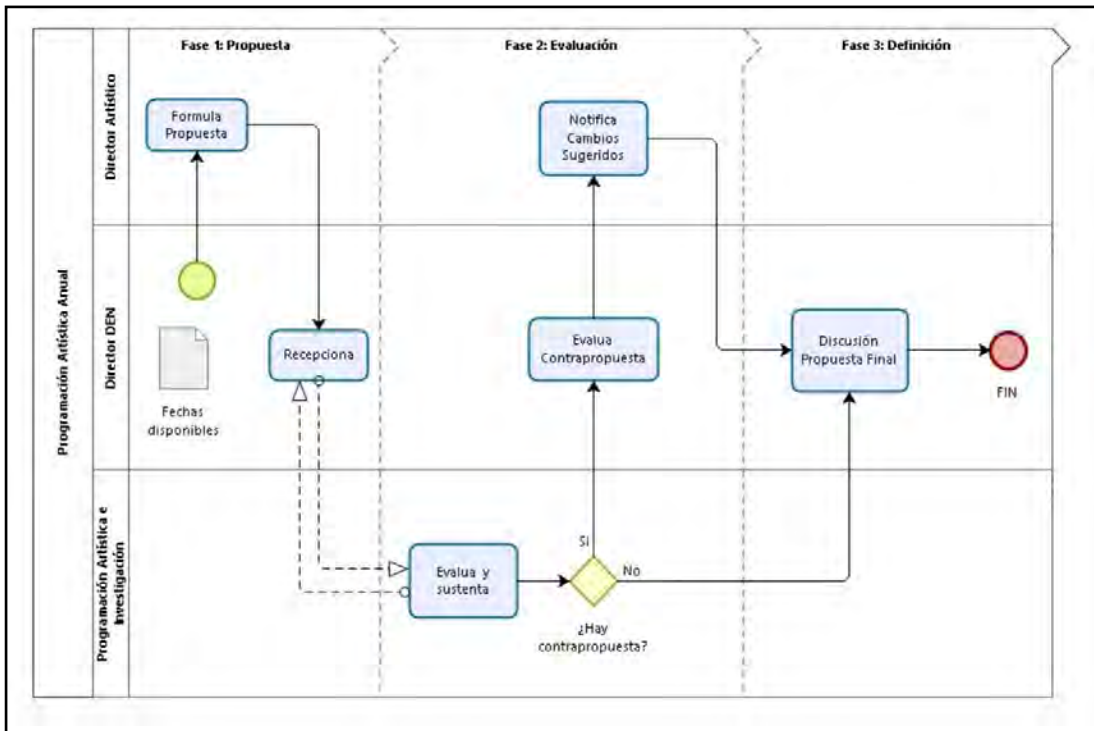


Figura N° 11: Proceso de Programación Artística Anual

4.3.8.2 Formulación del Plan de Ejecución de la Organización

Luego de un periodo de asentamiento de la Organización, en donde su principal labor fue exponer su capacidad artística y de gestión; se propone innovar su espacio de exposición su labor hacia sus diferentes públicos recogiendo los aportes del Área de Comunicaciones y sus potencialidades en el reconocimiento de la labor y el estándar artístico de los Elencos Nacionales.

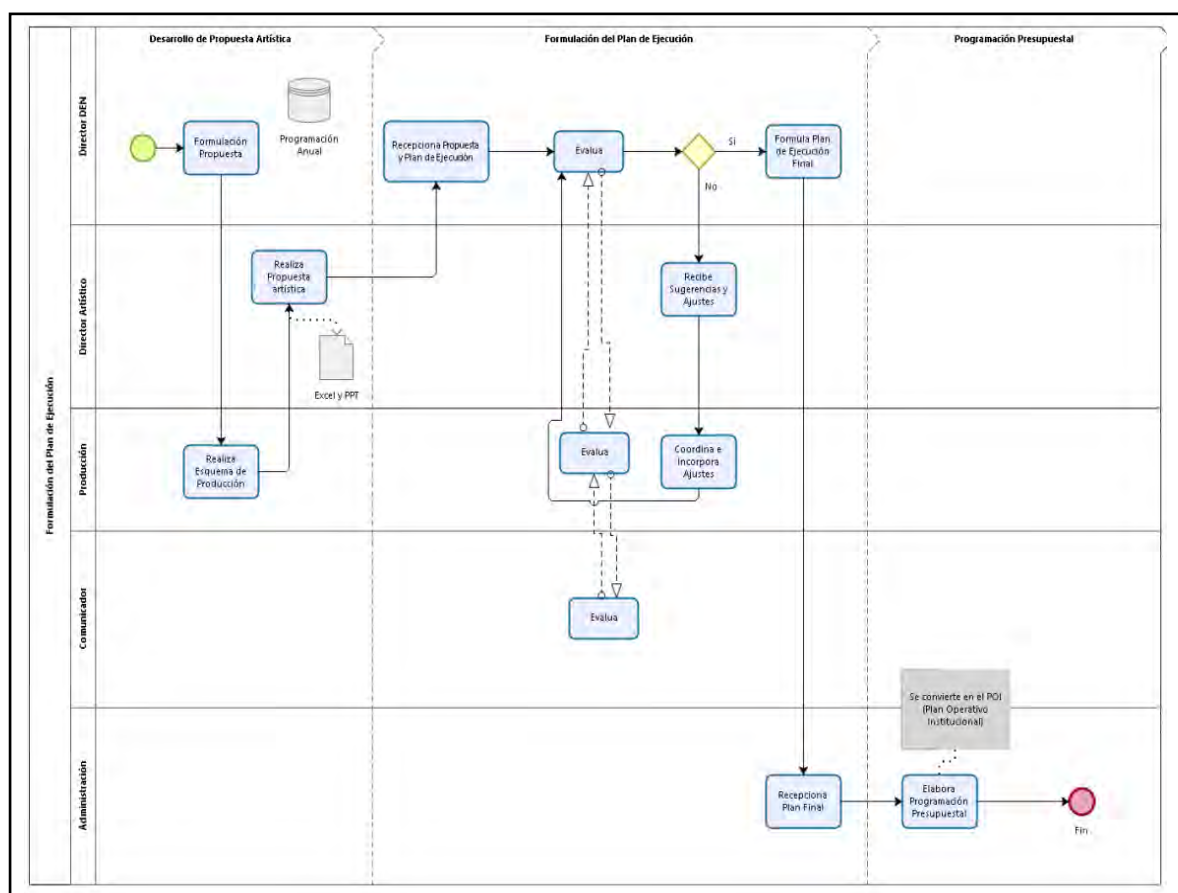


Figura N° 12: Proceso de Formulación de Plan de Ejecución

4.3.8.3 Producción de una Temporada en el Gran Teatro Nacional

El Gran Teatro Nacional representa un hito en la gestión de la producción de los Elencos Nacionales. Desde el punto de vista del planeamiento determina una continua coordinación entre las áreas administrativas de la Organización. La atención a los detalles técnicos, presupuestales y el cronograma determina el éxito de la puesta en escena, por su frecuencia e importancia, debe ser observado con detenimiento.

4.3.8.3.1 Proceso de Requerimientos:

La puesta en escena depende del sustento administrativo y de la atención oportuna de los requerimientos, ordenes de servicio y pago a proveedores. En ese sentido la atención de requerimientos se puede definir por dos procesos:

- Adquisiciones de bienes y servicios
- Requerimientos para contratar a terceros

El tema de adquisiciones de bienes y servicios debe estar delimitado con tiempos coherentes con las finalidades del área, y con las leyes tributarias que el Estado maneja, para conservar la transparencia en la gestión.

