HACIA UN MUSEO SOSTENIBLE

Oferta y demanda de los museos y centros expositivos de Lima

PROYECTO

Este libro 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 (Innóvate) 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 del Proyecto
Flavio Calda Novak

Coordinadora Administrativa del Proyecto
Pilar Quesada Nuñez

Gestora Cultural del Proyecto
Elizabeth Alvarado Peña

Especialistas del Proyecto
Fernanda Changanaquí Arriola
Pamela Cueva Chacón
Felipe del Aguila Zuñiga
Clemencia Ferreyros Álvarez-Calderón
Lucia García de Polavieja Fraga
Jose Carlos Goytizolo Angeletti
Diana Guerra Chirinos
Inés Hernández López
Omar Lavalle Castillejo
Natalia Majluf Brahin
Marilú Ponte Guzmán
David Ruiz López-Prisuelos
Patricia Villanueva Mavila

PUBLICACIÓN

Hacia un museo sostenible
Oferta y demanda de los museos y centros expositivos de Lima
© Museo de Arte de Lima, 2018

Primera edición: Mayo 2018
Tiraje: 500 ejemplares
Impreso en: Tarea Asociación Gráfica Educativa
Pasaje María Auxiliadora 156, Lima 05 - Perú
Publicado en mayo de 2018

El *Diagnóstico de la oferta y situación actual de los museos y centros expositivos de Lima* fue elaborado por Ignacio Franco Vega y María del Pilar Riofrío Flores, de ENACCION SAC.

El *Diagnóstico de la demanda de los museos y centros expositivos de Lima* fue elaborado por GFK SAC.

Edición
Elizabeth Alvarado Peña

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

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

Hecho el depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú
N° 2018-06843

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.

HACIA UN MUSEO SOSTENIBLE

Oferta y demanda de los museos y centros expositivos de Lima

Cofinanciado por Innóvate Perú

MANCCO CCAPAC YNCA I.

SYNCHY ROCCA YNCA II.

ARMAS D. YMPERIO D. CUZCO.

REPUBLICA PERUANA.

LLOQUE YUPANQUI

MAYTA CCAPAC YNCA IV.

CCAPAC YUPANQUI YNCA V.

YNCA ROCCA YNCA VI.

YAHUAR HUACAC YNCA VII

WIRACOCHA YN

PRESENTACIÓN 8

OFERTA 12

INTRODUCCIÓN 15

METODOLOGÍA 19

ANÁLISIS DE DIMENSIONES TEMÁTICAS 22

EJES TRANSVERSALES 114

CONCLUSIONES, RETOS Y OPORTUNIDADES 134

RECOMENDACIONES 143

BIBLIOGRAFÍA 145

DEMANDA 146

INTRODUCCIÓN 149

METODOLOGÍA 153

ANÁLISIS DE RESULTADOS 154

CONCLUSIONES 213

RECOMENDACIONES 214

CONCLUSIONES 216

ANEXOS 226

PRESENTACIÓN

La apertura al sector cultural para el acceso a fondos de innovación en el año 2015 fue un aire nuevo para un sector que usualmente se ha visto relegado en términos de inversión. Ello a pesar de que es un gran generador de divisas y empleos, no solo a través del turismo sino también a través de industrias creativas que se nutren de la producción artística.

Es así que el Museo de Arte de Lima (MALI), en el año 2016, resolvió liderar un proyecto de innovación en la categoría de museos y centros expositivos en el marco de los fondos del proyecto "Innóvate" del Ministerio de la Producción. Junto al MALI, se convocó a otros museos y espacios de exhibición privados de la ciudad de Lima para que puedan participar como asociados, uniéndose a este proyecto el Museo de Arte Contemporáneo (MAC), la Fundación Telefónica y el Centro Cultural de España. Asimismo, como una forma de dotar al proyecto de un componente académico sólido, se integró a la Universidad San Ignacio de Loyola, especialmente por su importante trayectoria en el sector turismo.

