

AGENDA DE SOSTENIBILIDAD

PARA LOS MUSEOS Y CENTROS EXPOSITIVOS DE LIMA



PROYECTO

Esta Agenda se publica en el marco del proyecto “Diseño de estrategias para mejorar la auto-sostenibilidad de los museos y centros expositivos de Lima Metropolitana”, financiado por el Programa Nacional para la Competitividad y Productividad del Ministerio de la Producción (Innovate) y desarrollado por el Museo de Arte de Lima (MALI) en asociación con el Museo de Arte Contemporáneo (MAC), Espacio Fundación Telefónica, el Centro Cultural de España en Lima y la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL).

Coordinador General y Administrativo del Proyecto
Sergio Tapia Cotos

Gestora Cultural del Proyecto
Elizabeth Alvarado Peña

Especialistas del Proyecto
Miguel Ángel Bazán Neyra
Pamela Cueva Chacón
Felipe del Águila Zuñiga
Sissy Delgado Pacheco
Lucía García de Polavieja Fraga
Nicolás Gómez Echeverri
Estefanía Carrasco Bermeo
José Carlos Goytizolo Angeletti
Diana Guerra Chirinos
Omar Lavallo Castillejo
David Ruiz López-Prisuelos
Patricia Villanueva Mavila

PUBLICACIÓN

Agenda de Sostenibilidad para los Museos y Centros Expositivos de Lima
© Museo de Arte de Lima, 2019

Primera edición: Febrero 2019
Tiraje: 500 ejemplares
Impreso en: Tarea Asociación Gráfica Educativa
Pasaje María Auxiliadora 156,
Lima 05 - Perú
Publicado en febrero de 2019

La Agenda de sostenibilidad para los museos y centros expositivos de Lima fue elaborada por María del Pilar Riofrío Flores.

Edición
Elizabeth Alvarado Peña
Pamela Cueva Chacón
Diana Guerra Chirinos

Diseño gráfico y diagramación
Apollo Studio

Redacción y corrección de estilo
Jorge Ramírez González Del Riego

Fotografías
Museo de Arte de Lima
Museo de Arte Contemporáneo
Espacio Fundación Telefónica
Centro Cultural de España
Museo Central

Obras de portada

Huaco autorretrato de Susana Torres, La Trinidad como un Cristo Trifacial (Anónimo cuzqueño), Afiche de difusión de la Reforma Agraria de Jesús Ruiz Durand, Estética Center de Christian Bendayán, Los Funerales de Atahualpa de Luis Montero y el Contorsionista (Estilo Cupisnique) del MALI. Escultura sonora vestible de Pauchi Sasaki del MAC.

© **De los textos:** los autores
© **De las fotografías:** los autores

Hecho el depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú
N° 2019-01689

Para fines educativos y no comerciales queda permitida la reproducción, total o parcial, de este libro siempre que se cite la fuente y se reconozca explícitamente la autoría de los textos e imágenes contenidos en el presente volumen.

Riofrío Flores, María del Pilar
Agenda de sostenibilidad para los museos y centros expositivos de Lima : ruta para su incidencia en el desarrollo sostenible de la ciudad / elaborada por María del Pilar Riofrío Flores - 1a ed.-Lima : MALI, 2019
80 p. ; 26 cm.

Incluye referencias bibliográficas.

1. Museos-Administración-Perú-Lima. 2. Planificación urbana-Perú-Lima. 3. Desarrollo sostenible-Perú-Lima. I. Museo de Arte de Lima

069.068
M98

AGENDA DE SOSTENIBILIDAD PARA LOS MUSEOS Y CENTROS EXPOSITIVOS DE LIMA

Ruta para su incidencia
en el desarrollo sostenible
de la ciudad



Cofinanciado por
Innovate Perú



INTRODUCCIÓN 7

¿CÓMO ESTAMOS? 10

BRECHAS IDENTIFICADAS 12

¿A DÓNDE QUEREMOS LLEGAR? 20

DESCRIPCIÓN DEL FUTURO DESEADO 21

ENFOQUE DE SOSTENIBILIDAD EN LOS MUSEOS EN EL MUNDO 23

LOS CINCO OBJETIVOS PARA MUSEOS SOSTENIBLES 27

¿CÓMO ALCANZAR EL FUTURO DESEADO? 44

MATRIZ DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS, ESTRATEGIAS, LÍNEAS DE ACCIÓN E INDICADORES 44

PRINCIPALES PROYECTO IDENTIFICADOS 54

ACCIONES POR ACTOR 62

PLAZOS E IMPLEMENTACIÓN 68

RETOS Y CONCLUSIONES 74



INTRODUCCIÓN

El proyecto “Diseño de estrategias para mejorar la autosostenibilidad de los museos y centros expositivos de Lima” (Proyecto Innóvate) nace en el 2016 con el objetivo de construir una ruta hacia museos más sostenibles.

Dos años y medio después, y a modo de cierre del proyecto, la presente Agenda de la sostenibilidad de museos se consolida como el documento que integra las investigaciones realizadas y los caminos identificados a lo largo del proyecto para contribuir a que los museos se mantengan relevantes en el cambiante contexto del siglo XXI. Es decir, que cuenten con los recursos humanos, financieros y de capital socio-cultural para continuar funcionando activamente en la ciudad y logren obtener un mayor impacto en la vida cultural y económica de su comunidad, así como una posición más relevante en la vida y bienestar de sus ciudadanos.

Este proyecto, desarrollado por el Museo de Arte de Lima (MALI) en asociación con el Museo de Arte Contemporáneo (MAC), Espacio Fundación Telefónica, el Centro Cultural de España en Lima y la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL), ha sido financiado por el Programa Nacional para la Competitividad y Productividad del Ministerio de la Producción (Innóvate) a través del Concurso de Proyectos Sectoriales de Innovación- FIDECOM, que en el 2016 convocó a las industrias creativas y culturales a participar.

En un escenario en el que los museos carecen de fondos económicos para operar en el día a día y en que abordar proyectos importantes de largo plazo resultaba inviable, el proyecto se concibió desde sus inicios como una oportunidad para mejorar la autosostenibilidad de los museos y centros expositivos (CE) de la ciudad de Lima. Si bien el enfoque inicial buscaba solucionar problemas operativos y de gestión al interior de cada organización, el proceso de evaluación y análisis de la problemática enfatizó la importancia de fortalecer y solidificar el sector en su conjunto para la generación de verdaderas transformaciones en el desarrollo sostenible local.

A lo largo de la ejecución de este proyecto se desarrollaron cuatro estudios sin precedente en Lima, que han permitido conocer a detalle la situación actual de los museos y de la ciudad, así como sus retos y oportunidades en el campo de la innovación. Por ello, cada uno de estos

estudios, disponibles en versiones digitales de libre descarga¹ y detallados a continuación, se constituye como el principal aporte del proyecto a la investigación:

- I) El diagnóstico de la oferta y situación actual de los museos y centros expositivos de Lima. **(Estudio de oferta)**.
- II) Diagnóstico de la demanda de museos y centros expositivos de Lima, elaborada en base a la opinión y requerimientos de visitantes y no visitantes a dichos espacios. **(Estudio de demanda)**.
- III) Ocho estudios de casos de éxito de museos y centros expositivos internacionales para la identificación de oportunidades estratégicas **(Estudio de casos internacionales)**.
- IV) Un análisis prospectivo de escenarios futuros e identificación de líneas de acción para alcanzar un futuro deseable para los museos y centros expositivos de Lima **(Exploración de escenarios futuros)**.

Cada uno de estos estudios ha servido para la elaboración del siguiente, y cada uno es clave para entender el proceso de análisis desarrollado para identificar las brechas, objetivos y acciones concretas presentadas en esta Agenda de sostenibilidad para museos y centros expositivos de Lima. La finalidad de este documento es constituirse como un punto de partida para la generación de sinergias en torno a una visión compartida, que sirva como una verdadera herramienta de gestión, que inspire la implementación de proyectos, facilite la toma de decisiones y permita la construcción de políticas tanto institucionales como sectoriales.

Entendiendo que la innovación se caracteriza principalmente por el reconocimiento de las oportunidades para realizar cambios que

generen ganancias y que permitan que una institución sea más productiva, eficiente y competitiva (Ministerio de Producción, 2015), la propuesta de innovación que se presenta como fundamento de esta agenda es el cambio del modelo de gestión a partir del replanteamiento de las funciones sociales de los museos, lo que se resume en un modelo de gestión abierto, basado en alianzas y con enfoque en la comunidad.

La estructura de este documento está dividida en tres partes: ¿Cómo estamos?, el diagnóstico de la situación actual; ¿A dónde podemos llegar?, la descripción del futuro deseado construido colectivamente con diversos líderes y especialistas del sector; y ¿Cómo alcanzar el futuro deseado?, la propuesta de objetivos específicos, líneas estratégicas y proyectos identificados.

En la sección **¿Cómo estamos?** se describen las principales brechas identificadas a través de los cuatro estudios realizados.

¿A dónde podemos llegar? define el concepto de sostenibilidad en museos y centros expositivos y muestra que este enfoque es una tendencia global que busca que los museos incidan con más potencia en la generación de ciudades sostenibles, vibrantes, creativas y equitativas. En relación a ello, se proponen y definen los cinco objetivos para museos sostenibles que permitirán acercarnos a reducir las brechas identificadas: crear comunidad, fortalecer la autosostenibilidad financiera, ser agentes de desarrollo local, desarrollar capacidades profesionales y operativas, e impulsar la innovación.

Finalmente, **¿Cómo alcanzar el futuro deseado?** presenta una matriz que servirá como guía práctica para identificar estrategias, acciones y proyectos que se pueden implementar tanto institucional como colectivamente para el logro de cada uno de los objetivos trazados. En relación a ello, se proponen acciones y proyectos concretos que los principales actores del sector podrían asumir para sumarse a la implementación de esta agenda. Además, en esta sección se describen los tres productos finales que el Proyecto Innóvate pone a disposición del sector para contribuir con el logro de los objetivos para museos y centros expositivos sostenibles: el “Manual de accesibilidad”, el “Programa de formación de trabajadores de museos y centros expositivos”, y la “Plataforma de registro de visitantes”, que

incidirán directamente en la creación de comunidad, así como en el desarrollo de capacidades profesionales y operativas.

Cabe destacar que esta agenda es una invitación a todas las personas y organizaciones del sector a tomar acción y sumarse a los cinco objetivos para museos sostenibles desde su práctica, con el fin de unir esfuerzos para transformar al sector en un agente de desarrollo sostenible para la ciudad de Lima. Esta invitación se extiende también a todos los trabajadores de museos y CE del Perú, pues si bien esta agenda tiene un enfoque en la ciudad de Lima, servirá de sustento teórico y práctico para generar un efecto multiplicador y contribuir a que más museos peruanos adopten un enfoque de sostenibilidad.

Como resultado, los principales aprendizajes de este trabajo señalan que el proceso de transformación de los museos y centros expositivos debe ser concebido como una tarea integral, colectiva y consciente, en la que las acciones aisladas se perderán en el sendero de las buenas intenciones si no se consolidan como parte de un todo encaminado a un objetivo común. En este caso, el proceso clave para transformar la ciudad desde los museos parte por repensar, replantear y reflexionar en torno a ¿qué podemos hacer desde los museos para que estos sean más relevantes en nuestro entorno?

Maria del Pilar Riofrío Flores
Gestora Cultural Especialista en Museos

¹ "Hacia un museo sostenible, oferta y demanda de los museos y centros expositivos de Lima" fue publicado en versión física y digital en mayo de 2018. Hacia un museo sostenible II, Estudio de casos internacionales y exploración de escenarios futuros de los museos y centros expositivos de Lima" publicado en formato digital en febrero de 2019.

¿CÓMO ESTAMOS?

El sector cultural de la ciudad de Lima se ha fortalecido en los últimos años, se ha vuelto más dinámico y presenta una oferta constante y variada. Se han generado nuevas iniciativas y oportunidades, tanto desde la sociedad civil y el sector privado, como desde el Estado. Desde la sociedad civil destaca la consolidación de festivales de teatro y cine, la creación de la Alianza peruana de organizaciones culturales, la Agenda de innovación de la danza, la continuidad del programa La Noche de los Museos de Barranco y del Congreso Metropolitano de Cultura Viva Comunitaria, por citar algunos ejemplos. Desde el Estado destacan el programa Museos Abiertos y de Estímulos Económicos para la Cultura, que otorgó 23 millones de soles para el beneficio de 345 proyectos culturales en diciembre de 2018.

En ese contexto, los museos y CE de Lima - que representan un grupo extenso de más de 110 organizaciones culturales dedicadas a las colecciones de patrimonio cultural mueble y a las artes visuales- vienen también mostrando más dinamismo en su programación con un esfuerzo constante por generar programación de alto nivel y tendencia a ampliar su accesibilidad (por ejemplo ofreciendo horarios extendidos o días de ingreso gratuito). Sin embargo, este universo está compuesto por organizaciones muy variadas entre sí. Un grupo de ellas están claramente en vías de profesionalización y modernización, se muestran cada vez más dinámicas y presentan casos de éxito en su trabajo con los públicos (programas educativos), en el uso de nuevas tecnologías de la información, en la exploración de nuevas formas de financiamiento y en la diversificación de fuentes de ingresos.

Sin embargo, los casos exitosos son aún aislados y se requiere continuar profesionalizando y cohesionando al sector bajo una visión de apertura, accesibilidad e integración a la comunidad con miras a generar un sector más uniforme que a su vez impacte con más potencia en la vida social, cultural, económica y creativa de la ciudad.

Por un lado, la principal fortaleza de los museos de Lima reside en sus extensas y heterogéneas colecciones, que representan la diversidad del patrimonio cultural, artístico y natural del Perú desde tiempos precolombinos hasta la actualidad; así como en el conocimiento especializado que han forjado acerca de éstas. Destaca también el interés de los miembros del sector en fortalecer sus organizaciones con un énfasis en la necesidad de mayor promoción y difusión.

Por otro lado, las principales brechas identificadas, sobre las que se construirán propuestas de mejora a lo largo de este documento, se detallan a continuación.



BRECHAS IDENTIFICADAS

I. ESCASA ORIENTACIÓN AL VISITANTE Y A LA COMUNIDAD

Si bien los museos muestran una tendencia a la apertura y a la búsqueda de conexión con sus audiencias, existe poco conocimiento acerca de los perfiles del público y el vínculo con los visitantes y miembros de su comunidad aún es débil e inmediato, no se generan relaciones ni programas a largo plazo ni se amplían los medios para la generación de experiencias de aprendizaje significativo. En general, el 70% de los museos ofrece servicios de guiado tradicional y no cuenta con programas educativos basados en el diálogo, la interactividad y la mediación cultural. En relación con estos resultados, el Estudio de demanda concluye que los visitantes están interesados en que los museos sean espacios sociales para vivir experiencias, por lo que piden que sean más interactivos y participativos. Para ello, es necesario conocer las características y necesidades de los públicos visitantes, así como su opinión acerca de las experiencias vividas en el museo.