En la Figura N° 13 podemos ver el proceso de Adquisiciones de Bienes y Servicios:

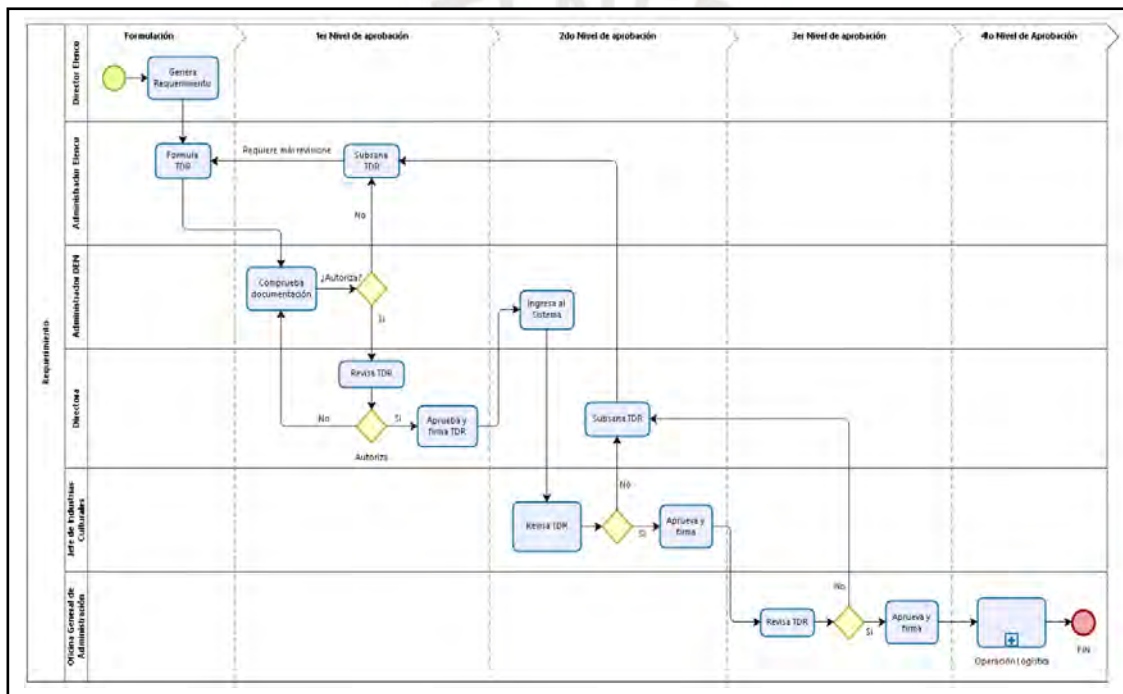


Figura N° 13: Proceso de Adquisiciones de bienes y servicios

Otro requerimiento importante en el día a día de las operaciones de La Entidad, se da a través del requerimiento de contratación a terceros, esto para colaboraciones artísticas en diseño gráfico, pago a artistas por presentaciones únicas, pago por técnicos de luces, sonido y un sinnúmero de posibilidades de servicios profesionales que no son constantes en el tiempo pero que deben ser hechos con detalles muy diferenciados unos de otros debido a la inmensa cantidad de eventos ocurriendo al mismo tiempo, en fechas o estaciones clave. Podremos observar este proceso de contratación a terceros en la Figura N° 14.

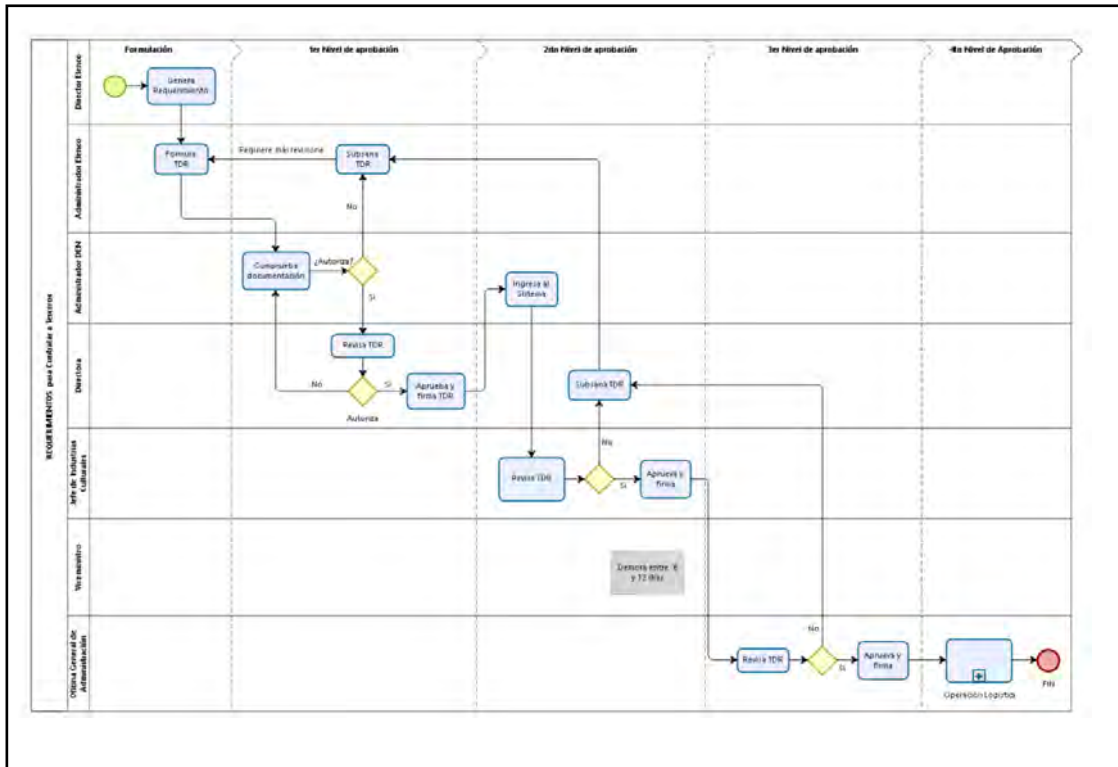


Figura N° 14. Proceso de Requerimientos para contratar a terceros

4.3.8.3.2 Adjudicación

El proceso de adjudicación sigue distintos caminos que dependen del bien, servicio o monto que representa cada uno. En términos de gestión estatal es también relevante mencionar que los protocolos están establecidos para otras organizaciones que podrían tener presupuestos análogos a los de La Entidad. En la Figura N° 14 podemos ver como se ha diagramado el proceso de adjudicación, considerando un tope de S/. 399 000, que es el monto máximo que, en términos de presupuesto, la Entidad puede utilizar bajo esta modalidad. Un presupuesto por encima de este monto, tendría que ser dividido en dos partes, todo en el marco del presupuesto anual de la Entidad.