El proyecto se concibió desde la postulación como un proyecto que quería imaginar a los museos y centros expositivos como auto-sostenibles, en un escenario en el que estas instituciones carecen de los fondos para operar en el día a día y mucho menos están en capacidad de abordar proyectos importantes de largo plazo. De hecho, ni siquiera el MALI, que podría ser una de las instituciones más sólidas del país, está en condiciones de cubrir su presupuesto anual sin donaciones o auspicios que permitan financiar los proyectos expositivos. Parte de esta situación se debe al carácter de organizaciones sin fines de lucro que tienen muchas de las instituciones, por lo que siempre van a faltar fondos para emprender proyectos que les permitan cumplir su misión.

Pensar que las instituciones, los museos y los centros expositivos van a ser completamente auto-sostenibles y no van a requerir de ayuda exterior puede ser una utopía. Sin embargo, a diferencia de muchos museos y centros expositivos en el mundo, los de la ciudad de Lima han tenido que luchar con la indiferencia de un gran sector de la población, que no los visita o lo hace de manera poco frecuente. Asimismo, tampoco son ampliamente visitados por los turistas, que más bien focalizan su atención en las atracciones de Cuzco y la gastronomía en la capital. La posibilidad de contar con una audiencia mayor facilitaría la labor de los museos y los centros expositivos, ya sea a través de mayores ingresos de taquilla, por servicios conexos (por el restaurante o una tienda de suvenires) o facilitando la obtención de auspicios, ya que se convocaría a un público más amplio. En ese sentido, el proyecto se ha instituido como un esfuerzo que busca atraer más público a los museos, como el potencial gran generador de nuevas fuentes de ingreso para las instituciones.

Creemos que no se puede pensar en una solución a esta problemática tan enraizada sin entender muy bien cuáles son las razones que la causan. Alcanzar un correcto diagnóstico y entender bien a los principales actores ha sido nuestra prioridad. En ese sentido, se ha analizado la oferta existente en las instituciones y se ha obtenido información valiosa, no solo de los visitantes, sino también de los no visitantes, tratando de entender cuáles son las principales barreras que impiden a un gran grupo de personas asistir a museos.

Los resultados que presentamos a continuación muestran un conflicto innegable en el sector. Por un lado, se evidencia no solo una gran riqueza en sus colecciones sino también en el dinamismo y compromiso de muchos de los equipos de trabajo, que están comprometidos con la difusión de este acervo cultural. Sin embargo, los resultados de este estudio muestran que menos de la mitad de las instituciones tiene sistemas de gestión y de planificación estratégica que les permita crecer y aprovechar las oportunidades que se les presentan. Creemos que este estudio puede ser el inicio de un movimiento hacia la profesionalización de los museos de la ciudad, de manera que se canalicen adecuadamente las fortalezas que, sin duda, presentan estas instituciones.

Flavio Calda Novak
Gerente General del Museo de Arte de Lima

OFERTA

Estudio realizado por Ignacio Franco Vega y María del Pilar Riofrío Flores

INTRODUCCIÓN

Los museos y centros expositivos ocupan una importante posición dentro de la variada y cambiante oferta cultural limeña, ya que son los espacios que conectan el legado material cultural, científico y de las artes visuales con la comunidad. A pesar de ser un sector tan antiguo como el coleccionismo, hoy en día los museos se muestran muy distintos a aquellas instituciones que a inicios de nuestra vida republicana reflexionaban acerca de la idea de nación. Actualmente, en pleno siglo XXI, el reto va más allá de adaptarse y transformarse de acuerdo a las exigencias de su entorno, y radica en saber cómo innovar.

La finalidad de este diagnóstico es conocer la **oferta y situación actual de museos y centros expositivos de Lima Metropolitana en el año 2017** para poder identificar los principales retos, oportunidades y tendencias del sector, haciendo énfasis especial en los aspectos de sostenibilidad, accesibilidad, participación e inclusión social. Por ello, este estudio está dividido en tres partes principales: el análisis de las dimensiones de la oferta, el análisis de los ejes transversales a dichas dimensiones, y los retos y oportunidades que enfrenta el sector.