En el terreno de la accesibilidad se encuentra que si bien el 43% de museos y CE presentan avances en el nivel de accesibilidad infraestructural, 95% de estas organizaciones no presenta ningún tipo de avance en la adaptación de elementos museográficos o material

informativo para personas con discapacidad visual o auditiva. De similar forma, menos del 5% de los museos y CE desarrolla estrategias o proyectos educativo-comunitarios dedicados a la inclusión social de grupos vulnerables o minoritarios.

Algunas causas residen en que no se cuenta con especialistas de marketing o de pedagogía de museos en los equipos de estas organizaciones y en que los costos de realizar estudios de públicos o contar con sistemas de registro y evaluación de visitantes son elevados. Otro factor externo es la carencia de políticas culturales institucionales y públicas que fomenten e incluyan una visión de inclusión, de diversidad y accesibilidad en su práctica.

En resumen, el sector se encuentra divorciado de su público en gran medida, por lo que los programas, proyectos y eventos que desarrollan los museos y centros expositivos se realizan sin contar con las necesidades, opiniones e intereses del público y de su comunidad circundante. Esto evidencia que aún no se ha explotado el rol del museo como agente social y que para reducir esta brecha será necesario replantear las funciones del museo con respecto a su comunidad.



- De los 50 museos estudiados, 15 (30%) manifiestan contar con programas educativos.
- 31% de organizaciones implementa encuestas de satisfacción de forma física, método empleado principalmente por el 55% de los museos grandes.
- El 16% de organizaciones ha realizado un estudio de visitantes.

II. BAJA CAPACIDAD DE FINANCIAMIENTO

Por un lado, el Estudio de oferta concluye que diversas organizaciones cuentan con un alto nivel de informalidad e improvisación debido a que no trabajan con planificación estratégica. Además, presentan baja institucionalidad, es decir, que cuentan con poca estabilidad normativa y financiera y que carecen de procedimientos, aspectos que generan menor eficiencia y competitividad.

Por otro lado, el bajo presupuesto destinado por las organizaciones madre (para el caso de museos municipales, universitarios o del Ministerio de Cultura, por ejemplo), es un tema de preocupación recurrente entre los trabajadores de museos y centros expositivos. Sin

embargo, existe una limitada generación de ingresos propios; y la programación pública y de servicios adicionales no es concebida para ser autosostenible ni rentable, de manera que se ha identificado que la sostenibilidad financiera no es un aspecto o preocupación central en la gestión de aquellos museos que reciben una asignación presupuestaria fija.

Por este motivo, la diversificación de fuentes de ingreso está limitada casi exclusivamente a los museos y CE privados, cuyos presupuestos no son otorgados íntegramente por una institución madre y por el contrario deben ser levantados a través de los servicios y programas que ofrecen. Sin embargo, la experiencia del

sector en el terreno del levantamiento de fondos, en la diversificación de fondos y en la generación de alianzas con empresas privadas se limita a unas cuantas organizaciones del sector. Por ello, la formación y gestión del conocimiento en estos temas será determinante para crear presupuestos más sólidos institucionalmente.

En muchos casos, los museos se encuentran en una posición de desventaja dentro de la organización madre, lo cual no les permite negociar presupuesto al mismo nivel que instancias más altas y refleja que los museos no son considerados como prioridad dentro de dichas instituciones.

De manera similar, los museos y CE no han contado tradicionalmente con fondos presupuestales concursables designados por parte del Estado. Si bien nuevos programas, como el de Impulsos Económicos para la Cultura, presentan oportunidades para el financiamiento de la formación de público o movilidad de exposiciones, por la naturaleza de sus organizaciones, los museos requieren destinar importantes recursos para el mejoramiento de infraestructura de salas expositivas, equipamiento de depósitos; así como para la conservación, restauración, digitalización e investigación de sus colecciones.



- El 3% de las organizaciones recibió fondos concursables de organizaciones internacionales.
- El 3% recibió fondos concursables públicos.
- El 6% recibió donaciones de empresas privadas.
- El 6% estableció alianzas con la empresa privada en forma de auspicios o patrocinios.

III. BAJA ARTICULACIÓN DE LOS ACTORES DEL SECTOR MUSEOS

Por un lado, si bien existen algunas redes culturales privadas vinculadas a museos, como la Red de Museos del Centro Histórico de Lima, creada en el año 2007; la Red de Pedagogía de Museos; la Asociación de Curadores del Perú; la Asociación Nacional de Museólogos del Perú; la Red de Museos de Barranco; entre otras, no existe actualmente una red, sistema o asociación que integre todos los museos y CE de la ciudad de Lima. La mayoría de redes existentes funcionan como grupos de trabajo para desarrollar eventos o programas específicos que se realizan una o dos veces al año, pero no como plataformas orgánicas de fortalecimiento de capacidades y de intercambio permanente, con una agenda concreta y objetivos anuales establecidos.

Por otro lado, también funcionan el Sistema Nacional de Museos del Estado y la Oficina del Consejo Internacional de Museos (ICOM por sus siglas en inglés) en el Perú. Sin embargo, pocos museos de la ciudad forman parte de estos², ya sea por la rigurosidad del procedimiento de inscripción o por la falta de información acerca de los requerimientos y beneficios de formar parte de ellos.

² Por ejemplo, de los 54 museos que integran el SNME, solo 13 son de Lima.

Como consecuencia de la baja articulación de los museos y CE entre sí, la articulación con otras redes, plataformas o colectivos del sector cultural también es aún limitada. Tampoco existe mayor coordinación con otros sectores directamente relacionados a las funciones de los museos, como turismo, educación, medio ambiente e innovación tecnológica.

Esto evidencia que existe bajo nivel de coordinación y cohesión en el sector, que las alianzas aún están en proceso de solidificación y que requieren de mayor inversión de tiempo, recursos y liderazgo para consolidarse.

De acuerdo al análisis del estudio de casos internacionales, el sector de museos carece de visibilidad y voz en el panorama político y estratégico de la ciudad, y todavía no funciona al mismo nivel de colaboración coordinada como en otras grandes ciudades. Esto también significa que se pierden oportunidades— por ejemplo, para compartir conocimientos y habilidades; programación coordinada; coinvertir en la investigación y formación de audiencias; manejar rutas o itinerarios de turismo cultural; o tener un papel más significativo en la construcción y regeneración de zonas o barrios (como ocurre con el Centro Histórico). (Fleming, 2019)

Para ello, es imprescindible fortalecer la institucionalidad de redes existentes y mejorar los canales de comunicación intrasectorial e intersectorial, lo cual permitirá visibilizar y compartir las buenas prácticas museísticas, así como incidir en la inclusión de los museos y CE en las políticas locales.



- El 58% de las organizaciones estudiadas ha establecido algún tipo de alianza estratégica durante el año 2016.
- El 20% de las alianzas corresponde a colaboraciones informales entre organizaciones, sin firma de convenios ni contratos.

IV. BAJA CAPACIDAD OPERATIVA Y DE GESTIÓN

Diversos museos y CE de Lima tienen una baja capacidad operativa, no solo por falta de profesionales especializados, sino porque los equipos cuentan con un reducido número de trabajadores, lo que genera sobrecarga de trabajo y limita la cantidad de acciones a realizar. Esta situación, de acuerdo a Tom Fleming, provoca falta de capacidad para probar nuevos enfoques y formar negocios centrales al mismo tiempo. Es decir, limita la capacidad operativa, de planificación y de innovación.

A su vez, la baja capacidad operativa incide en la calidad de los servicios que ofrecen los museos, lo cual afecta directamente el desarrollo de audiencias y la creación de comunidad. Por ello, es especialmente importante mantener una alta calidad en los servicios, sobre todo si consideramos que los museos compiten con otras organizaciones dentro del rubro de entretenimiento y ocio (como centros comerciales, por ejemplo), que tienen muchos años de experiencia implementando herramientas del marketing para la medición y control de calidad.

Además, se encuentra que las principales brechas identificadas (en relación a los públicos, la creación de vínculos con la comunidad o en

relación a la sostenibilidad financiera) están vinculadas a la falta de conocimiento o especialización en temas administrativos, de planificación estratégica, gestión cultural, marketing, gestión de públicos y pedagogía de museos. En parte, esto es causado por la limitada gestión del conocimiento al interior de la organización, pues existen pocos mecanismos, procedimientos y plataformas para transmitir los aprendizajes y las metodologías desarrolladas.

Algo similar sucede a nivel intrasectorial. Existe un ciclo virtuoso en el sector, en el que los museos grandes y centros culturales mejor posicionados son más formales, institucionalizados y cuentan con mejores mecanismos de planificación estratégica – lo cual incide en la generación de mayor presupuesto, mayor capacidad operativa y, por ende, el logro más efectivo de sus objetivos. Sucede lo opuesto con los museos de limitada capacidad de gestión. Ante la alta competencia y sin una intervención externa, tienden a disminuir la cantidad y calidad de su personal, fuentes de ingreso y actividades. En este sentido, será crucial considerar la importancia del impulso de las organizaciones con menor capacidad operativa y de formación para el fortalecimiento sistemático del sector.

- De 74% de organizaciones que manifiesta contar con un plan operativo anual, 44% no lo ha modificado respecto del año anterior.

V. BAJO NIVEL DE INNOVACIÓN Y USO DE TECNOLOGÍAS

Si entendemos que la innovación parte por el reconocimiento de oportunidades de mejora, la evaluación constante es fundamental para la identificación de dichas oportunidades. Sin embargo, el Estudio de oferta muestra que muchas organizaciones en el sector no trabajan bajo planificación estratégica y, como consecuencia, su tendencia a innovar es limitada. Son los museos pequeños aquellos que presentan menos tendencia hacia la innovación, debido a que año tras año realizan pequeñas modificaciones en su Plan Operativo Anual (POA), cambiando poco o nada su estilo de trabajo, los programas que realizan, así como su asignación presupuestal.

En cuanto a la innovación tecnológica, los museos y CE presentan bajos porcentajes en el uso de nuevas tecnologías. Por un lado, en relación a las tecnologías de la información, se trata de un sector conectado en la web y a las redes sociales, pero no se puede considerar como un sector digitalizado, ya que existen pocas iniciativas de uso de herramientas digitales como aplicaciones móviles y apertura digital de las

colecciones para diversificar las experiencias de acercamiento de los visitantes a las colecciones.

A pesar de ello, el público presenta alta demanda e interés en el uso de tecnologías. Específicamente, de acuerdo a los resultados del Estudio de demanda, el segmento de público definido como “los sociales” (representado por el 32% de los visitantes a museos), tiene más interacciones con sus pares, por lo que suelen tener una predisposición a compartir contenido a través de sus redes. Para ellos, la interacción con la tecnología suele ser muy necesaria, junto con tener contenido directo a sus smartphones.

Además, tampoco se ha explotado el uso de otros tipos de tecnologías en los museos de Lima, ya sea para realizar trabajos de inventario o conservación de bienes culturales, o bien para registrar, estudiar y analizar a los públicos y no públicos de museos, presenciales o digitales (estos últimos se podrían analizar a través de estudios de big data, por ejemplo).

- El 45% de las organizaciones ofrece internet inalámbrico de libre acceso para visitantes.
- 7% de museos y centros expositivos cuenta con aplicaciones móviles o audio guías.
- 19 museos realizan inventario digitalmente.
- 41% de museos cuenta con un sistema digital de manejo de colecciones.
- Solo 1 museo realiza el registro electrónico de visitantes.

¿A DÓNDE QUEREMOS LLEGAR?

El análisis de la problemática del sector a través de los cuatro estudios desarrollados por el Proyecto Innóvate de “Diseño de estrategias para mejorar la autosostenibilidad de los museos y centros expositivos de Lima”, ha permitido identificar tanto los objetivos y estrategias que ayudarán a reducir las principales brechas del sector, así como plantear las características que como sector se quiere para los museos y centros expositivos de Lima.



Participantes del primer taller de expertos. Septiembre 2017.

DESCRIPCIÓN DEL FUTURO DESEADO

El estudio de prospección, que recoge los resultados de los tres estudios realizados como parte del Proyecto Innóvate, se constituye como la fase previa al desarrollo de esta agenda, pues brinda las herramientas y análisis necesarios para el diseño de la presente hoja de ruta. Así, gracias a los dos talleres de expertos (realizados el 6 de septiembre y el 11 de octubre de 2017) en el que participaron diversos líderes de museos y CE de Lima ³, se identificaron las características del escenario ideal a alcanzar, es decir, el futuro ideal deseado para el sector, que marca los objetivos propuestos en este documento.

Este escenario ideal identificado se describe en dicho estudio como el escenario de “expertise y empatía” en el que existe alta visibilidad de museos y CE, y en el que los profesionales del sector cuentan con altas capacidades y conocimiento sobre gestión de públicos, logrando instituciones empáticas y dialogantes, que conectan con sus públicos no solo a nivel intelectual y cognitivo, sino sobre todo afectivo (Graglia, 2019). Este escenario se caracteriza por dos componentes:

Primero, la consolidación de un museo sostenible, es decir, un museo concebido como un agente activo en su comunidad, un espacio accesible, participativo, inclusivo y empático con su entorno, sus habitantes y vecinos, con una oferta dinámica y especializada para públicos diversos, que desarrolla relaciones a largo plazo con su comunidad.

Segundo, la formación de un sector sincronizado, consolidado e interconectado a través de un modelo de gestión colaborativo, creativo, horizontal, más profesional, eficiente y amigable con el uso de tecnologías. Un sector que, fortalecido, permite conectar no solo con su entorno inmediato, sino también con otras redes culturales regionales e internacionales.

Esta nueva visión posibilita y señala una correlación directa entre museos sostenibles y el fortalecimiento del sector, y viceversa. De esta manera, **el fortalecimiento de los museos y el trabajo coordinado entre estos permitirá que el sector sea dinamizador del desarrollo local sostenible y genere impacto y transformaciones sociales, económicas y el impulso de las industrias creativas en la ciudad de Lima.**

MUSEOS SOSTENIBLES + **SECTOR COHESIONADO** = **MOTOR DE DESARROLLO SOSTENIBLE**

³ Participaron 24 expertos en el primer taller y 20 expertos en el segundo taller.



ENFOQUE DE SOSTENIBILIDAD EN LOS MUSEOS EN EL MUNDO

De acuerdo a la cumbre “Nuestro futuro común” de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) celebrada en 1987, se definió el concepto de sostenibilidad como “la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas, garantizando el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social”. En relación a esto, nace la idea del desarrollo sostenible como aquel modo de progreso que mantiene ese delicado equilibrio (OXFAM, 2018).

Si bien se lleva muchos años sentando las bases para lograr el desarrollo sostenible en el mundo y se han revisado estrategias y firmado acuerdos internacionales, y cientos de países han adoptado los 18 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, la búsqueda para que los museos en el Perú y en Lima adopten un enfoque de sostenibilidad no ha sido aún planteada directamente en las políticas locales ni nacionales ⁴.