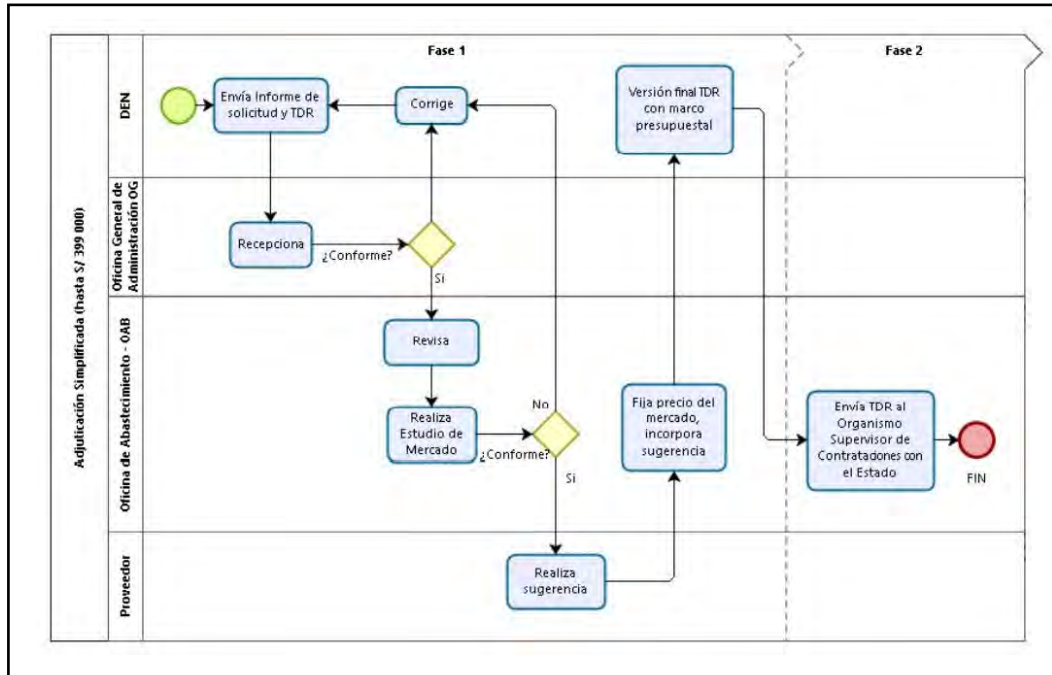


Figura N° 15: Proceso de Adjudicación

4.3.8.3.3 Conformidad

Para la realización del pago, el proceso de aceptación del bien o servicio viene diagramado por el proceso expuesto en la Figura N° 16. Proceso de Conformidad. También cabe señalar que el Usuario está

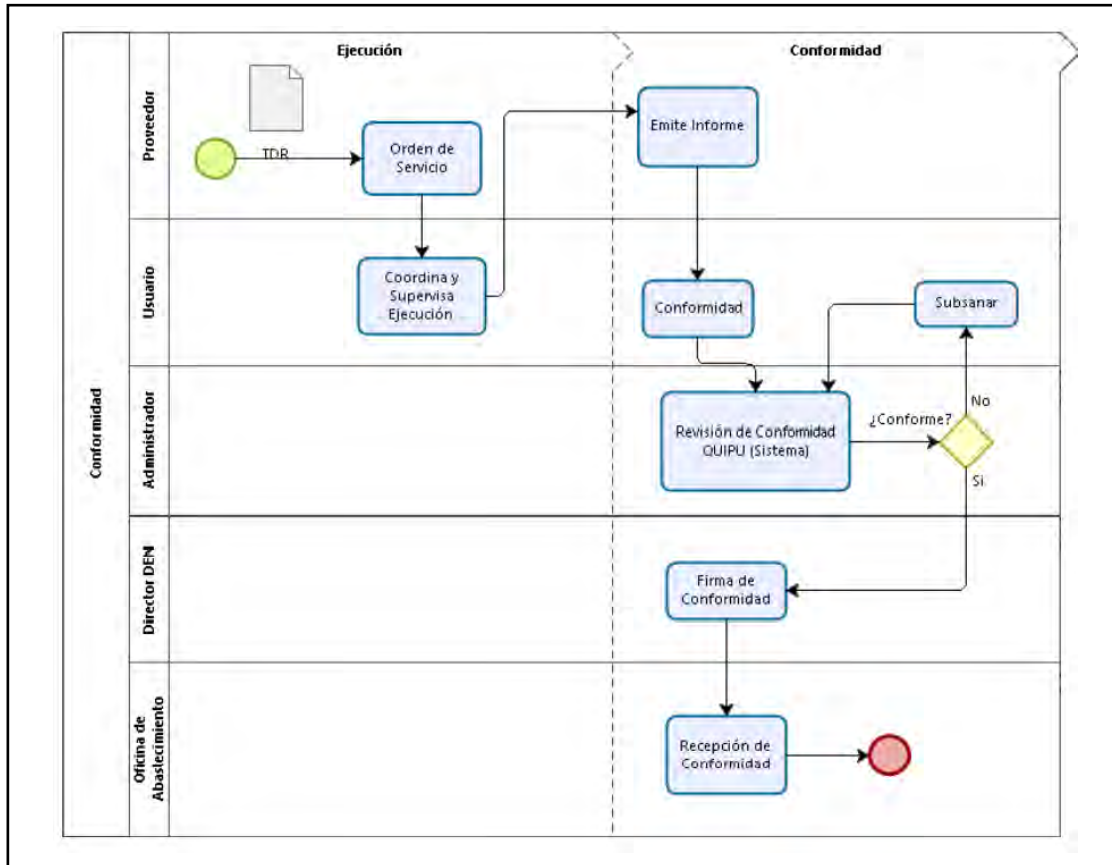


Figura N° 16: Conformidad

4.3.8.3.4 Pago y Transferencia

Entender el proceso de conformidad y seguimiento de contrataciones, con los procesos intermedios y los tiempos reales asociados a fin de gestionar las expectativas, tanto del área usuaria como de los proveedores. El análisis de este proceso también determina el inicio y fin de los servicios que la DEN contrata de modo que se puedan evaluar las transformaciones que en el proceso se determinan. A continuación, podemos ver el proceso en la Figura N° 17.

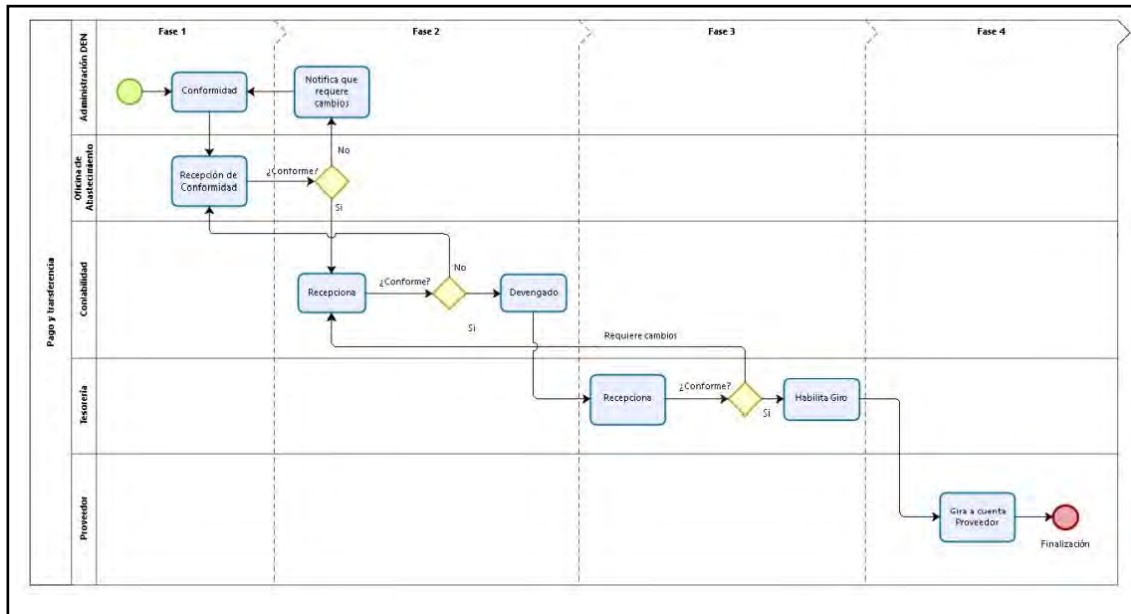


Figura N° 17: Proceso de Pago y Transferencia

4.3.8.3.5 Difusión de Actividades en coordinación con el Gran Teatro Nacional

El proceso de difusión de Actividades de la Organización en Coordinación con el Gran Teatro Nacional implica una comunicación horizontal entre el área de comunicaciones, producción y las direcciones. Desde el punto de vista organizacional, ambas instituciones se benefician de la interacción; pero es importante destacar que el interés y el mensaje comunicacional dependerá de la estrategia que a lo largo de este proceso defina cada uno; a fin de ser específicos con su público objetivo.