En la primera parte se analizan todos los aspectos de la oferta a través de las siguientes dimensiones temáticas: descripción general de la oferta, planificación estratégica, alianzas estratégicas, accesibilidad, servicios, comunicaciones y estudio de visitantes. En la segunda parte se ha elegido ciertos indicadores de las dimensiones

temáticas para evaluar los ejes transversales que miden qué tan participativo y dinámico es un museo o centro expositivo, cuál es el nivel de inclusión social de las organizaciones estudiadas, qué tan accesibles son física y virtualmente, así como cuál es su capacidad para innovar.

Como resultado, se encuentran organizaciones muy variadas entre sí. Un grupo de ellas están claramente en vías de profesionalización y modernización, mostrándose cada vez más dinámicas. No obstante, se trata de un sector que se enfrenta principalmente a los retos de convertirse en un espacio más accesible, inclusivo y participativo. Finalmente, no destaca la tendencia a la innovación.

La principal oportunidad encontrada radica en el interés de los miembros del sector en fortalecer la promoción de sus organizaciones. Para ello es imprescindible fortalecer la institucionalidad de las mismas y mejorar los canales de comunicación intrasectorial, lo cual permitirá visibilizar y compartir las buenas prácticas museísticas que actualmente se identifican como casos aislados, pero que podrían ser replicadas y mejoradas.

Finalmente, la importancia de este diagnóstico radica en que visibiliza las características de un sector que, si bien está mapeado en diversos directorios y bases de datos de la ciudad, carecía de estudios analíticos y de información cuantitativa y cualitativa que fueran más allá de la recopilación de estadísticas de visitantes. En este sentido, el presente es un estudio pionero a nivel nacional y no solo se constituye como una línea de base para futuras investigaciones, sino también como una herramienta que podrá ser utilizada tanto para la planificación sectorial como para orientar lineamientos de políticas para su desarrollo.

METODOLOGÍA

El universo de organizaciones estudiadas estuvo conformado por museos y centros expositivos de la ciudad de Lima que fueron escogidos en base a los criterios de selección detallados a continuación.

M**useos**[1] que tienen acceso libre, sea con tarifa definida de ingreso o entrada gratuita, o que se ubican dentro de una institución matriz a la que se puede ingresar sin necesidad de identificarse hasta el acceso al museo. En ese sentido, aquellos museos con acceso restringido que son de uso exclusivo de alguna institución y que requieran previamente una solicitud formal de ingreso de más de 03 días o se ubiquen dentro de alguna institución matriz que no sea un centro cultural o sitio arqueológico no fueron considerados.

Además, para este estudio se consideró como **centros expositivos**[2] a instituciones, centros culturales y salas de exposiciones que contemplen como su principal actividad la promoción, difusión y/o fomento de actividades artísticas culturales, y en los cuales se realicen, como parte de sus principales actividades, exhibiciones/exposiciones/muestras artísticas (permanentes o temporales) bajo una curaduría de arte. Se entiende por curaduría de arte a la elaboración de una exposición desde su concepción, investigación y realización de contenidos; selección de piezas que articulen un discurso narrativo que informe el contenido de la exhibición; hasta la supervisión del diseño, planificación y ejecución del montaje expositivo. Este proceso es liderado por un curador o productor cultural.

1 La lista de museos fue filtrada de el Sistema de Información Cultural de las Américas, la Guía de Museos del Perú (Ministerio de Cultura, 2013) y la base de datos de museos de la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL).

2 La lista de centros expositivos fue filtrada de las listas de “Galerías” y “Centro/Organizaciones Culturales” obtenidas a través del mapa cultural de industrias culturales y arte del Ministerio de Cultura (http://geocultura.cultura.gob.pe/geo/artes) y la base de datos del Museo de Arte de Lima -MALI.

El trabajo de campo se realizo del 30 de enero al 24 de febrero del 2017.