En el mundo, diversas organizaciones de museos como la AAM - Alianza Americana de Museos (Estados Unidos de Norte América) y la Asociación de Museos (Reino Unido) han advertido de la importancia del enfoque de sostenibilidad en los museos desde hace más de 10 años, a través de la publicación de documentos y herramientas de gestión como: *Museums, Environmental Sustainability and Our Future* (AAM, 2013) ⁵, con enfoque en la sostenibilidad medioambiental; y *Sustainability and museums, your chance to make a difference* ⁶ (Museums Association, 2008), que analiza la de sostenibilidad de museos desde la perspectiva económica, social y del medio ambiente, proponiendo un cuestionario para que cada organización analice su grado de sostenibilidad.

En el 2004, Giorgina Di Carli publica el libro *Un museo sostenible* ⁷, con la finalidad de presentar este enfoque en relación a la realidad latinoamericana. En este, enfatiza el concepto de museo de la Nueva Museología, en el que este se plantea un “Nuevo Museo”, como aquel que transforma al museo tradicional: de un edificio hacia una región; de una colección hacia un patrimonio regional; y de un público hacia una comunidad participativa (Di Carli, 2004). En ese contexto, define el museo sostenible como “toda institución que realiza actividades de investigación, preservación,

Fortaleciendo la creatividad, el sentido de pertenencia y el compromiso cívico, los museos tienen el poder de contribuir a la economía, al capital social y al bienestar de una comunidad local (ICOM-OECD, 2018).

Por un lado, los museos favorecen al desarrollo social a través de la promoción de la educación, la transmisión de capital cultural, así como cuando fomentan valores de identidad, pertenencia, equidad, democracia y respeto a la diversidad cultural. Además, pueden incluso tener incidencia en la salud y en el bienestar de las personas.

Por otro lado, en relación al desarrollo económico, los museos generan directa e indirectamente puestos de trabajo e ingresos vinculados al sector turístico, contribuyen al PBI y pueden convertirse en motores para la planificación y revitalización urbana. Además, se constituyen como dinamizadores de las industrias creativas, al ampliar los espacios de acción, influencia y contacto con artistas, creadores y diseñadores, quienes al participar de la programación y vida cultural del museo reciben herramientas, inspiración o incentivos para continuar creando.

⁴ En el campo de la academia si hay diversos estudios, investigaciones y artículos en los que se plantean definiciones y caminos para adoptar un enfoque de sostenibilidad en los museos del Perú y el mundo. Por ejemplo, Ana María Lebrúm publica el artículo “Sostenibilidad y museos” en 2011.

⁵ <http://ww2.aam-us.org/docs/default-source/professional-networks/picgreenwhitepaperfinal.pdf>

⁶ <https://www.museumsassociation.org/download?id=16398>

⁷ http://nuevamuseologia.net/wp-content/uploads/2016/01/2004_Un_Museo_Sostenible.pdf

comunicación y reactivación del patrimonio a través de una moderna gestión museológica adecuada a los requerimientos de su entorno; y que con el fin de generar un desarrollo local sostenible y beneficio para el museo, lleva a cabo conjuntamente con miembros de las comunidades, proyectos y actividades de preservación activa ejerciendo un usufructo responsable de los recursos patrimoniales” (Di Carli, 2004).

Recientemente, destaca el énfasis puesto en la función social de los museos y la búsqueda en torno a cómo debe ser el museo del futuro o el museo del siglo XXI, debido a que los cambios en los contextos sociales y culturales producto de la globalización, trazan nuevos retos a los museos. Por ejemplo, el “Plan Museos Más Sociales” publicado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España en el 2015, tiene como objetivo proyectar nuevas medidas que permitan fortalecer y difundir la imagen de las instituciones museísticas como un medio esencial para conseguir la integración y la cohesión de la sociedad a través de la cultura (Secretaría de Estado y Cultura, 2015). Señalando que “los museos, como parte integrante de esta sociedad, no pueden evadirse de este nuevo contexto sino que han de actuar como instituciones que escuchan, dialogan y responden a los problemas de la sociedad y se comprometen a actuar como elementos dinamizadores capaces de contribuir a su transformación” (Secretaría de Estado y Cultura, 2015).

De forma similar, el Programa Ibermuseos vinculado a la Secretaría General Iberoamericana, incluyó la “Sostenibilidad de las Instituciones y Procesos Museales Iberoamericanos” como nueva línea de acción a desarrollar en el 2015, con el objetivo de fomentar el desarrollo local sostenible del campo museal, así como de promover iniciativas y proyectos con nuevos modelos de gestión museológica sostenible (social, cultural, económica y ambiental) (Ibermuseos, 2019).

Teniendo en cuenta que la definición de museo propuesta por ICOM ha cambiado ocho veces desde su creación en 1946 y que, al igual que la definición de cultura, ha variado en relación a los contextos sociales, económicos, políticos y culturales de cada época, ICOM ha lanzado a fines del 2018 una campaña para redefinir el concepto de museo en vista que el concepto vigente ya “no refleja ni expresa adecuadamente las





complejidades del siglo XXI y las responsabilidades y compromisos actuales de los museos, ni sus desafíos y visiones para el futuro” (ICOM, 2018).

La definición actual, establecida en el 2007, indica que “el museo es una institución sin fines lucrativos, permanente, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y expone el patrimonio material e inmaterial de la humanidad y su medio ambiente con fines de educación, estudio y recreo” (ICOM, 2007). Sin embargo, esta no considera elementos como la participación, inclusión o democratización de sus espacios, acciones curatoriales y colecciones como parte integral de sus funciones.

Además, durante la última década, el ICOM ha venido fortaleciendo sus alianzas con organizaciones de alto nivel y organizaciones intergubernamentales para promover el valor de los museos en la sociedad contemporánea, en busca de que los museos permanezcan relevantes y sean incluidos en las agendas y presupuestos públicos (ICOM-OECD, 2018). Por ello, publica en diciembre de 2018 la “Guía para gobiernos locales, comunidades y museos”, en coordinación con la Organización para la Cooperación Económica y Desarrollo (OECD por sus siglas en inglés), con la finalidad de impulsar una hoja de ruta en la que se brinden estrategias para el trabajo coordinado entre museos y gobiernos locales. Este documento destaca por ser impulsado no solo desde el sector cultural, sino también por el del desarrollo económico.

En este contexto, la agenda de sostenibilidad de museos con enfoque en la dimensión social –en primer lugar- y en la dimensión económica -en segundo lugar , se encuentra en línea con las tendencias internacionales y demuestra que los diagnósticos y estudios realizados a través de este proyecto de innovación plantean conclusiones similares a las que se vienen explorando e impulsando internacionalmente: que **los museos serán más sostenibles al consolidar su relación y vínculo con su comunidad y al ejercer una vida activa como miembros de esta**. Esto significa entender a sus públicos no solo como una audiencia, sino como miembros de una misma comunidad. En este sentido, el paso clave para impulsar esta agenda y la visión del museo sostenible será el replanteamiento de la función social de cada organización y del sector de museos en conjunto, pensando qué más pueden hacer los museos y los centros expositivos por su comunidad.

LOS CINCO OBJETIVOS PARA MUSEOS SOSTENIBLES

Para acercarnos a lograr la finalidad de impulsar la construcción de museos económica y socialmente sostenibles a lo largo del tiempo que persigue esta agenda, se requiere tanto de un cambio de visión como de la implementación de una serie de acciones y estrategias que, a través de programas y proyectos, permitan la paulatina transformación del sector. Para ello, se proponen los siguientes objetivos con el propósito de reducir las principales brechas identificadas en el sector:

Objetivos generales por brechas identificadas.

Objetivos	Brechas a reducir
1. Crear comunidad	Escasa orientación al visitante y a la comunidad
2. Fortalecer la autosostenibilidad financiera	Baja capacidad de financiamiento (y poca institucionalidad).
3. Ser agentes de desarrollo local	Baja articulación de los actores del sector (pocas alianzas estratégicas).
4. Desarrollar capacidades profesionales y operativas	Baja capacidad operativa y de gestión.
5. Impulsar la innovación	Bajo nivel de innovación y uso de tecnologías.

Cada objetivo general cuenta con objetivos específicos, trazados acorde a las necesidades identificadas en cada brecha, incluidos con el motivo de inspirar e informar posibles estrategias y acciones concretas que cada organización podrá implementar según sus propias necesidades y capacidades. A continuación se describe cada objetivo general y específico, y se describe una estrategia principal por objetivo general, para enfatizar aquellas metodologías afines a la sostenibilidad social y económica de museos.

1. CREAR COMUNIDAD

Este objetivo general responde al enfoque de sostenibilidad social y a la necesidad de reducir la brecha de escaso vínculo con los públicos y la comunidad circundante al museo. Barrera que responde, en última instancia, a la concepción del rol del museo en relación a su comunidad.

Para la creación de museos abiertos, más accesibles e inclusivos, se requiere crear comunidad, es decir, formar relaciones a largo plazo con los diversos actores, agentes, artistas, visitantes y vecinos de su territorio. Esto parte por adoptar valores democráticos de inclusión, equidad y de valoración de la diversidad cultural, implica que los públicos no solo son usuarios o consumidores pasivos de los programas del museo, sino que tienen la oportunidad de intervenir y participar en el diseño mismo de estas o incluso en prácticas curatoriales colectivas. Crear comunidad significa también convertirse en un agente activo en la misma, con capacidad de generar impacto positivo en el desarrollo del capital social de la ciudad y en el establecimiento de vínculos con el gobierno local, así como con otras organizaciones civiles de su territorio.

La apertura de una organización es un proceso paulatino, que requiere de tiempo, visión, consolidación de plataformas de comunicación y conocimiento mutuo (entre miembros de la comunidad y el museo), así como requiere de generación de confianza y credibilidad.

Objetivos específicos:

- a. Construir museos accesibles
- b. Fortalecer y ampliar el desarrollo de audiencias de museos y centros expositivos
- c. Implementar museos participativos e inclusivos



A. CONSTRUIR MUSEOS ACCESIBLES

Un museo es accesible cuando, tanto en el entorno físico como en el espacio virtual, todas las personas pueden hacer uso de todos los servicios y contenidos ofrecidos por el museo y pueden participar en igualdad de condiciones en todas las actividades y programas del museo (Espacio Accesible, 2018). Para ello, es necesario contar con infraestructura libre de barreras, mientras que brindar el acceso a los contenidos requiere de la preparación de materiales y adecuación de espacios, mobiliario y pautas museográficas para todo tipo de públicos, así como mensajes entendibles para todos. En el ámbito virtual, un museo es accesible en la medida que cuenta con presencia e información de sus colecciones, investigaciones y programas disponibles tanto en plataforma web amigable, como en redes sociales, para ello es imprescindible digitalizar las colecciones, así como contar con un plan de comunicaciones consistente, coherente y continuo.

B. FORTALECER Y AMPLIAR EL DESARROLLO DE AUDIENCIAS DE MUSEOS Y CENTROS EXPOSITIVOS

Desarrollar audiencias implica no solo captar nuevos grupos de visitantes, sino también mejorar la experiencia y relación a mediano y largo plazo con las audiencias y usuarios ya captados, a partir de un mejor conocimiento de estos. El marketing cultural, la psicología del consumidor y la sociología son claves para el desarrollo de perfiles de visitantes y evaluación de su experiencia. Esta información, junto con las adecuadas herramientas de medición y registro de visitantes, permiten segmentar al público y ofrecerles programas especialmente diseñados para su edad, intereses, necesidades y expectativas.

En este sentido, los programas educativos ocupan un lugar predominante en el modo de interacción y acercamiento a las colecciones del museo que se le ofrece al visitante. Este tipo de programas educativos, además, se caracteriza por tener objetivos pedagógicos específicos, así como considerar la audiencia a la que se dirigen, tomando en cuenta las distintas formas de relacionarse, de aprender e interactuar de cada edad. No supone una intervención jerárquica vertical, como lo sugiera el sistema educativo antiguo; sino lo contrario, la generación de un ambiente de confianza y un acercamiento a los contenidos desde lo afectivo, emocional y desde la propia experiencia de cada visitante (Franco, Riofrío, 2018).

Esto está estrechamente vinculado con las demandas del público limeño, quienes de acuerdo al Estudio de demanda, indican que los museos o CE, más allá de ser un lugar para visitar, deben ser un espacio para vivir experiencias. Dichas experiencias deben ser sociales, y todos deben poder vivirlas y compartirlas. Esperan que el museo sean un lugar para la familia, parejas y amigos que quieren crear memorias y recuerdos inolvidables, en el que las experiencias sean más vivenciales que de observación pasiva (GFK, 2018).

C. IMPLEMENTAR MUSEOS PARTICIPATIVOS E INCLUSIVOS

Un museo es participativo cuando reconoce la existencia de multiplicidad de públicos y acomoda sus diversas voces de forma dinámica, de manera que el museo se vuelve una zona de contacto para la comunidad (Barret, 2010).

Un museo inclusivo es además aquel que incluye un enfoque de diversidad cultural en su discurso y que actúa como agente de regeneración social. Es decir, que se preocupa por que todos los públicos y audiencias puedan participar del museo. La inclusión social es un concepto multidimensional y dinámico que está asociado a problemas sociales y de pobreza. Si un museo desea considerar la inclusión social en el centro de su misión, deberá incluir transformaciones radicales, como prácticas curatoriales, museológicas y de coleccionismo en las que la comunidad tenga una opinión, de manera que integre sus distintas miradas (Kawashima, 2006).

Estrategia principal: Mediación y pedagogía de museos

Proponemos la mediación y la pedagogía como estrategia clave para crear comunidad, porque son metodologías basadas en el diálogo horizontal, la interacción y buscan tanto enseñar/aprender/mediar entre el público y las colecciones, como escuchar sus opiniones, inquietudes y experiencias con la finalidad de incluirlas en el diseño de nuevos programas. Esta forma de trabajo permite no solo mejorar la experiencia en el museo, sino también construir programas a mediano y largo plazo en vínculo con grupos específicos de la comunidad.

En el siguiente cuadro se muestran los principales aspectos y la amplitud del rango de acción de lo que significa abrir el museo a la comunidad, diferenciando los diversos niveles de apertura que se puede establecer:



2. FORTALECER LA AUTOSOSTENIBILIDAD FINANCIERA

Este objetivo general responde al enfoque de sostenibilidad económica y a la necesidad de reducir la brecha de baja capacidad de financiamiento y baja inversión en el sector.

Formar y fortalecer a los museos para que sean autosostenibles financieramente significa convertirlos en organizaciones estables, con alto nivel de institucionalidad, con capacidad de gestión y capacidad financiera a largo plazo, todo ello buscando un balance y sin desatender su misión. Para ello, cabe destacar que las organizaciones sin fines de lucro utilizan los ingresos excedentes para lograr sus objetivos en lugar de distribuirlos como utilidades o dividendos, dependiendo de la estructura empresarial, la estructura de ingresos y el objetivo general de la organización (Sontag et al, 2012: 2).