La diagramación de los procesos se encuentra en la figura N° 18:

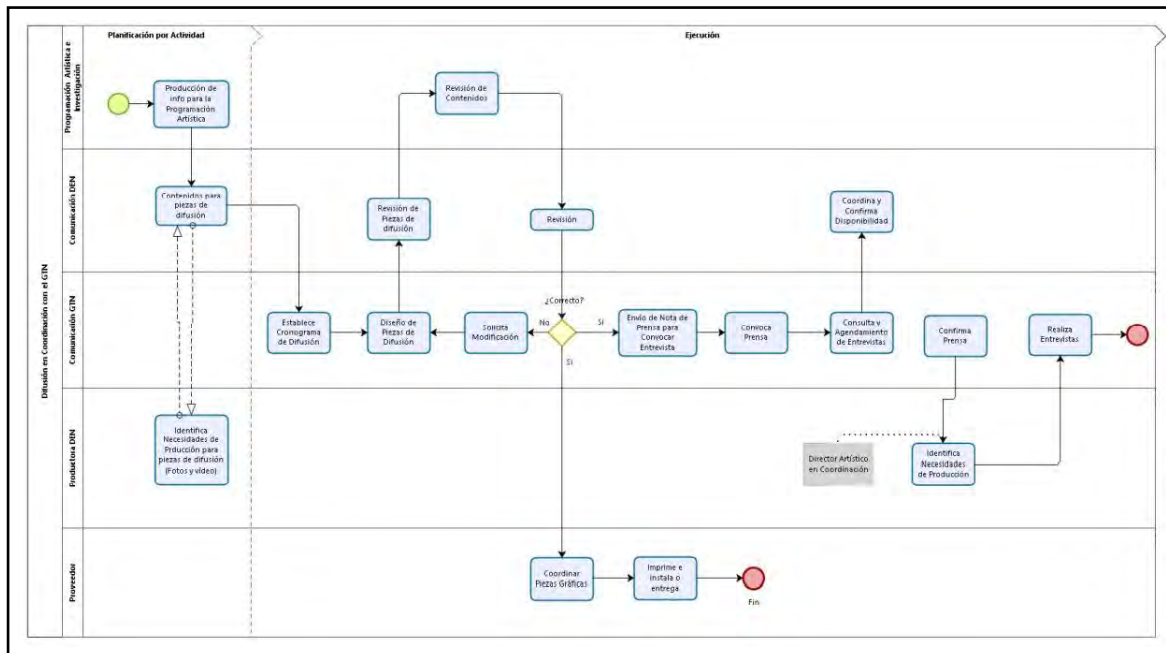


Figura N° 18: Proceso de Difusión en Coordinación con el Gran Teatro Nacional

Capítulo 5. Beneficios

Los beneficios de la Consultoría se expresan en esta sección, desde una visión global y particular. Global en el sentido de La Organización y particular, al identificar los sectores donde se encuentran los beneficiarios. Aquí se definirán a los beneficiarios finales divididos en: Población en general, Sector artístico, Personal Administrativo, Beneficiarios en la Alta Dirección.

En el presente trabajo se pudo apreciar una interacción a todo nivel entre las personas que trabajan en el área de La Organización por lo que el proceso de esta consultoría movió el clima laboral de la parte administrativa. Al mismo tiempo, los directores artísticos se sintieron escuchados, en sus palabras, un estudio de este tipo fue algo que ellos habían pedido en atención a la mejora de los procesos de contrataciones, compras, planificación de temporadas y dado que todo lo que ellos sabían, solo se podía narrar, ha sido un avance considerable el tener esquemas donde los procesos estén claros. Los directores de los Elencos, así como el personal Administrativo se sintieron escuchados.

Para la Administración, el trabajo de definir quiénes eran los reales usuarios, así como sincerar los tiempos de sus procesos, hizo que se tuviesen conversaciones necesarias con los encargados de algunos cuellos de botella. El movimiento de la información, tanto practica como emocional, asociada a los procesos, creo en sí un entendimiento distinto del trabajo personal y colectivo.

A nivel personal realizar un trabajo en un área de la cultura del Perú, me lleno de satisfacción. Dar un espacio para que los artistas, que se mueven con mucha disciplina en su día a día, pues es su cuerpo el que es su herramienta de trabajo. Fue un proceso de concientización de todas las posibilidades que la Ingeniería Industrial puede traer para organizaciones estatales, culturales y de fin social.

5.1 Beneficios

Los beneficios que se lograron con la consultoría, fueron los siguientes:

1. Establecer la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización
2. Establecer el sistema de gestión de la Organización
3. Se logró identificar los procesos principales y secundarios
4. Se diseñó gráficamente los procesos principales

En la Tabla N° 14 se muestra el resumen en términos prácticos de la aplicación de los cambios dentro de la Entidad.

Tabla N° 14. Tabla resumen de los beneficios

Características	Antes	Ahora
Control	- Burocracia conocida por algunos	- Información organizada y conocida por los actores principales
	- La alta dirección se comunica estratégicamente con los elencos	- La alta dirección se comunica con los Directores, productores y eventualmente con los artistas de los elencos
	- "Todo es importante"	- El enfoque es claro para todos
	- Impaciencia	- Paciencia
	- Falta de escucha a cada elenco	- Atención al Clima laboral
Organización del Trabajo	- Fragmentación de tareas	- Mejora continua
	- Poco trabajo en equipo	- Mayor trabajo en equipo
	- Obediencia	- Involucramiento
Procesos	- Desconocimiento sobre el concepto de "proceso"	- Personal capaz de describir sus propios procesos principales
	- Necesidad de entender los procesos de gestión	- Mapa de gestión
	- La estandarización es una limitación	- La estandarización es esencial

5.2 Los beneficiados

Los beneficiados de este trabajo van de la mano con la mejora de los servicios y productos expuestos por La Entidad, a continuación, señalamos los cuatro grupos en los que los beneficiarios se han dividido.

1. Población en general: personas que habiten el territorio nacional.
2. Sector artístico: profesionales de las artes que saben que pueden acceder a una línea de carrera estable, que además les promueve en los estándares más altos de la música.
3. Personal Administrativo: su carga laboral y la presión de tiempos pudo tener una mayor claridad en cuanto a tiempos estimados justificados por la claridad de los proyectos, que luego del análisis no son solo narrados por la persona que más tiempo lleva trabajando en el área, si no que se pueden apreciar gráficamente.
4. Beneficiarios en la Alta Dirección: a nivel político, el área que maneja a los artistas es la que mejor representación puede tener ante visitas oficiales de los más altos personajes de la escena mundial, tales como: Embajadores, Reyes y Reinas de otros países, Presidentes y Presidentas de otras repúblicas. Una Organización que funciona propiamente puede plantearse retos, metas y desafíos para circunstancias de representación nacional e internacional con mayor holgura y seguridad.