Se hizo uso de tres instrumentos para el desarrollo del diagnóstico: guía de entrevista, cuestionario y guía de observación.[3]

La muestra final consistió en 87 organizaciones, de las cual 50 eran museos y 37 centros expositivos. La metodología de muestreo inicial fue aleatoria, a través de una clasificación en base al listado de organizaciones, lo cual permitió la recolección de datos representativos del universo.[4]

CENTROS EXPOSITIVOS
52

MUSEOS
63

3 Anexo 1: Aplicación de instrumentos

4 Anexo 2: Muestra final

ANÁLISIS DE

DIMENSIONES TEMÁTICAS

¿QUÉ OFRECEN LOS MUSEOS Y CENTROS EXPOSITIVOS DE LIMA?

La ciudad de Lima cuenta con una amplia oferta de museos y centros expositivos que varía de acuerdo a los tipos de colecciones y exposiciones que estos presentan, así como de acuerdo a una serie de factores que van desde los servicios, actividades y programas que ofrecen, las diversas temáticas y discursos que abordan e incluso hasta las tarifas y horario en que atienden. Estos factores otorgan personalidad única a las diferentes organizaciones que conforman el sector museístico.

La principal diferencia entre museos y centros expositivos radica en que el principal recurso de los museos es su colección permanente; mientras que las galerías y centros culturales no albergan objetos de forma permanente, por lo que su oferta se concentra en la realización de exposiciones temporales y exhibición de obras de arte. Por ello se ha clasificado a los museos y centros expositivos de acuerdo a la naturaleza de sus funciones, distinguiendo a los **museos** propiamente dichos, de las **galerías** y de los **centros culturales**.

Para análisis más específicos, se presenta una clasificación aún más detallada en la que se subdividen las instituciones en base a otras características. Las galerías se han divido a partir de su interés en la venta de arte, por lo que se cuenta entonces con galerías comerciales y no comerciales (también conocidas como salas de exposición). Los museos se clasifican de acuerdo al tamaño de su equipo de trabajo, indicador estrechamente vinculado a la capacidad operativa y de gestión de una organización, en **museos pequeños** (*staff* de 5 personas o menos), **museos medianos** (*staff* de 6 a 29 personas) **y museos grandes** (*staff* de 30 personas o más). No se ha previsto una división de centros culturales porque se considera que responden a objetivos similares, lo cual los convierte en un grupo más homogéneo.

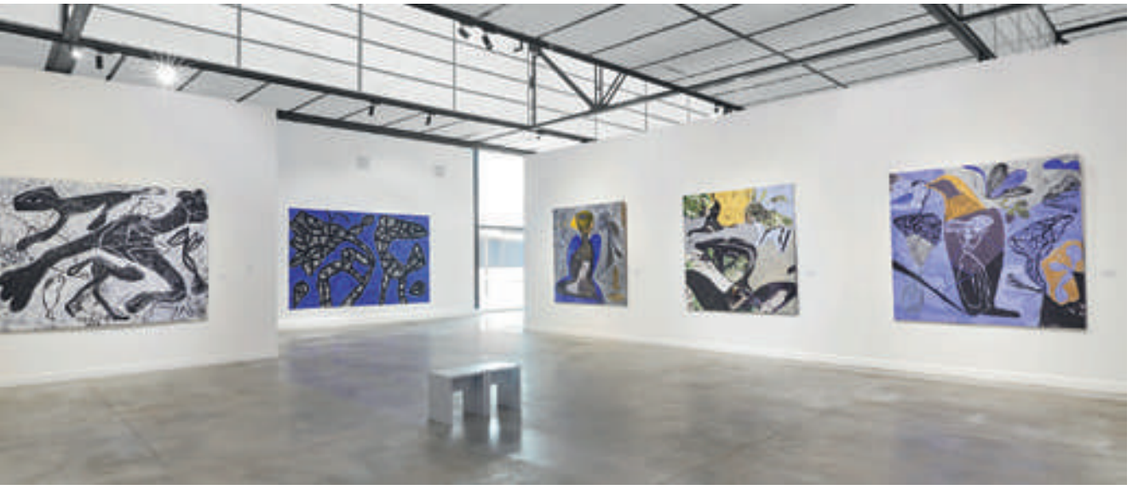
CLASIFICACIÓN DE ORGANIZACIONES EN EL ESTUDIO