Tanto para organizaciones con fines de lucro como para organizaciones sin fines de lucro, la capacidad financiera consiste en recursos que le dan a una organización la capacidad de reaccionar ante amenazas u oportunidades inesperadas mientras mantiene las operaciones generales de la organización (Bowman, 2011). Refleja el grado de flexibilidad administrativa para reasignar activos en respuesta a factores externos, mientras que la sostenibilidad financiera significa contar con los recursos y herramientas para mantener la capacidad financiera a lo largo del tiempo (Sontag et al, 2012: 2).

Los cuatro pilares de la sostenibilidad financiera de una organización sin fines de lucro son la planificación estratégica y financiera, la diversificación de ingresos, la administración y finanzas sólidas y la generación de ingresos propios (León, 2001: 15). Ella explica que este enfoque abarca aspectos que van desde la planificación necesaria para lograr la misión hasta el diseño de estrategias para lograr objetivos específicos, como la generación de ingresos.

Objetivos específicos:

- a. Fortalecer la institucionalidad de museos y centros expositivos
- b. Diversificar ingresos

A. FORTALECER LA INSTITUCIONALIDAD DE MUSEOS Y CENTROS EXPOSITIVOS

La institucionalidad de una organización está directamente relacionada con la estabilidad de la estructura interna de la misma, de manera que contar con normativa y procedimientos, así como con herramientas de gestión como organigrama, cronograma, manual de funciones, plan operativo anual o plan estratégico a mediano y largo plazo incide directamente en la solidez de su estructura.

La institucionalidad implica también contar con mecanismos de transparencia y auditoría interna, que permitan controlar de forma rigurosa el manejo de la contabilidad. No es posible aspirar a ser financieramente sostenible si no se cuenta con un sólido manejo de las finanzas.

B. DIVERSIFICAR INGRESOS

La diversificación de ingresos, o tener más de una fuente de ingresos, es necesaria para evitar la dependencia continua de una sola fuente de ingresos. Por esta razón, se enfatiza que la generación de excedentes es crucial para la planificación y para enfrentar los desafíos actuales. Sin un excedente de ingresos, la organización podría no ser capaz de enfrentar riesgos externos e incertidumbres que podrían surgir, como futuras crisis políticas o económicas (León, 2001: 14). En ese escenario, es esencial que el líder conozca cómo administrar los recursos y cómo generar ingresos para lograr la sostenibilidad financiera (Leon, 2001: 18).

Institucionalidad

Liderazgo

Lineamientos y visión clara

Procedimientos y herramientas de continuidad

Transparencia y auditoría

Sostenibilidad financiera

Diversificación de ingresos

Contabilidad en orden

Generación de ingresos propios

Planificación estratégica

Estrategia principal: Planificación estratégica

“Quien fracasa al planificar, planifica su fracaso” (Benjamin Franklin)

Uno de los pilares de la sostenibilidad financiera es la planificación estratégica, porque es una herramienta de gestión que permite ordenar y sistematizar acciones, lo que en última instancia se traduce en mayor efectividad, competitividad y eficacia en el logro de metas y objetivos. Esto posibilita una mejor utilización de los recursos humanos, económicos e infraestructurales, y permite también tener una visión compartida con el equipo de la organización. A mayor planificación, más capacidad de prever y evitar amenazas, así como mayores posibilidades de ejecutar proyectos más sólidos y con mayor envergadura

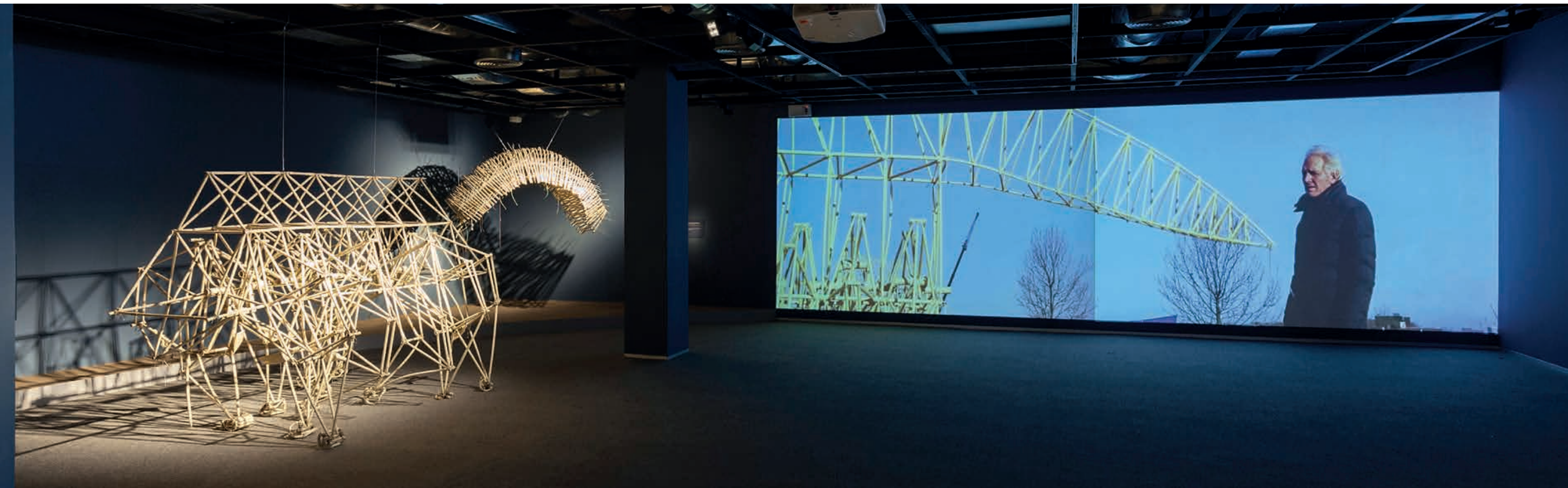
3. SER AGENTES DE DESARROLLO LOCAL

Este objetivo general responde al enfoque de sostenibilidad económica y social, así como a la necesidad de reducir la brecha de baja articulación del sector de museos y baja incidencia del sector en la construcción de políticas para la ciudad.

Los museos tienen potencial para desempeñar un papel transformador en la ciudad, por ejemplo, colaborando en el impulso del turismo, como un catalizador para la economía creativa, como un componente vital para la transmisión de conocimientos y símbolos de identidad cultural entre generaciones, así como para la regeneración y planificación urbana. Por ello, fortalecer las capacidades de gestión y cohesionar al sector de museos de la ciudad permitirá fortalecer también la capacidad del sector para incidir con más potencia en el desarrollo y planificación de la ciudad. En este contexto, la formación de alianzas será clave para implementar proyectos conjuntos, tanto a nivel distrital como de Lima Metropolitana. Por ejemplo, al fortalecerse la cohesión del sector se podrá diseñar y ejecutar proyectos como la creación de distritos culturales; la consolidación del Centro Histórico de Lima como un destino turístico, estimulante y percibido como seguro; programas de arte y educación en los barrios; rutas de turismo cultural alternativas; y plataformas para el apoyo a pequeñas y medianas empresas (Fleming, 2018).

Objetivos específicos:

- a. Cohesionar el sector de museos y centros expositivos de Lima
- b. Impactar en el desarrollo sostenible de la ciudad



A. COHESIONAR EL SECTOR DE MUSEOS Y CENTROS EXPOSITIVOS DE LIMA

Para integrar y articular el sector será necesario ampliar y fortalecer las redes de museos existentes. En este sentido, contar con una visión compartida será el factor que posibilitará la consolidación y mantenimiento de alianzas de museos a largo plazo, así como la construcción de proyectos conjuntos. Por ello, primero se deberá priorizar la elaboración de una Política de Museos de Lima en la que se desarrolle y llegue a un consenso acerca de una visión en común. Habiendo definido dichos lineamientos, se deberá diseñar un Plan de Museos de Lima, con metas y compromisos concretos, que permitirá a cada actor trabajar por dicha visión compartida y cohesionar el sector internamente.

B. IMPACTAR EN EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA CIUDAD

El patrimonio cultural que albergan y exhiben los museos, junto con la información basada en el conocimiento científico que desarrollan, son el principal recurso para proporcionar referencias e inspiración a creadores y diseñadores. Esto les permite convertirse en lugares para intercambiar conocimientos y recursos, y constituirse como dinamizadores del desarrollo creativo y económico. Para ello, se requiere identificar y tender puentes con los sectores de la economía local que puedan utilizar los recursos artísticos y científicos en relación con las colecciones y actividades ofrecidas por los museos. Segundo, se recomienda facilitar el uso de sus colecciones para artistas, artesanos, diseñadores, pymes y empresas (OECD-ICOM, 2018). recursos y cómo generar ingresos para lograr la sostenibilidad financiera (Leon, 2001: 18).

Estrategia principal: Modelo de gestión en base a alianzas

Adoptar un modelo de gestión en base a alianzas significa trabajar colaborativamente a través del sector. Para ello se requiere identificar y generar vínculos con aquellos actores con los que se comparte algo en común, ya sea una misión similar, tipo de colecciones, zona geográfica, tipo de público o intereses en el desarrollo de algún proyecto en particular (por ejemplo, vinculado a la creación artística o desarrollo de tecnologías). Sin embargo, debido a la diversidad y cantidad de actores que existen en el sector de museos, trabajar en red posibilita la generación de conexiones interinstitucionales más efectivas y sólidas, en la medida que parten del conocimiento previo de los socios y cuentan con canales de comunicación ya establecidos. De acuerdo a esto, el trabajo en red genera también más competitividad y menor inversión de recursos logísticos, económicos y de personal (al asumir estos gastos de forma compartida). Por ejemplo, las alianzas entre museos pueden incluir el desarrollo de investigación de públicos, la producción de eventos y exposiciones conjuntas, co-programación artística, rutas turísticas con tickets de ingreso integrados, formación de trabajadores, entre otros.



4. DESARROLLAR CAPACIDADES PROFESIONALES Y OPERATIVAS

Este objetivo general responde a la necesidad de reducir la brecha de baja capacidad operativa y de gestión, especialmente en temas vinculados a planificación estratégica, gestión cultural, marketing cultural, pedagogía de museos y mediación cultural. Estos conocimientos y especializaciones están directamente vinculados con la creación de comunidad, así como con la autosostenibilidad financiera de las organizaciones sin fines de lucro.

Objetivos específicos:

- a. Profesionalizar el sector
- b. Transferencia de conocimiento

A. PROFESIONALIZAR EL SECTOR

La profesionalización del sector, por un lado, requiere contar con más oferta de programas académicos vinculados a gestión cultural y de museos, así como con mayor participación de estudiantes y profesionales en este tipo de programas de pregrado y posgrado.

Por otro lado, la formación continua de los trabajadores de museos permitirá ampliar la capacidad operativa de cada organización. Esto generará un mayor desarrollo profesional, más productividad, mejor gestión de tareas y agregará un mayor valor añadido a las organizaciones, por lo que el interés e iniciativa para desarrollar programas de especialización (que pueden ser desde cursos cortos y talleres hasta diplomados o cursos de posgrado) debe partir tanto de las políticas de desarrollo humano de cada institución como de cada persona.



B. TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

Considerando que existe en el sector una amplia necesidad de formación y profesionalización, es importante consolidar mecanismos y espacios para que los conocimientos y experiencias exitosas puedan replicarse y no se conviertan en propuestas aisladas. Esto será posible a través de la generación y continuidad de espacios de diálogo y encuentro (foros, conferencias, reuniones o mesas de trabajo), de la activa participación de los actores del sector en estos espacios, del registro y documentación de las experiencias y de la implementación de sistemas para la transmisión de prácticas y conocimiento intergeneracional.

Cada museo cumple un rol fundamental en la transferencia del conocimiento también al interior de su organización, pues depende de sus líderes que se establezcan los medios necesarios para que se gestione correctamente la transferencia y el intercambio de conocimientos. Esto se puede lograr, por ejemplo, a través de programas de mentoría, reuniones periódicas con los equipos de trabajo, y con presentaciones semestrales de las acciones y resultados de cada área en base a sus funciones.

Estrategia principal: Cultura de registro y documentación de resultados

En la medida en que se registren y documenten experiencias, programas y proyectos, esta información servirá para desarrollar investigación, elaborar casos y para publicar y compartir los resultados obtenidos. El registro parte por la documentación fotográfica, audiovisual o escrita. Incluye también levantar información sobre los resultados obtenidos.

Se considera como una acción clave también para la profesionalización del sector. El registro y documentación, directamente vinculado con la planificación estratégica y la evaluación de resultados, debe constituirse como un modo de operar internamente, pues sin información –y análisis de la misma– la transmisión conocimientos estará fundamentada en lo empírico y en percepciones, mas no en evidencia científica.

5. IMPULSAR LA INNOVACIÓN

La innovación se define como “la introducción exitosa de un nuevo o significativamente mejorado producto, proceso, servicio, método de comercialización o método organizativo en las prácticas internas de la empresa, institución, mercado o en la sociedad” (Ministerio de Producción, 2015). Bajo esta definición, impulsar la innovación significa contar con las bases y métodos para poder identificar las brechas a reducir, los procesos a mejorar y las oportunidades a seguir. Para ello, es necesario adoptar una cultura de trabajo con enfoque en la innovación que tenga como base la evaluación continua y fomente el diagnóstico y análisis de propuestas de mejora periódicamente. Las organizaciones pueden fomentarlo a través del trabajo por resultados, así como a través de premios internos y reconocimiento de la meritocracia.

Objetivos específicos:

- a. Mejora continua (observatorio de museos)
- b. Innovación tecnológica (tecnología como herramienta para ser sostenibles, llegar a los públicos, agilizar procesos y capacidades de gestión)

A. MEJORA CONTINUA

A nivel sectorial es posible impulsar la innovación partiendo de la evaluación constante de los museos que componen el sector. Para ello se requiere recopilar, investigar y analizar los resultados obtenidos. Además, la información recopilada del sector será clave para la toma de decisiones y la generación de políticas de museos. Para ello, se recomienda la creación de un observatorio como centro especializado y encargado de la evaluación continua del sector.

B. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

La innovación tecnológica se desarrolla cuando la reducción de las brechas y el aprovechamiento de las oportunidades se alcanzan mejor a través del uso de tecnología.

El Ministerio de Producción define innovación tecnológica como: el conjunto de etapas científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales, incluyendo las inversiones en nuevos conocimientos, que llevan a la implementación de productos y procesos nuevos y mejorados. La I+D es parte de estas actividades y puede ser llevada a cabo en diferentes fases del proceso de innovación (Ministerio de Producción; 2015).