5.2.1 Población en General

Un dato interesante es que del 2012 al 2016 se viene desarrollando el programa Formación de Públicos, que busca involucrar a niños y adolescentes en la música, danza y teatro, con el objetivo de generar más interés y cercanía con las artes escénicas. En su cuarto año de trabajo, esta iniciativa ha alcanzado a 100 mil beneficiarios.

5.2.2 Sector Artístico

La organización tiene bajo su cargo la gestión a más de cuatrocientos (400) trabajadores, entre artistas (80%) y personal administrativo (20%). El nivel de entrega que dan al arte es un trabajo de toda la vida. Con este trabajo fue la primera vez que este personal se sintió escuchado (luego de años) y pudieron planear una programación con el Gran Teatro Nacional. Donde además se brindan talleres para la sociedad civil.

La mejora en el ambiente laboral fue notoria pues la consultoría se concentró en los procesos, pero además en el proceso de entrevistas se escuchó a los diversos sectores y niveles de la Organización, lo que trajo como consecuencia una unificación en los pedidos y un sentimiento de alivio.

La organización se vislumbra como un lugar donde los artistas buscan trabajar, pues el nivel que logran es comparable al mejor del país, lo que puede ser una llave para ellos y su catapultación al extranjero. O, en su defecto, para volverse difusores y emprendedores por el estatus que brinda haber sido parte de algún Elenco Nacional.

5.2.3 Beneficiados en la Alta Dirección y Personal Administrativo

1. Para la alta dirección: dejan un precedente de planeamiento estratégico importante como base para los futuros años
2. Para los trabajadores, les es fácil sentirse identificados con el trabajo que realizan en cada área y cómo eso suma a un todo. Además, como las entrevistas fueron parte del análisis y diagnóstico, el ambiente laboral mejoró al poder conocer las opiniones de las personas involucradas.
3. Los artistas profesionales, pudieron sentir que el centro donde laboraban era más serio y pudieron así centrarse en su performance o técnica
4. La población que asiste a eventos culturales está también directamente beneficiada por una mejor gestión, pues la programación anual tiene fechas y reservas que ahora se podrán planear con un año de anticipación.

5.3 Otros puntos a favor que también traen beneficios

1. Se ha unificado las distintas visiones acerca del rol de la Organización, Remarcar el rol político estatal del área, identificando a los beneficiarios como no solo al público objetivo sino también al artista y la idea de camino de carrera que se puede lograr como artista profesional. Los posibles horizontes de crecimiento han incrementado el sentido de bienestar y de pertenencia al grupo.

2. El Comunicar al personal administrativo la importancia de su labor, a fin de que la visión y misión se unifique en ellos y en el porqué de los requerimientos.
3. El modelo de gestión permitirá tener un mejor planeamiento anual y esto será un alivio para el personal administrativo. Tanto el que realiza los tramites como el que trabaja la parte gráfica. Con este avance muchas tareas del área de comunicaciones estarán
4. Se ha promovido y difundido la obra de artistas y creadores peruanos en las diferentes disciplinas que abordan los elencos nacionales.
5. Promover y difundir los diferentes géneros y formas interpretativas en el campo de la música y la danza, así como la difusión del repertorio peruano, latinoamericano y universal.
6. Administrar el archivo de la producción de los elencos nacionales.
7. Con esta consultoría se ha velado por la calidad de los espectáculos artísticos, culturales, educativos y sociales de los elencos nacionales y regionales, así como supervisar e inspeccionar las condiciones en las que ellos trabajan.

Entre todos los entrevistados se puede observar la coincidencia positiva en:

1. Se valora mucho el rol social de los Elencos Nacionales y de su incidencia dentro del bagaje cultural peruano
2. Existe un alto compromiso laboral de las productoras y los trabajadores del arte, basado en la vinculación emocional con el entrenamiento para la puesta en escena y el alivio emocional que eso brinda a la población
3. Reconocimiento de la potencialidad y efectividad en las comunicaciones, dado el alto nivel de entrenamiento de los artistas y la puesta en escena para el extranjero.
4. Muchas diferencias en las preferencias artístico musicales del equipo técnico influyen positivamente en la percepción del reconocimiento equitativo hacia todos los elencos, tanto a nivel interno como en la difusión de las actividades. Esto sucedió luego de que se dieran cuenta de que atravesaban los mismos desafíos
5. La relación entre el equipo técnico administrativo y la labor artística, como entre la labor del creador del artístico con el trabajo administrativo se estrechó a partir de las entrevistas y los focus groups. También se establecieron beneficios para los trabajadores y sus familiares, a fin de que pudieran asistir a puestas en escena de los distintos elencos nacionales de arte y cultura.
6. Gracias a la programación se puede contar con el trabajo hecho, en base a una solicitud o procedimiento formal en el caso de los procesos principales y en la gestión de la Alta Dirección en comunicación con el Ministerio y el Ministro de turno.

Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se muestran los resultados del trabajo a modo de conclusiones y recomendaciones, todas alineadas a los intereses que convocaron este estudio desde el comienzo. Aquí se expone las impresiones finales del estudio.

6.1 Conclusiones

Luego del trabajo coordinado con la Alta Dirección, de la realización de entrevistas, de la compilación gráfica de los procesos principales. Tenemos a continuación las siguientes cinco Conclusiones.

1. Se tiene una mayor claridad de los actores internos y externos, la Misión y visión, en relación a los objetivos de la Organización Pública y del Ministerio al que pertenece.
2. El Desafío organizacional de Definir la misión y visión organizacional del área ha sido superado, lo cual establece un hito para la Organización.
3. Ha habido un consenso acerca de la Importancia de los Temas de Propiedad Intelectual en el giro de las actividades de la Organización y a la vez el pedido de reforzar el área legal y responder a tiempo las dudas o los desafíos que surjan.
4. Existe disponibilidad de presupuesto esa conciencia ha llegado desde la Alta Dirección hacia la administración, y ha servido para corregir o reconocer positivamente, según sea el caso, el trabajo de organización institucional realizado y su horizonte de valor a largo plazo.
5. Aclarar el rol de autoridad de los participantes de esta organización permitió que su participación en los Juegos Panamericanos tuviera un nivel de talla internacional como los eventos de dicha envergadura requieren.

6.2 Recomendaciones

A modo de recomendaciones, a continuación, se muestran las seis recomendaciones más útiles a largo plazo para La Organización, para lo que la consultoría como documento fuente, representará una útil línea de guía.

1. Replantear Objetivos Estratégicos, en un margen realista de tres a máximo cinco años luego de finalizado el análisis de tiempo de esta consultoría
2. Con los procesos comunes principales del área Legal, administrativa y de comunicaciones hacer incidencia política a fin de que los requerimientos del área sean coherentes con las leyes nacionales principales.
3. Elaborar el plan de Comunicaciones con un enfoque de Marketing. Dentro de este plan se recomienda unificar la línea gráfica y actualizar todos los logos institucionales.
4. Hacer un análisis exhaustivo de las implicancias y potencialidades de las vinculaciones con Normas Legales Nacionales y la Organización Pública en cuanto a Seguridad y Salud en el Trabajo, para el caso del trabajo de artistas, la logística de grandes cantidades de vestuario.
5. Hacer un seguimiento y estudio de costos con un análisis a profundidad de los proveedores principales y de alternativos.
6. Mapear los procesos secundarios para encontrar mejoras y proponer métodos de mejora continua y calidad para la siguiente administración de la Organización.

Referencias Bibliográficas

EDMUNDS, H.

1999 The focus group research handbook. NTC/Contemporary Publishing Group, Chicago.

HOWARD H, Guyer.