- Centros culturales
- Galerías no comerciales
- Galerías comerciales
- Museo pequeño
- Museo mediano
- Museo grande

TIPO DE ADMINISTRACIÓN

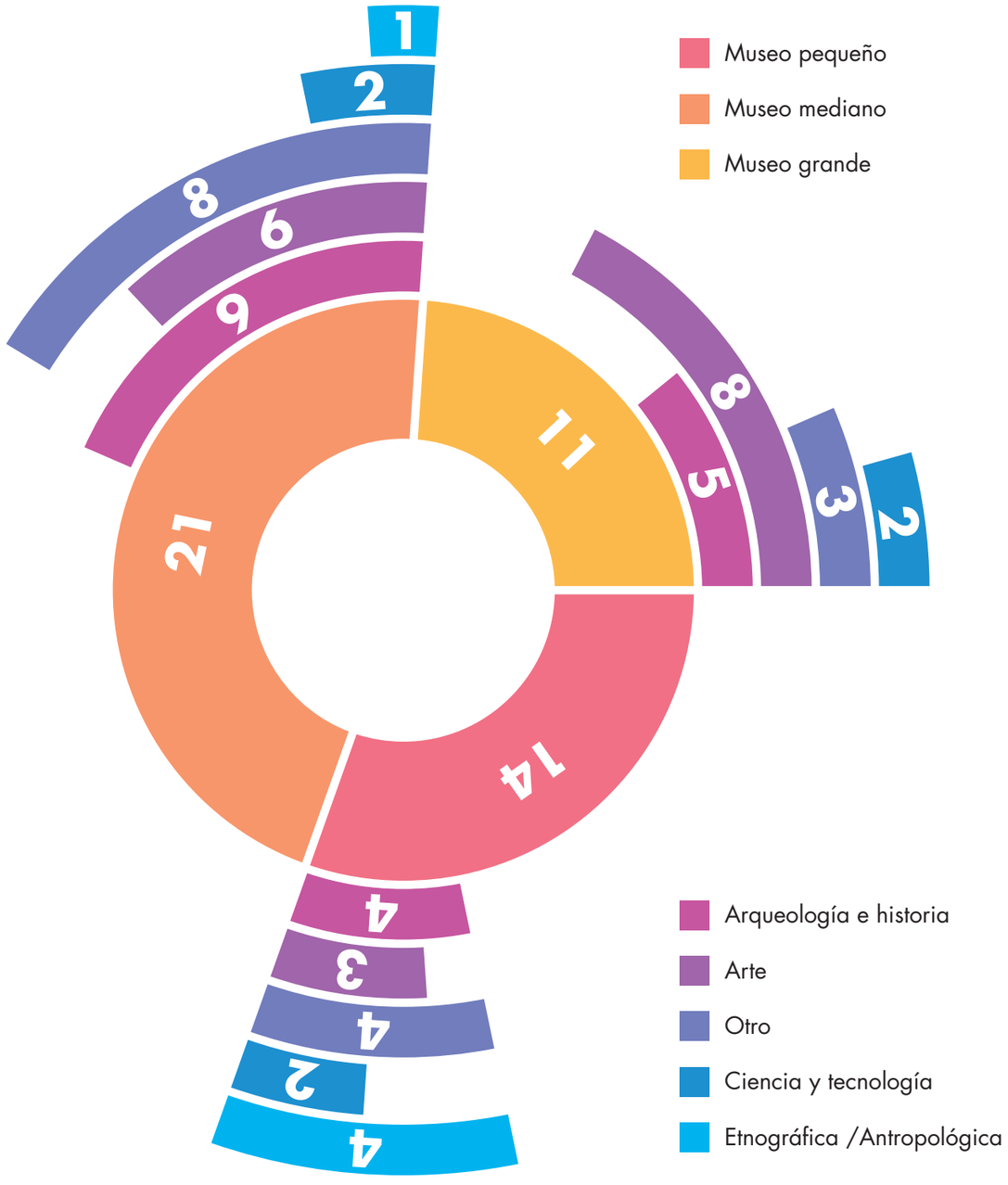
- Privado
- Público
- Iglesia

De acuerdo al tipo de administración de cada organización, encontramos un sector heterogéneo, en el que los centros culturales y galerías son gestionados en su mayoría por organismos privados, mientras que más de la mitad de los museos de la ciudad son gestionados por el Estado. Por un lado, la totalidad de galerías comerciales son privadas y están constituidas como micro empresas; mientras que los museos privados son gestionados por fundaciones, patronatos, asociaciones sin fines de lucro o universidades privadas y, en menores casos, por coleccionistas privados. Por otro lado, 24 de los 50 museos estudiados son administrados por el Estado peruano, ya sea a través del Ministerio de Cultura, gobiernos municipales, universidades estatales o las fuerzas armadas. Además, un número menor de museos está administrado por la Iglesia Católica, que resguarda el patrimonio artístico religioso en sus iglesias, monasterios y conventos.



Otra distinción entre museos, galerías y centros culturales radica en el tipo de colecciones y temáticas que abordan. Por un lado, de acuerdo a las entrevistas realizadas, se observa que la gran mayoría de galerías y centros culturales exhiben obras de