En este sentido, y respondiendo a la adopción de un enfoque de innovación, es importante evaluar e investigar constantemente qué herramientas tecnológicas permiten, por ejemplo, llegar mejor a determinados públicos, agilizar procesos en el registro o atención de visitantes, fortalecer redes de comunicaciones intrasectoriales, entre otros.

Estrategia principal: Cultura de evaluación

El ejercicio de evaluar continuamente los programas (antes, durante y después de su implementación) brinda la posibilidad de analizar y reflexionar sobre los resultados obtenidos para poder diseñar nuevas estrategias o acciones para el logro de los objetivos. Justamente identificar las brechas y las oportunidades es el factor clave para proponer innovaciones.

La planificación estratégica es el punto de partida para realizar una correcta evaluación, pues solo si se han establecidos objetivos, metas e indicadores claros (es decir, si se conoce lo que se quiere lograr y cómo verificar su logro), se podrá identificar si dicha meta se ha conseguido o no.

¿CÓMO ALCANZAR EL FUTURO DESEADO?

MATRIZ DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS, ESTRATEGIAS, LINEAS DE ACCION E INDICADORES

La matriz que presentamos a continuación muestra de forma estructural las diversas estrategias y líneas de acción que permitirán alcanzar cada uno de los objetivos específicos planteados. Las líneas de acción propuestas en este documento fueron desarrolladas e identificadas principalmente en el análisis prospectivo,⁸ sin embargo, hemos agregado algunas para fortalecer y complementar las acciones inicialmente identificadas.

⁸ Ver líneas de acción por variables estratégicas del Estudio de exploración de escenarios futuros de museos y CE de Lima.

El análisis de estas estrategias y líneas de acción en relación con los organismos involucrados en el logro de los objetivos específicos ha permitido identificar tanto propuestas de proyectos sectoriales (PS) como de proyectos institucionales (PI), cuya implementación será clave para la transformación individual de cada organización así como del sector en conjunto. Sin embargo, los indicadores propuestos servirán para evaluar el logro de los objetivos específicos a nivel sectorial. En este contexto, el Estudio de la oferta de museos servirá como línea de base para identificar los cambios y transformaciones del sector a mediano y largo plazo.



OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIAS	LÍNEAS DE ACCIÓN IDENTIFICADAS	PROYECTOS IDENTIFICADOS	INDICADORES
Objetivo 1. Crear comunidad				
Museos accesibles (física y virtualmente)	Visibilizando los museos y sus ofertas (comunicación)	Difusión <ul style="list-style-type: none"> • Invertir en el desarrollo de espacios virtuales de interacción del museo con sus audiencias • Desarrollar campañas en redes sociales promoviendo la oferta de los museos • Desarrollar un enfoque personalizado de la comunicación para cada tipo de audiencia en base a criterios de segmentación adecuados • Fortalecimiento en el uso de redes sociales/Desarrollo de estrategia digital para cada museo 	PS: Iniciativa municipal de difusión de los museos de Lima PI: Plan de comunicación del museo o CE	N° de municipios implementando plataformas de difusión N° de museos usando redes sociales semanalmente N° de visitas a la página web y redes sociales de museos
	Implementando infraestructura libre de barreras	Accesibilidad virtual y a contenidos <ul style="list-style-type: none"> • ver líneas de acción vinculadas, en innovación tecnológica • Revisar las políticas de horarios de atención bajo un concepto de orientación al cliente. Infraestructura y contenidos “libres de barreras” <ul style="list-style-type: none"> • Implementar mejoras para adaptar la visita a los CE a personas con capacidades especiales (en vínculo con las TICS) 	PS: Manual de accesibilidad* PI: Políticas de accesibilidad en el museo	N° de organizaciones con misiones orientadas a la accesibilidad
Desarrollo de audiencias	Aplicando herramientas de marketing	Estudios de públicos <ul style="list-style-type: none"> • Cambio de política de registro de visitantes orientándola hacia el estudio de audiencias para diseñar estrategias y programas específicos. • Desarrollar bases de datos y registros de visitantes. • Desarrollar encuesta anual de satisfacción a efectos de mejorar la gestión y formación de públicos. • Mapear el perfil de la audiencia por cada CE (preferencias culturales, hábitos, condiciones sociales y económicas) 	PS: Plataforma de registro de visitantes (software de registro y encuesta de públicos)*	N° de organizaciones utilizando la plataforma N° de organizaciones aplicando la encuesta anual de satisfacción de visitantes.
	Implementando metodologías de pedagogía de museos y mediación de arte y cultura	Programación pedagógica <ul style="list-style-type: none"> • Invertir en el desarrollo de programas públicos segmentando a las audiencias • Desarrollar programas de inserción activa con el área educativa 	PI: Programas educativos/de mediación	N° de organizaciones implementando programas educativos
Museos participativos e inclusivos	Implementando metodologías de pedagogía de museos y mediación.	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en el desarrollo de programas inclusivos para todo tipo de audiencias. • Invertir en el desarrollo de programas a largo plazo con docentes, artistas, adolescentes o grupos estratégicos a la misión de cada museo. • Desarrollar programas de co-creación de contenidos, co-producción de programas públicos o curaduría con la comunidad. • Implementar estrategias para permitir que agrupaciones o miembros organizados de la comunidad utilicen el museo como recurso educativo o informativo y de creación. 	PI: Programas comunitarios y de inclusión social PI: Políticas de inclusión de grupos minoritarios y en situación de vulnerabilidad en el museo	N° de organizaciones implementando programas comunitarios y de inclusión social N° de organizaciones con misiones orientadas a la accesibilidad e inclusión.

* Proyectos desarrollados como producto final del proyecto “Diseño de estrategias para mejorar la autosostenibilidad de museos y centros expositivos de Lima” – Innóvate.

OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIAS	LÍNEAS DE ACCIÓN IDENTIFICADAS	PROYECTOS IDENTIFICADOS	INDICADORES
---------------------	-------------	--------------------------------	-------------------------	-------------

Objetivo 2. Fortalecer la autosostenibilidad financiera

Fortalecer institucionalidad	Diseñando herramientas de gestión y planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar un cambio de mentalidad hacia una forma de gestión más empresarial. • Incrementar el presupuesto asignado para cultura (desde organizaciones madre y entidades estatales) • Invertir en contabilidad rigurosa y en planificación estratégica. • Implementar cultura de transparencia y rendición de cuentas como método de apertura al público y generación de confianza. • Desarrollar y publicar memorias anuales y estados financieros para mostrar el impacto y correcto uso de recursos recaudados**. 	PI: Plan estratégico institucional	<p>Nº de organizaciones que modifican su plan operativo anualmente</p> <p>Nº de organizaciones que publican estados financieros</p> <p>Nº de organizaciones que incrementan su presupuesto anual</p>
Diversificar ingresos	Implementando estrategias del marketing y de recaudación de fondos	<p>Generación de ingresos propios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar programas de educación en museos, cursos y talleres • Invertir en el mejoramiento de las competencias de atención al cliente • Invertir en el mejoramiento de los servicios básicos del CE • Invertir en la apertura de espacios de entretenimiento y generadores de ingresos adicionales (como tienda, restaurante, alquiler de auditorio o patios, etc). • Desarrollar una línea de productos que identifiquen los valores y/o marca del museo, que ayude a desarrollar un vínculo con el visitante (suenires). • Implementar programas y actividades en los espacios sin uso para prácticas culturales, festivales, etc., dentro de un ambiente estimulante, creativo y seguro. <p>Incrementar ingresos de fuentes externas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invertir en el mejoramiento de las capacidades de gestión de auspicios. • Invertir en postulación a fondos concursables municipales, estatales e internacionales. • Generación de alianzas a largo plazo con socios estratégicos (de la empresa privada o sociedad civil). • Desarrollo de programas de fidelización y retención de audiencias, como programas de membresía o de amigos del museo. • Implementar campañas de financiamiento colectivo (crowdfunding) para el financiamiento de proyectos puntuales (como adquisición/restauración de una obra de arte relevante para la historia de la ciudad, construcción de una sala expositiva nueva, etc.). 	<p>PI: Plan de levantamiento de fondos</p> <p>PI: Programas de membresía o de amigos del museo</p> <p>PS: Estímulos económicos para museos (infraestructura para las salas expositivas, depósitos, conservación y restauración del patrimonio)</p>	<p>Nº de organizaciones con planes de marketing</p> <p>Nº de organizaciones con planes de levantamiento de fondos</p> <p>Nº de organizaciones con programas de membresía o de amigos de museos</p> <p>Nº de incentivos económicos estatales para museos o CE de Lima</p> <p>Cantidad en soles de incentivos económicos recibidos por museos o CE</p>

** La publicación de estados financieros genera mayor credibilidad en la organización como agente receptor de diversos fondos externos (auspicios, donaciones institucionales o de personas naturales, fondos estatales) y también como entidad transparente con los miembros de su comunidad.

OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIAS	LÍNEAS DE ACCIÓN IDENTIFICADAS	PROYECTOS IDENTIFICADOS	INDICADORES
---------------------	-------------	--------------------------------	-------------------------	-------------

Objetivo 3. Ser agentes de desarrollo local

Cohesionar el sector de museos y centros expositivos de Lima	Estableciendo y fortaleciendo alianzas (colaboraciones, alianzas, sinergias, sistema de museos)	Estableciendo y fortaleciendo alianzas (colaboraciones, alianzas, sinergias, sistema de museos)	PS: Política de museos de Lima	N° de organizaciones involucradas en el diseño de la Política de Museos de Lima
			PS: Sistema o red de museos de Lima	N° de agrupaciones que participan activamente en el sistema.
Impactar en el desarrollo sostenible de la ciudad	Generando alianzas con otros sectores	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionar a los CE como organizaciones de desarrollo de artes para la ciudad. • Desarrollar una alianza que reúna museos, galerías, festivales, teatros y universidades para generar sinergias entre todos. • Desarrollar productos culturales o de turismo cultural a partir del patrimonio de dos o más museos (rutas), o de museos con otro tipo de prestadores de servicios que complementen una experiencia en la ciudad (por ejemplo: museo + huaca + restaurante). • Fortalecer el vínculo con artistas y creadores locales e involucrarlos en la programación pública del museo o CE • Desarrollar alianzas internacionales y conectarlas con el espacio local vía foros, hermanamiento de ciudades, publicaciones, etc. • Implementar un programa de benchmarking (evaluación comparativa) del desarrollo de audiencias. 	PS: Plan de museos de Lima	N° de programas interinstitucionales implementados
			PI: Incentivo de la creatividad para creadores locales	N° de programas internacionales implementados
				N° de organizaciones involucradas en el diseño del Plan de Museos de Lima

Objetivo 4. Desarrollar capacidades profesionales y operativas

Profesionalizar el sector	Formando continuamente	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar procesos de transmisión del conocimiento interno. • Invertir en el desarrollo de capacidades en gestión cultural, marketing, mediación, planificación estratégica. 	PS: Programas de becas y ayudas a la movilidad	N° de personas beneficiadas por becas y ayudas
	Fortaleciendo la capacidad operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar programas de formación e incorporar talento en las áreas de planificación, gestión de públicos y administración de museos. • Invertir en la ampliación de equipos de trabajo especializados en cada museo o CE. 	PS: Programa de formación para trabajadores de museos y CE*	N° de programas de formación implementados desde los museos
				N° de trabajadores de museos (puestos de trabajo generados)
Transferencia de conocimiento	Documentando experiencias	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar actividades de intercambio de conocimientos y habilidades entre CE. • Implementar plataformas digitales de intercambio de conocimientos y habilidades entre CE • Establecer programas de mentoría y asesoría entre colegas. • Invertir en programas de incentivo a la investigación y publicación de temas museológicos y relacionados a gestión de museos. • Documentar y publicar experiencias y estudios de casos. • Implementar periódicamente espacios académicos de diálogo y presentación de casos exitosos. 	PS: Encuentro anual de museos	N° de organizaciones participantes en encuentro anual de museos
	Generando espacios de encuentro		PS: Observatorio de museos de Lima	N° de artículos y documentos académicos publicados

* Proyectos desarrollados como producto final del proyecto "Diseño de estrategias para mejorar la autosostenibilidad de museos y centros expositivos de Lima" – Innóvate.

OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIAS	LÍNEAS DE ACCIÓN IDENTIFICADAS	PROYECTOS IDENTIFICADOS	INDICADORES
---------------------	-------------	--------------------------------	-------------------------	-------------

Objetivo 5. Impulsar la innovación

Innovación tecnológica	Evaluando	<ul style="list-style-type: none"> • Implementando herramientas de evaluación de actividades y programas. • Unificación de indicadores y herramientas de evaluación entre museos y CE. • Sistematizando y analizando la data recogida. • Invirtiendo en el desarrollo de una memoria periódica 	PS: Observatorio de museos de Lima	<p>Nº de municipios que reúnen y sistematizan data de museos</p> <p>Nº de organizaciones que participan en el observatorio municipal</p>
Innovación tecnológica	Investigando e implementando tecnologías como herramienta transversal	<ul style="list-style-type: none"> • Implementando tecnología como herramienta para ser sostenibles, llegar a los públicos, agilizar procesos y capacidades de gestión. • Implementar un programa de investigación y desarrollo digital convocando a empresas de tecnología, museos y artistas para construir capacidad digital. • Invertir en la oferta del servicio de wifi en todo el espacio del museo. 	PS: Centro de investigación (o laboratorio) de tecnologías para museos	<p>Nº de organizaciones que diseñan tecnologías para museos</p> <p>Nº de herramientas tecnológicas para museos diseñadas</p>
		<p>Tecnología para audiencias y difusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invertir en el desarrollo de marketing digital y uso de redes sociales. • Contratar especialistas para la optimización del uso de redes sociales (estrategia digital del museo). • Invertir en el desarrollo e incorporación de tecnologías que acerquen las colecciones a las audiencias, como audio guías, apps móviles, páginas web amigables con el móvil, códigos QR, tabletas o pantallas táctiles con programas multimedia, videos, etc. • Invertir en la generación de contenidos virtuales. • Modernizar la plataforma web, permitiendo la gestión de data de tráfico y <i>web analytics</i>. • Invertir en la digitalización de las colecciones. 	PS: Centro de investigación (o laboratorio) de tecnologías para museos	<p>Nº de organizaciones que ofrecen medios tecnológicos a sus visitantes</p> <p>Nº de organizaciones que cuentan con página web 3.0</p> <p>Frecuencia de actualización de la web</p> <p>Nº de organizaciones que cuentan con su colección en línea.</p>

PRINCIPALES PROYECTOS IDENTIFICADOS

Si bien a lo largo de la matriz se identifican trece proyectos sectoriales, a continuación describiremos las características de diez de los proyectos sectoriales más relevantes para la transformación del sector y para la construcción de museos más sostenibles en la ciudad de Lima, que se recomienda priorizar. En cada uno se indica el tipo de actor u organización que está en la capacidad o facultad de implementarlos, en relación a sus funciones y naturaleza jurídica.