2013 Industrial Processes and Waste Stream Management. Segunda edición, 2013.
Consultado: 01 de noviembre del 2020

https://www.amazon.com/-/es/Howard-H-Guyer/dp/0471299847/ref=sr_1_1?dchild=1&qid=1604255919&refinements=p_27%3AHoward+H.+Guyer&s=books&sr=1-1

IVANKOVICH-Guillén, C., ARAYA-QUESADA, Y.

2011 Focus groups: técnica de investigación cualitativa en investigación de Mercados.
Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos. Ciencias Económicas 29-No. 1.

MINISTERIO DE CULTURA

2013 *Decreto Supremo N° 005-2013-MC*. Lima, 19 de junio. Consulta: 09 de noviembre del 2020

<http://transparencia.cultura.gob.pe/sites/default/files/transparencia/2020/10/reglamento-de-organizacion-y-funciones-rof/dsndeg005-2013-mcrofdelmc.pdf>

MINISTERIO DE CULTURA

2020 RESOLUCION DE SECRETARIA GENERAL N° 000114-2020-SG/MC. Lima, 04 de septiembre. Consulta: 28 de noviembre del 2020

<http://transparencia.cultura.gob.pe/sites/default/files/transparencia/2020/10/manual-de-procedimientos-administrativos-mapro/mapromc.pdf>

MINISTERIO DE CULTURA

2020 MEMORIA OPERATIVA 2016. Lima, 04 de septiembre. Consulta: 09 de mayo del 2021

<https://transparencia.cultura.gob.pe/sites/default/files/transparencia/2017/03/informes-de-monitoreo-y-evaluacion-de-los-planes-y-politicas/informe-de-analisis-estrategico/memoriaoperativa2016.pdf>

PEREZ-FDEZ. de VELASCO, José Antonio

1996 Gestión por procesos. Reingeniería y mejora de los procesos de empresa. ESIC Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, 1996. Segunda edición: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.



Anexos

Anexo 1: Organigrama de la Institución – DEN (Dirección de Elencos Nacionales) a Analizar a través de su relación con el Ministerio De Cultura, órgano que la contiene.

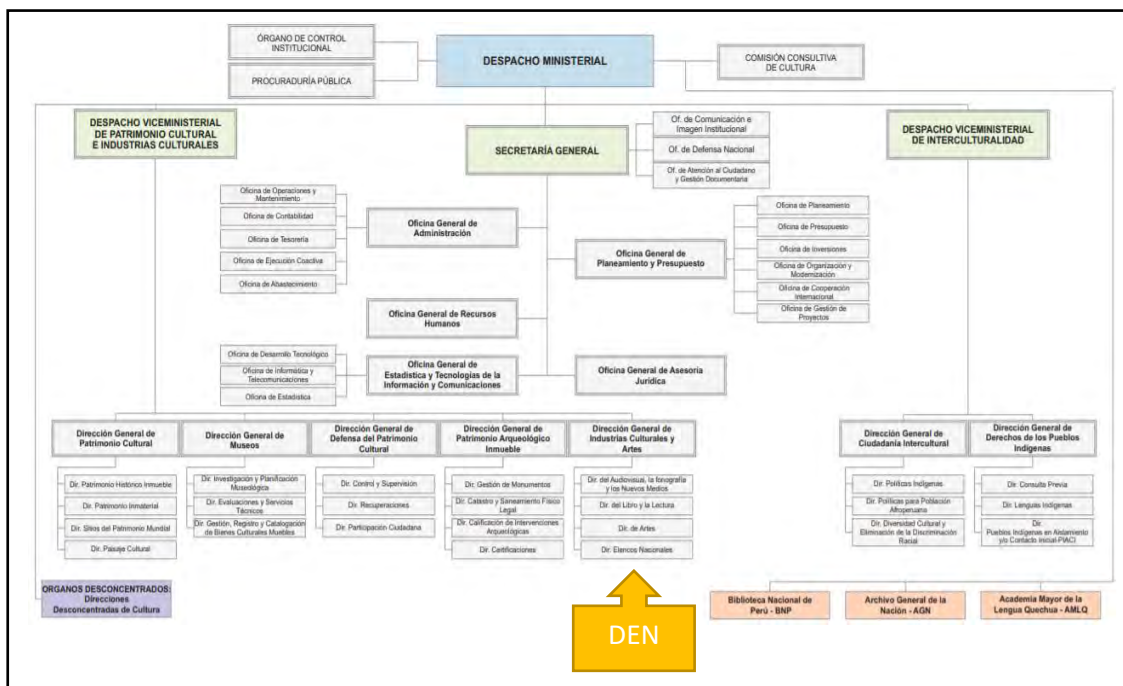


Figura N° XX Organigrama del Ministerio de Cultura y Ubicación de la Organización a analizar

Anexo 2: Mapa de Procesos del Ministerio de Cultura

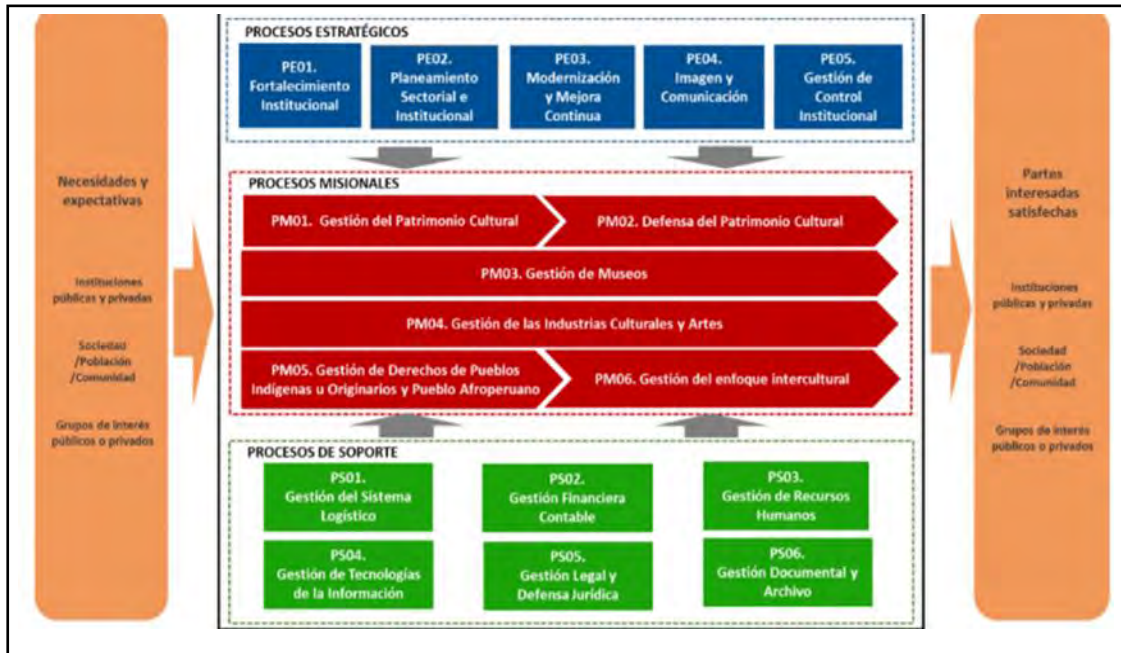


Figura N° XX: Mapa de Procesos

Fuente: Ministerio de Cultura

<http://transparencia.cultura.gob.pe/sites/default/files/transparencia/2020/10/manual-de-procedimientos-administrativos-mapro/mapromc.pdf>

Anexo 3. Ficha Técnica del Proceso PM04. GESTIÓN DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES Y ARTES