arte contemporáneo -comercial y alternativo-, y en menor medida, arte moderno. Por otro lado, se encuentra que los museos albergan principalmente colecciones de tipo arqueológico e histórico (39%), seguido por las colecciones de arte (37%), mientras que las colecciones de ciencia y tecnología (13%), y de etnografía y antropología (11%) son considerablemente más reducidas.

TEMÁTICA DE LA COLECCIÓN PERMANENTE POR TIPO DE MUSEO



Por un lado, el alto porcentaje de colecciones arqueológicas responde a que el Perú cuenta con un inmenso legado milenario y con una gran cantidad de sitios arqueológicos e históricos cuya investigación, rescate y conservación ha sido lineamiento prioritario en las políticas culturales del Estado. De esta manera, desde inicios de la República, diversos proyectos arqueológicos fueron rescatando el vasto patrimonio mueble que hoy albergan los principales museos de Lima, el cual se encuentra distribuido de manera uniforme en museos grandes, medianos y pequeños.

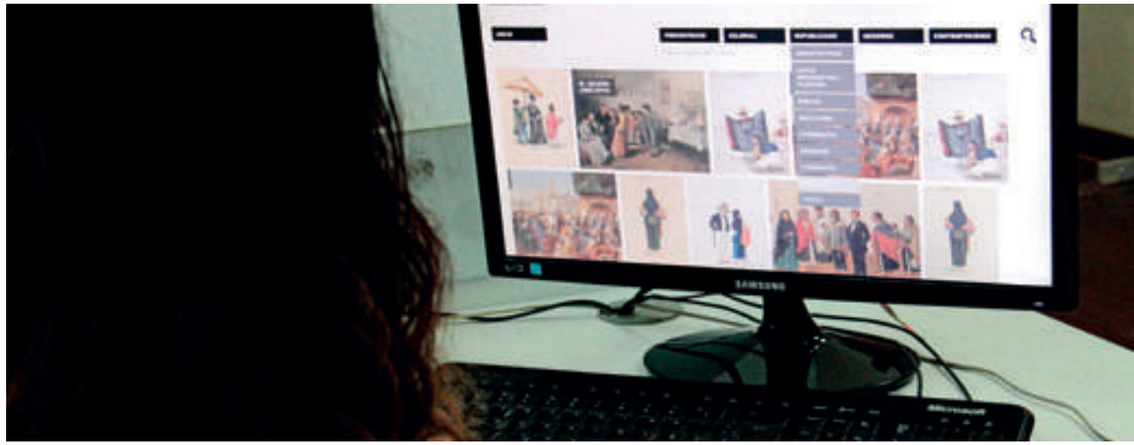
Por otro lado, el alto porcentaje de colecciones de arte responde principalmente a la cantidad de iglesias, conventos, casonas y palacios del Centro Histórico de Lima que resguardan importantes colecciones de arte colonial y republicano. A ello se suman las colecciones de arte que albergan tanto los museos enciclopédicos de la ciudad como los museos privados de arte.