Cabe resaltar que tres de estos proyectos sectoriales ya han sido diseñados e implementados (o están en vías de implementación) como producto final del Proyecto Innóvate, de manera que dichos productos se ponen a libre disposición del sector y constituyen las primeras acciones ejecutadas para el logro de los objetivos planteados en esta agenda.

Además, los siete proyectos institucionales que se proponen, servirán como guía para que cada organización desarrolle e implemente internamente -y de acuerdo a su capacidad y necesidades-, con la finalidad de alcanzar los cinco objetivos planteados en esta agenda.



IMPLEMENTADOS POR EL PROYECTO “DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA AUTOSOSTENIBILIDAD DE MUSEOS Y CENTROS EXPOSITIVOS DE LIMA”

I. PLATAFORMA DE REGISTRO DE VISITANTES

El diseño de esta plataforma responde al objetivo de Crear comunidad y al objetivo específico de fortalecer el desarrollo de audiencias. Para ello, se empleará como estrategia el uso de herramientas de marketing cultural. En este sentido, esta plataforma se ha desarrollado como un software para registro diario de visitantes en el que se han identificado categorías con datos básicos para el conocimiento de los diferentes públicos. Además, el software cuenta con una encuesta de satisfacción que permitirá evaluar la calidad de los servicios ofrecidos junto con la calidad de la experiencia vivida.

Esta plataforma permitirá que los museos y CE que la utilicen ingresen la información de sus públicos, lo que servirá de gran aporte, tanto a nivel institucional para mejorar los programas educativos y comunitarios en base a las necesidades de sus audiencias, como a nivel sectorial, pues en la medida que diversas organizaciones utilicen las mismas categorías de registro e indicadores de satisfacción, se podrá unificar la data y generar análisis de perfiles de visitantes por tipo de museo, así como identificar las tendencias generales del sector.

La Universidad San Ignacio de Loyola será el actor encargado de administrar y coordinar esta plataforma.

II. PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA TRABAJADORES DE MUSEOS Y CENTROS EXPOSITIVOS

El programa de formación para trabajadores consistió en el dictado de dos talleres especializados con la finalidad de transmitir conocimientos para la construcción de museos participativos, así como para fortalecer la institucionalidad de cada organización.

El “Taller de innovación, estrategia y gestión de museos”⁹ (68 horas) incluyó temas como design thinking, cultura digital y nuevos medios, storytelling, planeamiento estratégico, gestión de públicos, marketing cultural y gestión turística de museos.

El “Taller de mediación cultural”¹⁰ (16 horas), que contó con dos ediciones, incluyó temas como la experiencia en el museo, herramientas para la mediación, interpretación patrimonial y características de públicos.

En ambos talleres se contó con la participación total de 120 trabajadores provenientes de más de 40 museos y CE pequeños, medianos y grandes de Lima.

⁹ Se realizó del 19 de noviembre de 2018 al 21 de enero de 2019.

¹⁰ La primera edición se realizó el 19 y 26 de noviembre de 2018 y la segunda el 07 y 14 de enero de 2019.

III. MANUAL DE ACCESIBILIDAD

Debido a que menos del 5% de museos cuenta con exposiciones y programas accesibles, se ha desarrollado una guía práctica, que estará disponible para libre descarga, en la que se informa y señala cómo un museo o CE puede adoptar un enfoque de accesibilidad. Este documento presenta herramientas y ejemplos puntuales sobre cómo diseñar o adecuar la infraestructura (dentro y fuera del museo), los programas y servicios que se ofrecen y la señalética y recursos museográficos que forman parte de las salas expositivas (espacios donde sucede parte importante del contacto entre los visitantes y sus colecciones).

Este documento destaca que la experiencia del museo no inicia en sus instalaciones, sino incluso en los medios para llegar a estas (calles, veredas, sistema de transporte público, etc.). Por ello, es también necesaria la coordinación y respaldo de los gobiernos locales para permitir que los sitios culturales puedan ser accesibles y visitados por todos.



PROYECTOS SECTORIALES

I. INICIATIVA MUNICIPAL DE DIFUSIÓN DE LOS MUSEOS DE LIMA

Es una plataforma o eje programático dedicado a promover y difundir los servicios, programas y colecciones de cada uno de los museos, sitios culturales y centros expositivos de su localidad, con el objetivo de acercar la oferta cultural del distrito a sus vecinos.

A través de esta iniciativa se busca que el gobierno local sea un agente que impulse y facilite la conexión entre las redes culturales, escuelas, colectivos y organizaciones ciudadanas del distrito y los museos. Para ello, se deberá partir por el mapeo de las organizaciones culturales de su territorio. A través de esta, además de una página web y redes sociales, se puede considerar la implementación de programas educativos (de visitas mediadas a los museos) o invertir en la promoción directa de los museos a través de la producción de programas como la noche de museos del distrito.

Cada instancia del gobierno (ya sea distrital o metropolitano) a través de sus gerencias o subgerencias de cultura, tienen un rol fundamental en la construcción de este tipo de plataformas, que a su vez deberían estar interconectadas entre sí, y vinculadas al gobierno central y a redes locales de museos.

Principal(es) actores identificados:
Municipalidades distritales

II. OBSERVATORIO METROPOLITANO DE LOS MUSEOS DE LIMA:

El Observatorio de Lima Metropolitana sería la entidad que reúna y sistematice los datos obtenidos de los diversos museos y CE de Lima Metropolitana (partiendo por un registro de organizaciones participantes); y que se encargue de analizar, estudiar, publicar periódicamente y difundir la información recolectada. El tipo de información a incluir sería la siguiente: estadísticas y perfiles de visitantes, cifras del impacto económico y social de los museos (como cantidad de puestos de trabajo generado) y las tendencias generales del sector.

La finalidad del observatorio es servir de herramienta de medición y evaluación de la situación del sector e incidir en la toma de decisiones y el diseño de políticas locales.

La plataforma de registro de visitantes, software diseñado como parte de este proyecto, servirá como soporte tecnológico para posibilitar la recopilación y gestión de la información, por lo que se deberá emplear de forma coordinada entre los actores que administren el observatorio y la municipalidad.

Cabe destacar que a nivel intergubernamental, el Programa Ibermuseos cuenta con un Observatorio Iberoamericano de Museos (OIM)¹¹ que es importante reconocer como organización aliada, que permitirá además acceder a vínculos con otras organizaciones de la región. El OIM cuenta con un sistema de recolección de datos de públicos de museos y está formado por 22 países de Iberoamérica. Para formar parte de este observatorio, es necesario primero registrar cada organización (museo o centro expositivo) en el Registro de Museos Iberoamericanos, a través de su respectivo ministerio. El Ministerio de Cultura del Perú ha iniciado ya el proceso de registro de museos en el Perú a través de su Dirección General de Museos.

Principal(es) actores identificados:
Municipalidad Metropolitana de Lima

¹¹ <http://observatorio.ibermuseos.org>

III. UNA POLÍTICA DE MUSEOS PARA LIMA

La definición de una política de museos de la ciudad permitirá establecer lineamientos generales de acción, principios y valores para la construcción de una visión compartida. Sentadas las bases de esta visión, se podrá construir una agenda y especificar acciones, metas y estrategias para incidir en el desarrollo sostenible de la ciudad.

Deberá considerarse articularla con la legislación de patrimonio cultural y turismo vigente, así como con los planes culturales del gobierno central y los gobiernos municipales; con las propuestas de políticas culturales que se vienen diseñando desde la sociedad civil organizada (como la agenda impulsada por la Alianza Peruana de Organizaciones Culturales-APOC); así como deberá considerar articularse con la legislación internacional promulgada por organizaciones como ICOM, UNESCO, Ibermuseos, entre otros.

Una política a nivel ciudad tendrá éxito y será validada y respaldada en la medida que se firme un pacto o alianza entre todos los actores involucrados en el sector, junto con el compromiso de implementarla y evaluarla.

Principal(es) actores identificados:
podría ser liderado o impulsado tanto desde la sociedad civil organizada como desde el gobierno local o central.

IV. SISTEMA DE MUSEOS DE LIMA

Un sistema es un conjunto organizado de museos vinculados a áreas geográficas específicas que se constituye como un organismo vivo, con una estructura definida por normas y reglamentos, y que puede albergar subsistemas, unidades temáticas y desarrollar programas de formación. Para ello, requiere de canales de comunicación interna efectivos. Sirve como instrumento para coordinar, cooperar y ordenar las relaciones y alianzas entre sus miembros, así como con organismos externos.

Se diferencia de una red en la medida que estas pueden tener o no una estructura jurídica. En diversos países iberoamericanos y europeos se crearon sistemas de museos en los 90 con el objetivo de ser más efectivos y de colaborar entre museos medianos y pequeños para el logro de proyectos que beneficien a los miembros involucrados (Guerra: 2018).

Un sistema de museos de Lima permitiría reducir costos, fortalecer la institucionalidad para conseguir permisos y enfrentar regulaciones, incrementar visibilidad e invertir en el desarrollo de materiales y herramientas, en formación continua o en el estudio de visitantes.

Se debería considerar establecer vínculos con otras redes culturales locales, nacionales e internacionales, como con el Sistema Nacional de Museos del Estado (SNME) del Ministerio de Cultura; así como con el Observatorio de Ibero museos y con ICOM-Perú, plataformas que cuentan con valiosos recursos y programas regionales e internacionales que beneficiarían a la gestión de los museos de Lima.

Principal(es) actores identificados:
Municipalidad Metropolitana de Lima o sociedad civil

V. ENCUENTRO ANUAL DE MUSEOS – ESPACIOS DE DIÁLOGO

Generar un espacio en el que periódicamente se presenten casos exitosos, experiencias innovadoras e investigaciones académicas de los museos y CE, tanto de la ciudad como de otras partes del mundo, con la finalidad de compartir conocimientos pero también de plantear retos y oportunidades de mejora.

Un espacio que permita intercambiar opiniones, conectar con colegas y servir como plataforma para la generación de alianzas, así como para enfocar objetivos en común.

Este tipo de encuentros permitirá mejorar la comunicación intrasectorial e incluso plantear una agenda compartida, con propuestas específicas que se desee impulsar en la ciudad.

Principal(es) actores identificados:
Sociedad civil

VI. PROGRAMAS DE BECAS Y AYUDAS A LA MOVILIDAD

Por un lado, los programas de becas permitirán incentivar y financiar parcial o totalmente la formación continua de trabajadores de museos, permitiendo que realicen estudios de posgrado, diplomados o cursos de extensión vinculados a temas museológicos, gestión de museos y mediación cultural.

Por otro lado, las ayudas a la movilidad permitirán que trabajadores de museos participen de encuentros internacionales o realicen programas de intercambio o pasantías en museos o CE de otros países, fomentando la innovación, la investigación y el traslado de conocimientos.

Este tipo de programas deberían ser adicionales y complementarios a los ofrecidos por organizaciones como Ibero museos (que actualmente ofrece ayudas a la movilidad solo entre países iberoamericanos), considerando las áreas temáticas que requieren de mayor profesionalización, así como la necesidad de impulsar las capacidades operativas de las organizaciones pequeñas que, de acuerdo al Estudio de oferta de museos, están más alejados del ciclo virtuoso del sector, actualmente liderado por museos y centros expositivos grandes.

Principal(es) actores identificados:
Gobierno central – Organizaciones intergubernamentales

VII. LABORATORIO DE INVESTIGACIÓN DE TECNOLOGÍAS PARA MUSEOS

Brindar incentivos y recursos para que programadores y diseñadores de herramientas de la tecnología de la información investiguen y desarrollen aplicativos, plataformas web, juegos, programas de realidad virtual o diversas herramientas artístico - tecnológicas, con la finalidad de conectar a los diversos públicos con los contenidos y las colecciones de los museos, así como de generar nuevas experiencias de aprendizaje y acercamiento al patrimonio histórico y contemporáneo.

Un laboratorio de investigación de tecnologías debería contar con equipos multidisciplinares y con programas de residencia para motivar el intercambio de ideas con diseñadores y artistas, tanto nacionales como extranjeros. También se deberá considerar la formación de alianzas con pequeños emprendimientos (start-ups) y con grandes empresas de tecnologías e información.

La finalidad del laboratorio es que el sector de museos se mantenga vinculado y relevante con las nuevas generaciones, siempre distinguiendo la utilidad de la tecnología como herramienta y no como un fin en sí mismo.

Actores involucrados:
Academia o sector privado (organizaciones con o sin fines de lucro)

PRINCIPALES ACCIONES IDENTIFICADAS POR ACTOR

El logro de todos los proyectos sectoriales descritos anteriormente solo será posible si cada organización participa de forma continua, responsable y coherente con el cumplimiento de sus funciones, ya sea, por ejemplo, con el envío de información, como en la participación en talleres para la construcción de una política de museos. Por ello, es necesario generar un pacto o alianza a nivel ciudad que alinee a todos en busca de un objetivo común.

La cohesión del sector permitirá fortalecer su voz frente a otros sectores como educación, turismo, ciencias y economía; y ampliar el poder de negociación y de incidencia en las agendas y planificación estratégica de la ciudad.

Para lograrlo, los trabajadores de museos cumplen un rol fundamental en la generación de cambios de visión y liderazgo de proyectos desde sus respectivas instituciones, así como para impulsar la adopción de esta agenda y sus objetivos en la planificación de su organización.

Destaca el rol protagónico de la sociedad civil, pues se ha comprobado tanto en experiencias internacionales como locales que esta, organizada, tiene gran poder transformativo cuando construye colaborativamente y a través de procesos democráticos y horizontales “de abajo hacia arriba”.

De igual manera, los colectivos de artistas, creadores y diseñadores pueden activamente buscar a los museos como espacios de inspiración e investigación, y plantear alianzas estratégicas interinstitucionales que contribuyan a dinamizar la producción artística de la ciudad.

El rol de las entidades del Estado tiene también un espacio protagónico en la medida que sus funciones de promoción, regulación, generación de normas e incentivos les permite, como entes externos, funcionar como canalizadores, tanto de información intersectorial como de financiamiento.

En este contexto presentamos una propuesta de líneas de acción para el cumplimiento de cada objetivo de esta agenda, en relación a la naturaleza y funciones de cada organización:

I. Sociedad civil

Crear comunidad

- Incluir a museos en programación de festivales, encuentros, etc.
- Programas pedagógicos diseñados entre varios museos.

Fortalecer financiamiento

- Colaboraciones para gestión compartida de recursos logísticos y económicos.

Cohesionar el sector

- Diseñar intervenciones, programas y actividades culturales en alianza con museos locales.
- Diseño de lineamientos y un plan sectorial de museos de Lima.

Desarrollar capacidades

- Visibilizar casos exitosos de la relación museos-comunidad.
- Generar espacios para compartir experiencias, como el Encuentro anual de museos.

Dinamizar innovación

- Evaluar y canalizar estadísticas y encuestas de visitantes.