PM04. GESTION DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES Y ARTES

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO DE NIVEL 0					
1) Nombre del proceso	Gestión de las industrias culturales y artes	2) Código del proceso		PM04	
		3) Versión / Fecha		V1 / setiembre 2020	
4) Dueño del proceso	Directoría de la Dirección General de Industrias Culturales y Artes	5) Tipo de proceso		Misional	
6) Objetivo del proceso	Promover la productividad y competitividad de las industrias que están directamente vinculadas con la creación artística, la producción audiovisual, editorial, fonográfica y de los nuevos medios, así como la distribución de bienes y servicios culturales, que estimule, fomente y promueva la industria y actividad artística en los diversos campos.				
7) Alcance	Viceministerio de Patrimonio Cultural e Industrias Culturales; Dirección General de Industrias Culturales y Artes y sus unidades orgánicas; Gran Teatro Nacional; Programas; Proyectos especiales; órganos y unidades orgánicas del Ministerio de Cultura.				
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
8) Proveedores	9) Elemento de entrada (Insumos)	10) Código de nivel 1	11) Procesos de nivel 1	12) Productos o servicios	13) Usuario o Destinatario
<ul style="list-style-type: none"> Personas naturales y jurídicas del sector de las artes escénicas, artes visuales y música Personas naturales y jurídicas del sector del libro y fomento de la lectura Personas naturales y jurídicas del sector cinematográfico y audiovisual Organizaciones culturales de base comunitaria Organismos públicos adscritos 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitud de inscripción de postulantes de los diversos sectores de las industrias culturales y artes 	PM04.1	Implementar herramientas para el fortalecimiento de capacidades.	<ul style="list-style-type: none"> Programas de capacitación en materia de industrias culturales y artes 	<ul style="list-style-type: none"> Alta Dirección Órganos y unidades orgánicas Programas y Proyectos especiales Personas naturales y jurídicas del sector de las artes escénicas, artes visuales y música Personas naturales y jurídicas del sector del libro y fomento de la lectura Personas naturales y jurídicas del sector cinematográfico y audiovisual Organizaciones culturales de base comunitaria Organismos públicos adscritos

8) Proveedores	9) Elemento de entrada (Insumos)	10) Código de nivel 1	11) Procesos de nivel 1	12) Productos o servicios	13) Usuario o Destinatario
<ul style="list-style-type: none"> Alta Dirección Órganos y unidades orgánicas Personas naturales y/o jurídicas del sector de las artes escénicas, artes visuales y música Personas naturales y/o jurídicas del sector del libro y fomento de la lectura Personas naturales y/o jurídicas del sector cinematográfico y audiovisual Organizaciones culturales de base comunitaria 	<ul style="list-style-type: none"> Ley de presupuesto: Estímulos Económicos para la Cultura Ley del Cine Inscripción de postulantes Solicitud de reconocimiento de asociaciones culturales Solicitud de calificación de espectáculos Solicitud de reconocimiento de Puntos de Cultura Solicitud de carta de presentación y/o constancia de beneficiario 	PM04.2	Implementar incentivos para el desarrollo de la cadena de valor.	<ul style="list-style-type: none"> Plan Anual de Estímulos Económicos Plan anual de Premios Nacionales Otorgamientos Reconocimiento de asociaciones culturales. Resolución Directoral de calificación de espectáculo cultural no deportivo. Reconocimiento de Puntos de Cultura. Orden de las Artes y la Letras Distinción Honorífica Medalla de Honor a la Cultura Peruana Personalidad Meritoria de la Cultura 	<ul style="list-style-type: none"> Alta Dirección Órganos y unidades orgánicas Programas y Proyectos especiales Personas naturales y/o jurídicas del sector de las artes escénicas, artes visuales y música Personas naturales y/o jurídicas del sector del libro y fomento de la lectura Personas naturales y/o jurídicas del sector cinematográfico y audiovisual Organizaciones culturales de base comunitaria
<ul style="list-style-type: none"> Alta Dirección Órganos y unidades orgánicas Programas y Proyectos especiales Ciudadanía 	<ul style="list-style-type: none"> Normativa en materia de industria cultural Inscripción a talleres de arte y cultura Compra de tickets o entradas Inscripción para ingreso libre o ingreso libre 	PM04.3	Fomentar el acceso de la población a la oferta cultural través del desarrollo actividades	<ul style="list-style-type: none"> Programación de talleres de arte y cultura Programación de espectáculos en el Gran Teatro Nacional (GTN) Programación de espectáculos descentralizados de Encuentros Nacionales Programación de plataformas digitales Programación de Sala de Cine Armando Robles Godoy Programación de actividades dirigidos a población en situación vulnerable Programación de eventos y ferias 	<ul style="list-style-type: none"> Alta Dirección Órganos y unidades orgánicas Programas y Proyectos especiales Ciudadanía
<ul style="list-style-type: none"> Alta Dirección Órganos y unidades orgánicas Programas y Proyectos especiales Direcciones Desconcentradas de Cultura Instituciones educativas Instituciones públicas Organizaciones civiles Organismos públicos adscritos 	<ul style="list-style-type: none"> Instrumentos de gestión sobre equipamiento e infraestructura cultural Solicitud de equipamiento Solicitud de mantenimiento Solicitud de implementación 	PM04.4	Gestionar el equipamiento e infraestructura cultural	<ul style="list-style-type: none"> Plan de conservación de patrimonio audiovisual Plan de mantenimiento de instalaciones del Gran Teatro Nacional (GTN) Plan de implementación de espacios de lectura 	<ul style="list-style-type: none"> Programas y Proyectos especiales Direcciones Desconcentradas de Cultura Gran Teatro Nacional Instituciones educativas Instituciones públicas Organizaciones civiles Organismos públicos adscritos

IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO		
14) Controles	15) Recursos	16) Documentos o registros
<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento trimestral de las actividades del Plan Operativo Institucional (POI) • Revisión de los planes • Revisión de los protocolos de capacitación • Revisión de las programaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • RRHH: Viceministro de Patrimonio Cultural e Industrias Culturales, Directora General de Industrias Culturales y Artes (DGIÁ), Directores de línea, Encargado del Gran Teatro Nacional (GTN), Directores de las Direcciones Desconcentradas de Cultura (DDC) y especialistas técnicos especializados • Sistema informático a nivel de usuario • Equipos de computo, impresoras, útiles de oficina 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de seguimiento de actividades en aplicativo CEPLAN • Programas de capacitación • Resolución de beneficiario de Estímulos Económicos • Resolución de beneficiario de Premios Nacionales • Resolución Directoral de reconocimiento de asociaciones culturales • Resolución Directoral de calificación de espectáculo cultural no deportivo • Resolución Directoral de reconocimiento de Puntos de Cultura • Programación de talleres de arte y cultura • Programación de espectáculos en el Gran Teatro Nacional (GTN) • Programación de espectáculos descentralizados • Programación de plataformas digitales • Programación de Sala de Cine Armando Robles Godoy • Plan de conservación de patrimonio audiovisual • Plan de mantenimiento de instalaciones del Gran Teatro Nacional • Plan de implementación de espacios de lectura • Registro de asistentes a los programas de fortalecimiento de capacidades • Registro de beneficiarios de Estímulos Económicos • Registro de beneficiarios de los Premios Nacionales • Informe de monitoreo de actividades
17) Indicadores		
<ul style="list-style-type: none"> • Número de beneficiarios de la implementación de herramientas para el fortalecimiento de capacidades de los actores de las industrias culturales • Número de beneficiarios de la implementación de herramientas de desarrollo de la cadena de valor de las industrias culturales • Número de beneficiarios que accedieron a las actividades de fomento de industrias culturales y artes 		



Anexo 4: Fotos de los Elencos



Retablo Sinfónico – Año 2017 – Nota de prensa de Radio Filarmonía



Coro Nacional de Niños – 25 aniversario - Fuente: Nota de Prensa del Ministerio de Cultura



Ballet Nacional en Gira al interior del Perú –Fuente oficial del Estado Peruano



Orquesta Sinfónica Nacional – Noticia del diario El Peruano

Anexo 5: Banco de preguntas y Respuestas

Guía y Banco de preguntas a los diferentes sectores de la Organización

- A. Guía metodológica del discurso a los entrevistados.