II. Empresa privada

Crear comunidad

- Ejecutar acciones de responsabilidad social empresarial en coordinación con museos de la ciudad, y a través de los programas comunitarios ya establecidos por los museos.

Fortalecer financiamiento

- Involucrarse con museos locales a través de sus programas de membresía institucional o de la colaboración a través de patrocinios.

Cohesionar el sector

- Alianzas para la protección del patrimonio, difusión de museos y formación, mediación y gestión de públicos.

Desarrollar capacidades

- Ofrecer canjes por servicios de planificación estratégica, desarrollo de auditorías internas (para publicación de estados financieros), o de diseño de estrategias para la diversificación de ingresos.

Dinamizar innovación

- Invertir en el desarrollo y transferencia de tecnologías para museos.

III. Academia

Crear comunidad

- Incentivar la investigación de públicos y la relación museos – comunidad.
- Administrar y gestionar la plataforma (software) de registro de visitantes.

Fortalecer financiamiento

- Ofrecer programas de gestión de museos, contabilidad para organizaciones culturales, mediación y pedagogía de museos y afines.

Cohesionar el sector

- Participar activamente de las redes de museos de la ciudad.
- Fomentar el uso de los museos y sus colecciones como fuente de inspiración para el sector creativo (artistas plásticos, escénicos, diseñadores gráficos, industriales).

Desarrollar capacidades

- Publicar e incentivar la investigación acerca de capacidades de gestión de museos, mediación de arte y cultura, y de tecnologías para museos.
- Integrar y difundir en el sector tesis sobre museos (un banco de datos de tesis sobre museos generados en los últimos años en las universidades limeñas).

Dinamizar innovación

- Estudio, gestión y publicación de casos, big data e innovación en museos.
- Fomentar la investigación y desarrollo de tecnologías en facultades de ingeniería informática, ciencias, etc.

IV. Museos públicos o privados

Crear comunidad

- Replantear misión en relación a sostenibilidad y ser relevantes a su comunidad.
- Incluir enfoque de accesibilidad e inclusión en su misión y visión.
- Desarrollar programas educativos segmentados para diferentes audiencias, así como programas comunitarios.
- Conocer, estudiar y conectar con sus públicos, generando espacios de diálogo, intercambio y participación/creación colectiva.
- Diseño o adaptación de infraestructura libre de barreras.
- Utilizar la Plataforma de registro de visitantes e implementar la encuesta de satisfacción anualmente.

Fortalecer financiamiento

- Desarrollar un plan estratégico institucional.
- Desarrollar un plan de levantamiento de fondos (cómo generar y diversificar ingresos).
- Mejorar la oferta de servicios y programas, ampliación de servicios.
- Mejorar la infraestructura.
- Colaborar con la comunidad como embajadora/catalizadora de recursos para protección del patrimonio.
- Publicar estados financieros.
- Implementar cultura de transparencia y rendición de cuentas como método de apertura al público.

Cohesionar el sector

- Trabajar en base a alianzas (mejor gestión de recursos humanos, económicos, ambientales)
- Programación coordinada y co-producción entre museos.
- Constituirse como espacios canalizadores e impulsores de industrias creativas.

Desarrollar capacidades

- Invertir en capacitación en mediación, gestión cultural y planificación para sus equipos.
- Invertir en ampliar equipos especializados de trabajo.

Dinamizar innovación

- Evaluar, sistematizar y publicar resultados.
- Generar una cultura de transparencia.
- Publicación de memoria institucional.
- Colaborar en el desarrollo de tecnologías para la información.

V. Gobiernos locales (municipalidades distritales y metropolitana)

Crear comunidad

- Programas de difusión y visibilidad de los museos de su distrito o ciudad.
- Facilitar la conexión con otros agentes locales, escuelas, organización de voluntarios, etc.

Fortalecer financiamiento

- Ampliar presupuesto para el fortalecimiento y promoción del sector museos.

Cohesionar el sector

- Coordinación de programación conjunta en alianza con museos y colectivos culturales de la ciudad. (noches de museos, bienales, festivales, museos abiertos).
- Incluir a museos en la planificación del desarrollo social, turístico y económico de la ciudad.
- Diseño de políticas para el fortalecimiento de museos de Lima.
- Fortalecer la inclusión de la oferta de museos en la plataforma de promoción turística de la ciudad de Lima.

Desarrollar capacidades

- Brindar programas de fortalecimiento de capacidades y en investigación.

Dinamizar innovación

- Sistematizar data a nivel ciudad (observatorio).

VI. Gobierno central

MINCUL

MINEDU

MINCETUR

Crear comunidad

- | | | |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Estímulos para la investigación y formación de públicos. • Programas de difusión y promoción de los museos de Lima y el Perú. | <ul style="list-style-type: none"> • Conectar redes y plataformas de docentes con museos y CE. • Difusión de colecciones e información sobre patrimonio cultural, arte y exposiciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Programas de difusión y promoción de los museos de Lima y el Perú. • Estudio de los perfiles de turistas nacionales y extranjeros a museos y CE de Lima. |
|--|--|---|

Fortalecer financiamiento

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ampliar presupuesto para el fortalecimiento del sector museos. • Brindar fondos concursables para museos. | <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la mejora de infraestructura turística de museos y CE de Lima. |
|--|--|

Cohesionar el sector

- | | | |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Involucrarse activamente en la elaboración de la Política y Plan de museos de Lima. <p>Incluir al sector de museos y sus redes en el diseño de la política nacional de cultura.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Programación coordinada entre museos y docentes. | <ul style="list-style-type: none"> • Inclusión del sector de museos en los planes turismo a nivel nacional. • Coordinar acciones conjuntas para participación en ferias turísticas en el extranjero. • Incorporar la oferta de museos existente, de forma más amplia y heterogénea, en la plataforma de promoción turística de la ciudad de Lima. |
|---|--|--|

Desarrollar capacidades

- | | | |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Brindar becas y ayudas para la movilidad de profesionales. | <ul style="list-style-type: none"> • Formación de docentes en el uso del museo como recurso educativo. • Apoyo en formación de personal de museos en metodologías de pedagogía y conocimiento de la currícula nacional. | <ul style="list-style-type: none"> • Brindar programas de formación para el diseño de programas y recursos para recepción de turistas. |
|--|---|---|

Dinamizar innovación

- | | | |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el Sistema Nacional de Museos como plataforma para la transferencia de conocimientos y tecnología. | <ul style="list-style-type: none"> • Compartir desarrollo de TICS para la educación. | <ul style="list-style-type: none"> • Compartir desarrollo de TICS para el sector turístico y desarrollo de perfiles de turistas. |
|---|---|---|

PLAZOS PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS

Llevar a cabo la transformación de los museos de la ciudad de Lima hacia museos más sostenibles es un fin al que podemos acercarnos como sector en la medida que diversos factores y actores generen las condiciones, voluntades y liderazgo que lo permitan. En este sentido, establecer plazos es más un ejercicio que presentamos para analizar el orden lógico en el que se podrían implementar los principales proyectos sectoriales, teniendo en cuenta que alguno de ellos podría ser consecuencia de otro (como el caso del plan, que se podrá desarrollar solo después de diseñar una política), así como dejando un tiempo para la socialización y difusión de este documento, que junto con la plataforma de registro de visitantes y el manual de accesibilidad, esperamos motive diálogos, sinergias y el establecimiento de nuevas alianzas.

Las acciones como formular lineamientos, políticas y planes, podrán ser cíclicos, cada 5 años.

En el siguiente cronograma hemos planteado marcos temporales para iniciar la implementación de los proyectos sectoriales, considerando que requieren de un tiempo de diseño previo, así como de una continuidad.

Presentamos un ejercicio de cronograma para la aplicación de los principales proyectos sectoriales, planteando un marco de cuatro años para el inicio de su implementación.

* El objetivo de fortalecer la autosostenibilidad financiera está representado en los proyectos sectoriales de formación, de becas y en el sistema de museos de Lima, en la medida que estos incluyan ejes y transmisión de conocimiento en gestión financiera y marketing de organismos culturales, así como incidan en la creación de herramientas de trabajo como guías para el desarrollo de planes estratégicos o planes de levantamiento de fondos.
** Proyectos desarrollados como producto final del proyecto "Diseño de estrategias para mejorar la autosostenibilidad de museos y centros expositivos de Lima" – Innóvate.

Objetivos	Eje	2019	2020	2021	2022
Crear comunidad	Identificar y conocer a los demás actores del sector		Plataforma municipal de difusión de los museos de Lima	→	
	Tender puentes con la ciudadanía	Plataforma de registro de visitantes**		→	
		Manual de accesibilidad**		→	
Cohesionar el sector	Compartir/construir una visión			Política de museos de Lima	
	Trabajar juntos en torno a esa visión		Sistema de museos de Lima Metropolitana*		Plan de museos de Lima
Desarrollar capacidades	Desarrollo de capacidades	Programa de formación para trabajadores de museos y CE**	Programas de becas y ayudas a la movilidad*	→	
	Compartir experiencias		Encuentro anual de museos		
Dinamizar innovación	Evaluación y continuidad		Observatorio de museos de Lima*	→	
	Innovación tecnológica		Laboratorio de investigación de tecnologías para museos	→	

IMPLEMENTACIÓN

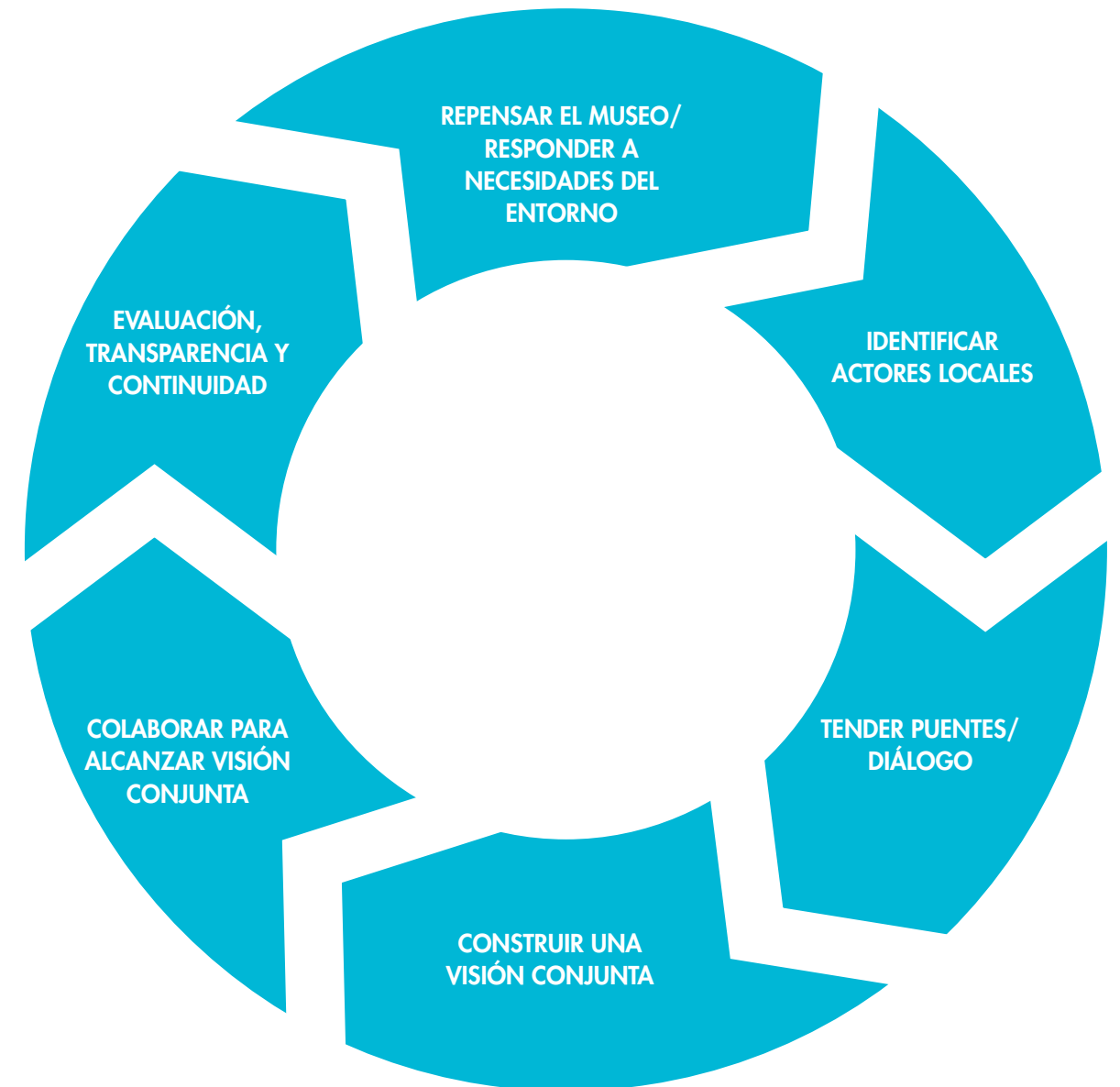
La implementación de esta agenda será un camino a recorrer a mediano y largo plazo, en el que será imprescindible concentrarse en los procesos más que en acciones aisladas. Desde cada organización, por ejemplo, sentar las bases para la construcción de relaciones a largo plazo con la comunidad, será un trabajo que requiere tiempo, confianza y diálogo (como cualquier relación) para la generación de vínculos sólidos. De esta manera, las principales líneas de acción e implementación de proyectos institucionales, como estudiar al público, desarrollar programas educativos y evaluar resultados, deberán ser acciones continuas en el tiempo.

Por ello, será necesario partir de un mapeo de las organizaciones, escuelas, actores y empresas locales para iniciar un diálogo y tender puentes a través de programación y estrategias diseñadas para las características de cada tipo de grupo con el que se quiera conectar.

Establecer una cultura de evaluación será la clave para tener la información correcta que permita volver a “repensar” el museo –cuando el contexto haya cambiado– de manera que se mantengan como organizaciones relevantes a su comunidad. Así, esta información posibilitará la construcción de una visión conjunta en base a evidencias e identificación de nuevas brechas y nuevas oportunidades.