Procedimiento para realizar las entrevistas a modo grupo focal

- Presentación de la consultora y motivo de la reunión.
- Se explica la dinámica de la reunión: importancia, duración, naturaleza, libertad de expresión y confidencialidad, etc.
- Se solicita autorización para la grabación: mencionar que es por técnica metodológica.
- Al entrevistado: ¿Tiene alguna pregunta?

Inicio

“Buenos días, soy una ingeniera industrial con enfoque en organizaciones y he venimos de parte de la dirección, para dialogar y conocer tus apreciaciones sobre ella. Desde cómo te sientes, la naturaleza de los procesos que se realizan y todas las sugerencias basadas en experiencia de labor.

Esta reunión será grabada porque deseo concentrarme en lo que tú vas a decir. Desde ya, te agradezco tu tiempo y participación.”

- B. Banco de Preguntas

Para la dirección

1. ¿La dirección está cumpliendo con lo que se espera de ella? ¿si/no? Por qué
2. ¿Cuál es tu propuesta de gestión ideal? (Misión/Visión)
3. ¿Cuáles son es producto/servicio?
4. ¿Qué tipos de públicos tienes?
5. ¿Con quienes está relacionada la dirección? (Base para mapa de actores: (Ejmp: Otras direcciones, artistas, otras jefaturas)
6. ¿Existen otras direcciones con los mismos producto/servicio en otros países? (Ejmp: oficinas análogas en otros países)
7. ¿Existen otras oficinas con los mismos producto/servicio en el sector privado? (Ejmp: oficinas de productoras culturales)
8. ¿Es posible llevar la labor de la dirección a otros niveles importantes?
9. ¿Cuáles serían?
10. ¿Cómo se podrían ser considerados relevantes para los involucrados? (Adm, artistas, gestores institucionales y autoridades)

11. ¿Cuál es el clima laboral y por qué es así?
12. ¿Qué características económicas, técnicas, sociales y políticas se deben tener en cuenta para el funcionamiento del área?
13. ¿Quién es quién en el equipo de trabajo? (falta/sobra)
14. ¿La Organización tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización?
15. ¿Cuáles son los tipos de contratos de los colaboradores?
16. ¿Edad laboral promedio del personal?
17. En caso de fallas en el equipo o la PC ¿la organización para? ¿A quién le corresponden las reparaciones y cuál es el tiempo estimado?
18. ¿Cuáles son los puntos fuertes? ¿Qué es lo que se hace bien?
19. ¿Qué oportunidades identificas
20. ¿Qué compromiso tienes para hacer lo que hay que hacer?
21. ¿Cuáles son tus fortalezas?
22. ¿Cuáles son tus debilidades?
23. Y ¿Las del área?

Sobre Presupuesto

1. ¿Cómo se maneja el presupuesto de la oficina? ¿De qué partida sale? ¿Qué sería lo ideal?
2. ¿Tienen mapeados sus principales procesos para gastos? ¿Cotizaciones? ¿Quién/nes tienen esta información?
3. ¿Cuáles son los principales cuellos de botella en el gasto?
4. ¿Se sabe cuánto se gasta y el costo total por evento?
5. ¿Cuál es el criterio para el costeo del costo de pagos? (entradas, pago a proveedores, trabajadores y elenco)
6. ¿Qué precio están dispuestos a pagar los usuarios? (Comparativo entre Perú/Extranjero)
7. ¿Qué poder tienen tus clientes/público?
8. ¿Quiénes son tus principales proveedores?
9. ¿Qué poder tienen tus proveedores? ¿Qué depende de ellos? (Promedio de tiempo - ¿Quién puede saber esto?)
10. ¿Con qué recursos físicos cuenta el área? ¿Se tiene un inventario?
11. ¿Cuáles son tus proyecciones financieras?

La labor de la dirección hacia afuera

1. ¿Cuáles son los principales procesos hacia afuera? ¿Qué se ve?
2. ¿Cómo debes vender tus productos/servicios?
3. ¿En términos de publicidad, qué debes tener en cuenta?
4. ¿Qué peligros existen en el momento de la exposición? (Principales factores que puedes manejar para mejorar el control y la tranquilidad general)
5. Términos legales: ¿Qué leyes sugieres que deben tener en cuenta todos? ¿Existen temas de propiedad intelectual?
6. ¿Cómo mantienes a los trabajadores felices?
7. ¿Cuál es tu salida?

La labor de la dirección hacia dentro

Comunicación

1. ¿Cómo es la comunicación hacia dentro? ¿Qué canales se usan?
2. ¿Con qué frecuencia nos comunicamos hoy por hoy con nuestros clientes, trabajadores y proveedores? (principales razones)
3. ¿Qué querría saber la gente sobre la empresa?
4. ¿Qué querían saber los colaboradores sobre la dirección
5. Cuáles son los canales de comunicación del área (hacia fuera y hacia dentro)
6. ¿Cuál es el nivel tecnológico de la comunicación?

Directores

1. ¿Qué es para ti este elenco?
2. ¿Cuáles son tus prioridades?
3. ¿Y las de tu trabajo?
4. ¿Cómo está conformado tu equipo? (Cómo se relaciona tu trabajo con el de los demás)
5. ¿Quién es tu público?
6. ¿Qué es lo que te interesa brindar? (Dentro – Equipo- y fuera – público)
7. ¿Qué te interesa brindarle al público objetivo?
8. Sobre lo que se ofrece ¿Cómo ofrecer un valor añadido a nuestro público? ¿Qué ejemplos conoces?
9. ¿A través de qué canales puede comunicarse nuestro público objetivo con la dirección, el elenco?
10. ¿Qué contenidos son tabú en la dirección?
11. ¿Cuál es el clima laboral y por qué es así?

12. ¿Qué necesitarías que esté programado, para trabajar tranquil@?

Administrativos

1. ¿Cuántas personas trabajan aquí actualmente?
2. ¿Con quienes coordinas tareas, principalmente?
3. ¿Qué valores tiene el área? (oficiales y que las personas sientan tácitas)
4. ¿Existen programas de formación internos?
5. (En el contexto del área) ¿Qué es lo que más se valora en un colaborador?
6. ¿Para este puesto hay alguna cualidad o habilidad especialmente importante?

Gestión anterior

7. ¿Qué opinas de la gestión anterior?
8. ¿Cómo calificarías técnicamente?
9. ¿Qué rescatarías?
10. ¿Qué habito de gestión dejarías ir definitivamente de la gestión anterior?
11. ¿Algo más que te gustaría añadir?

Gestión presente y futura

1. ¿Cómo percibes la gestión? (pasado/presente otras experiencias)
2. ¿Cómo te gustaría que fuese la gestión?
3. ¿Cómo percibes la comunicación? (todos los actores principales involucrados)
4. ¿Cuáles son las principales observaciones que harías en la comunicación?
5. ¿Cómo se podría solucionar esto?
6. ¿Cómo te sientes con respecto a tus tareas?
7. ¿Cuál es tu horario?
8. ¿Qué roles te parecen indispensables dentro del área?
9. Y ¿dentro del montaje?