CICLO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA AGENDA DE MUSEOS SOSTENIBLES DESDE UNA ORGANIZACIÓN

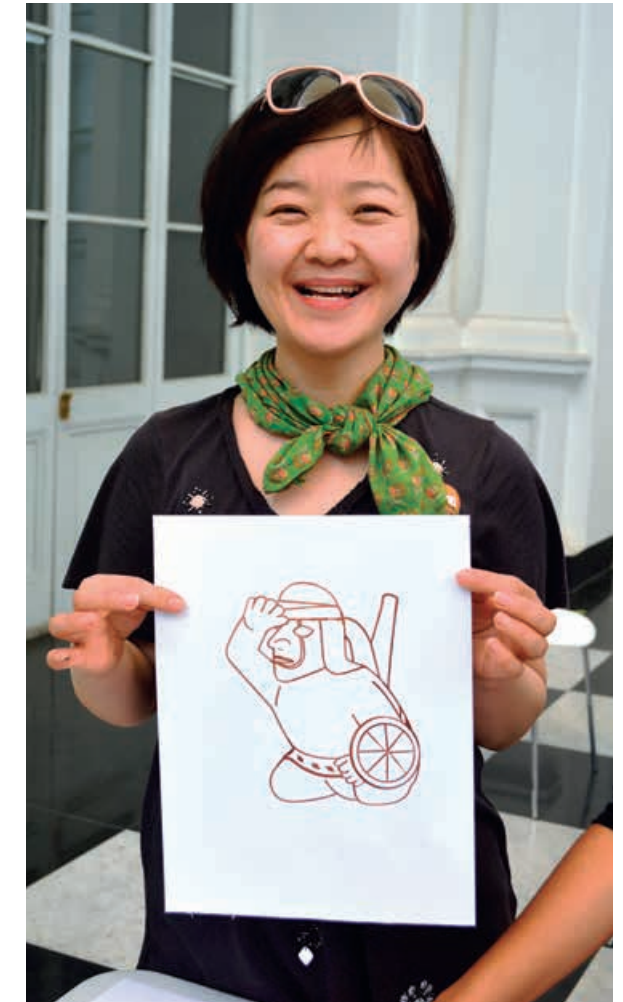


¿CÓMO IMPULSAR LA AGENDA DE LA SOSTENIBILIDAD DE MUSEOS?

La Agenda de la sostenibilidad de museos de Lima es una herramienta de gestión que invita a la acción, un documento puesto a disposición de la comunidad de museos y CE para informar los resultados y las rutas identificadas en busca de innovar en el sector (después de un proceso de diagnóstico y creación colectiva); y para motivar que las diversas organizaciones del sector adopten los cinco objetivos para museos sostenibles de Lima y los incluyan en sus planes estratégicos, en su modelos de gestión y en su forma de pensar y repensar sus instituciones.

Como herramienta de gestión, esta agenda permitirá generar diálogos y visibilizar las necesidades de los museos y CE tanto al interior de sus organizaciones, como en relación a sus gobiernos locales, e incluso permitirá negociar presupuesto y comprobar la necesidad de invertir en factores clave como formación, conocimiento de públicos y proyectos de mediación.

Recomendamos a toda organización interesada en sumarse a esta agenda que visibilice su respaldo, comparta el documento, indique las acciones específicas que desarrollará para la consecución de los objetivos y que participe en los proyectos sectoriales activamente, compartiendo su información, sus necesidades y adoptando una cultura de transparencia y evaluación para la construcción de un sector sólido, coordinado, y con poder de influenciar en el desarrollo de una ciudad sostenible.



RETOS Y CONCLUSIONES

REPENSAR EL MUSEO

Después de un proceso de dos años de investigaciones, análisis de las problemáticas del sector y desarrollo de propuestas específicas para su transformación en museos sostenibles, concluimos que el valor principal de este proyecto es conocer y permitirnos mostrar que este proceso de transformación debe partir por repensar las funciones del museo. Desde los museos se puede transformar la ciudad, volviéndola más sostenible, más humana, más empática, más tolerante y con ciudadanos con mayor sentido de pertenencia e identidad.

EL VALOR DEL CONJUNTO

Esta agenda es una propuesta integral en la medida que sus objetivos y estrategias están vinculados entre sí, y en algunos casos dependen unas de otras, y si se fortalece una estrategia, automáticamente se fortalecerán varias dimensiones del quehacer museal (por ejemplo, el desarrollo de tecnologías puede permitir accesibilidad pero también un mejor conocimiento del público). Por ello, es importante destacar que este documento, concebido como una herramienta de trabajo, debe ser entendido integralmente. Por este motivo, se invita a los diversos actores a adoptar los cinco objetivos para museos sostenibles en su totalidad, pues solo así se generará la transformación del sector a mediano y largo plazo.

PROCESOS Y CONTINUIDADES

Fortalecer la institucionalidad significa implementar herramientas para la continuidad, y crear comunidad significa establecer relaciones de confianza y vínculos sociales y afectivos que requieren de tiempo. A su vez, transformar el sector de museos e incidir en la mejora de la ciudad es un fin a largo plazo. Por ello, es importante concentrarse en los procesos que permitirán acercarse al fin y en consolidar los logros que se vayan obteniendo en el camino. Así, tendrá más valor la implementación de un programa continuo y constante, que varios dispersos y desvinculados entre sí.

ALIANZA DE ALIANZAS

Siguiendo la lógica de la relevancia de trabajar a través de alianzas para el fortalecimiento del sector de museos, esta agenda deberá vincularse y plantearse dentro del sector cultural al que pertenece, presentando “una voz sólida” para ser incluida en el diseño de las políticas culturales para la ciudad. De esta manera, la gestión e implementación de esta agenda implicará también conectar redes y generar pactos con los sectores de educación, turismo, economía y producción. En este sentido, esta agenda es también una herramienta de gestión y planificación que puede ser replicada y adoptada por diversos museos peruanos, como una hoja de ruta para adoptar un enfoque de sostenibilidad, en tanto que invita a iniciar conversaciones y a fortalecer alianzas locales que busquen mejorar su ciudad a través de los museos y el patrimonio cultural que albergan.

RETO PENDIENTE

Si bien la sostenibilidad es la búsqueda del equilibrio entre el bienestar social, los recursos económicos y el buen aprovechamiento del medio ambiente; la dimensión medioambiental no fue parte de esta agenda tanto por el enfoque inicial del proyecto como por las principales brechas identificadas en los museos de Lima. Sin embargo, la atención de esta dimensión en relación a estas organizaciones es una tarea pendiente que abrirá nuevas oportunidades de incidencia en el desarrollo sostenible de la ciudad.

FUENTES CITADAS

American Alliance of Museums. 2013. Museums, Environmental Sustainability and Our Future. Tomado de: <http://ww2.aam-us.org/docs/default-source/professional-networks/picgreenwhiteteperfinal.pdf>

Barrett, Jennifer. 2010. Front Matter, in *Museums and the Public Sphere*, Wiley-Blackwell, Oxford, UK.

Bowman, Woods. Fall 2011. Financial Capacity and Sustainability of Ordinary Nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 22, No. 1, pp. 37–51.

Di Carli, Giorgina. 2004. Un museo sostenible. UNESCO. Tomado de: http://nuevamuseologia.net/wp-content/uploads/2016/01/2004_Un_Museo_Sostenible.pdf

Espacio Accesible. 2019. Manual de Accesibilidad de museos y centros expositivos de Lima. Documento de trabajo.

Fleming, Tom. 2018. Benchmarking de Museos Internacionales y Centros Culturales para Museos de Lima. Documento de trabajo (síntesis en español).

Franco, Ignacio; Riofrío, María del Pilar. 2018. Diagnóstico de la oferta y situación actual de museos y centros expositivos de Lima. En: *Hacia un museo sostenible, oferta y demanda de los museos y centros expositivos de Lima*. Museo de Arte de Lima.

GFK. 2018. El Diagnóstico de la demanda de los museos y centros expositivos de Lima. En: *Hacia un museo sostenible, oferta y demanda de los museos y centros expositivos de Lima*. Museo de Arte de Lima.

Graglia, Guillermo; Fernández Patricia. 2018. Proyecto Análisis Prospectivo de los Museos Y Centros Expositivos De Lima. Informe Final. Documento de trabajo.

Guerra, Diana. 2018. Propuesta Integral del Sistema Nacional de Museos. Ministerio de Cultura. Documento de trabajo.

IBERMUSEOS. Sostenibilidad de las Instituciones y Procesos Museales Iberoamericanos. Acceso enero de 2019: <http://www.bermuseos.org/acciones/sostenibilidad/>

ICOM. ¡Participa en la creación de la nueva definición del museo! Acceso en enero de 2019: <https://icom.museum/es/news/la-definicion-del-museo-la-columna-vertebral-del-icom/>

ICOM. Development of the Museum Definition according to ICOM Statutes (2007-1946). Acceso en enero de 2019: http://archives.icom.museum/hist_def_eng.html

ICOM/OECD. 2018. Culture and local development: maximising the impact. Guide for Local Governments, Communities and Museums. Tomado de: <https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/12/OECD-ICOM-GUIDE-MUSEUMS-AND-CITIES.pdf>

Kawashima Nobuko. 2006. Audience development and social inclusion in Britain: Tensions, contradictions and paradoxes in policy and their implications for cultural management. In: *International Journal of Cultural Policy*, Vol. 12, N° 1.

Lebrúm Aspíllaga, Ana María. 2011. Sostenibilidad y museos. Publicado en: *Consensus* 16 N°1. UNIFÉ.

León, Patricia. 2001. Four pillars of financial sustainability. The Nature Conservancy, Arlington, Virginia, USA.

Ministerio de Producción. 2015. Innóvate. Caja de herramientas para la innovación. Tomado de: https://drive.google.com/file/d/1ZwlL_kO8Yfpz-vfvG56flh1A0nlJi7fD/view

Museums Association. 2008. Sustainability and museums, your chance to make a difference. Tomado de: <https://www.museumsassociation.org/download?id=16398>

OXFAM Intermón. Definición de sostenibilidad: ¿sabes qué es y sobre qué trata? Acceso en enero de 2019: <https://blog.oxfamintermon.org/definicion-de-sostenibilidad-sabes-que-es-y-sobre-que-trata/>

Secretaría de Estado de Cultura. 2015. Plan Museos más sociales. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España. Tomado de:

<http://www.mecd.gob.es/dms/microsites/cultura/museos/museosmassociales/presentacion/plan-museos-soc.pdf>

Sotang-Padilla, et all. 2012. RESEARCH REPORT. Financial Sustainability for. Nonprofit Organizations A Review of the Literature. Published by Rand Corporation.



"Para la Fundación Telefónica, participar en este proyecto ha sido una experiencia sumamente enriquecedora. Desde el comienzo, la idea de trabajar junto a otros actores del sector para desarrollar estudios e investigaciones fue una oportunidad única que nos ha permitido conocer mejor a nuestros públicos y su percepción sobre las diversas experiencias que ofrecemos en nuestros espacios y que, además, ha generado un nuevo y valioso espacio colaborativo.

El proyecto ha significado un aprendizaje importante en el camino que todos estamos recorriendo para responder mejor a las expectativas del público. Estamos seguros que este arduo trabajo que hoy compartimos incidirá positivamente en el crecimiento de nuestro sector, fortaleciendo nuestras estrategias y abriendo nuevos caminos de reflexión y debate tan necesarios para adaptarnos a una realidad que está en continua evolución".

Lucía García de Polavieja
Gerente de proyectos culturales
Fundación Telefónica

"El curso de Innovación y Gestión Cultural ha sido una interesante experiencia académica que nos ha dotado de herramientas y conocimientos, los cuales podremos poner en práctica en nuestras respectivas sedes. Quiero destacar que el curso ha generado vínculos entre los alumnos y profesores, creando un espacio de debate e intercambio de ideas y experiencias que han permitido conocer más a fondo diversos aspectos de nuestras instituciones".

Miguel Angel Bazán Neyra
Prensa y Protocolo
Centro Cultural de España en Perú

"Ser parte de este proyecto me ha permitido conocer muchos detalles sobre el universo de los museos y centros expositivos, que es un sector que miro aún con más entusiasmo que antes; por su gran potencial para ser aprovechado y disfrutado por los residentes de la ciudad y también por los cientos de miles de visitantes que recibimos cada año. Los museos deben llegar a ser aquellos pilares estratégicos en los que se sustente nuestra multiculturalidad y se potencie nuestra imagen como destino turístico; por su contenido y por ubicarse en Lima, lugar de encuentro de peruanos con el resto del mundo".

Pamela Cueva Chacón
Especialista en turismo
Universidad San Ignacio de Loyola

"Cuando iniciamos este proyecto desde el Museo de Arte de Lima hace unos años, teníamos claro que íbamos a ayudar a reducir muchas brechas existentes en la gestión de los museos de Lima. A los gestores nos faltaba, para empezar, data cuantitativa confiable para poder validar muchas de nuestras ideas y nuestros supuestos. Teníamos nociones, también, de prácticas interesantes en el exterior pero no mucha idea sobre cómo sistematizar estas prácticas en el escenario peruano. Pero quizás lo más importante, y que no habíamos previsto del todo, es que este proyecto iba a tener vida propia más allá de la iniciativa inicial para convertirse en un espacio permanente de aprendizaje y una plataforma sólida para mejorar nuestros museos. Este documento es prueba de ello".

Flavio Calda Novak
Primer Coordinador General del Proyecto
Ex Gerente General del Museo de Arte de Lima

"Desde el MAC, nos involucramos en este proyecto conscientes, desde el inicio, de su importancia y pertinencia para el desarrollo del sector de los museos y centro expositivos. En los dos años de trabajo, el proyecto generó muchos caminos y alianzas, tanto entre las instituciones como entre los diversos profesionales del sector, gestores culturales, artistas, educadores, programadores, y personal administrativo, entre otros. Lograr recolectar información y data cualitativa y cuantitativa es un esfuerzo que no se hubiera logrado de no trabajar de manera conjunta. Creo que el aporte e impacto del proyecto se expandirá por muchos años gracias a las redes creadas, los aprendizajes compartidos, las iniciativas nacidas y una mirada hacia un futuro, aunque difícil para el sector, lleno de retos en los cuales todos estamos comprometidos".

Felipe del Águila Zuñiga
Jefe de Comunicaciones
Museo de Arte Contemporáneo

EL PROGRAMA INNÓVATE COFINANCIA PROYECTOS DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO

El Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (Innovate Perú) busca incrementar la productividad empresarial a través del fortalecimiento de los actores del ecosistema de la innovación (empresas, emprendedores y entidades de soporte) y facilitar la interrelación entre ellos.

Inició sus operaciones en el 2007, pero a partir del 24 de julio de 2014 pasó a convertirse como Unidad Ejecutora del Ministerio de la Producción, con autonomía económica, administrativa, financiera y técnica. El Programa Innovate Perú, a la fecha tiene registrado más de 3,200 proyectos cofinanciados en todas las regiones del país y de diversos sectores productivos.

Ver más: www.innovateperu.gob.pe

Esta agenda se publica en el marco del proyecto Diseño de estrategias para mejorar la auto-sostenibilidad de los museos y centros expositivos de Lima Metropolitana, financiado por el Programa Nacional para la Competitividad y Productividad del Ministerio de la Producción (Innovate) y desarrollado por el Museo de Arte de Lima (MALI) en asociación con el Museo de Arte Contemporáneo (MAC), Espacio Fundación Telefónica, el Centro Cultural de España en Lima y la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL).

La versión digital de esta publicación y de las demás publicaciones del Proyecto Innovate se encuentran disponibles en el Repositorio Institucional – USIL a través del siguiente enlace: repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/3157



UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA



Ministerio
de la Producción

Cofinanciado por
Innovate
Perú