En cuanto a la relación entre el tamaño y el tipo de colección del museo, destaca que el 73% de los museos grandes albergan colecciones de arte; mientras que las colecciones de etnografía y antropología se encuentran casi exclusivamente en museos pequeños (29%); sin embargo, ningún museo grande alberga colecciones de etnografía y antropología. Esto último podría estar relacionado a un sector museístico que históricamente ha otorgado mayor valor a expresiones artísticas modernas y contemporáneas, estrechamente vinculadas a los intereses de coleccionistas privados, círculos de poder y al mercado del arte.

MANEJO DE COLECCIONES

Los directores de museos entrevistados coinciden en que la **principal fortaleza y elemento diferenciador** de su organización es su colección, única e irrepetible. Sin embargo, la gestión de las mismas requiere de personal altamente especializado, de planificación preventiva y de generosos presupuestos para cubrir costosos procedimientos de conservación y restauración. Y si bien realizar un diagnóstico del manejo de colecciones en la ciudad de Lima merecería un estudio aparte, el presente diagnóstico se centra solamente en algunos aspectos clave para entender cómo se opera en el sector.

En cuanto al tipo de **sistema de manejo de colecciones**, el 41% de los museos estudiados indica que emplea un sistema digital, mientras que aún un alto 59% de museos realiza las acciones relacionadas al



manejo de sus piezas de forma manual. Esto significa, por ejemplo, que las fichas de inventario de cada pieza, así como la información de registro y documentación de las colecciones, se encuentran en archivos físicos, pero carecen de copias de seguridad en formato electrónico, lo cual no solo las hace más vulnerables de pérdida, sino que también sea más difícil compartir la información que ellas contienen.

En cuanto al **estado de conservación de las colecciones** resguardadas en los museos de Lima, se observa que solo en un 16% de los entrevistados considera que sus colecciones tienen un excelente estado de conservación, lo cual implica, por ejemplo, que sus piezas están restauradas o que no presentan daños. Por el contrario, el 50% manifiesta que sus colecciones se encuentran en buen

estado de conservación, junto con el 24% que indica que el estado de conservación de sus colecciones es regular, existiendo presencia de agentes contaminantes o daños en las piezas en menor o mayor grado. Esto significa que necesitan algún tratamiento de limpieza, conservación o restauración. Sin embargo, al estar las colecciones compuestas por cientos de miles de piezas, los principales limitantes son la cantidad de tiempo, presupuesto y personal especialmente asignado requerido para realizar dichas labores.

Otro factor imprescindible para el cuidado de las colecciones es el pago de una póliza de seguro que cubra los daños ocasionados a causa de posibles desastres naturales, pérdidas, robos o emergencias como incendios o inundaciones. Sin embargo, de acuerdo a la información recabada, se encuentra que solo el 28% de los museos estudiados cuenta con una **póliza de seguro** debido a que –según manifiestan los entrevistados- son muy costosas.

Estas cifras visibilizan la complejidad de mantener una colección, así como los altos requerimientos presupuestales necesarios para conservar el patrimonio cultural y científico que albergan los museos de la ciudad. Por ello, si el presupuesto que recibe anualmente un museo no cubre las necesidades de conservación de sus colecciones, es importante que los museos busquen estrategias para poder cumplir dichas funciones a cabalidad, por ejemplo, a través de la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos, o del fortalecimiento del trabajo en red y de alianzas interinstitucionales que permitan compartir buenas prácticas, así como recursos logísticos y humanos.

ESTADO DE CONSERVACIÓN DE LAS COLECCIONES SEGÚN TIPO DE MUSEO

Finalmente, si bien el 72% de museos indica que ha **digitalizado sus colecciones**, es decir, que cuenta con un registro fotográfico digital de las mismas; la mayoría de los museos (78%) no tienen sus **colecciones disponibles y de libre acceso en internet** para la consulta del público general ni de curadores e investigadores. Esto se constituye como una barrera de acceso, investigación y difusión de las colecciones. Pues, por ejemplo, si un investigador nacional o internacional desea analizar y estudiar una pieza, la única forma de hacerlo es visitando el museo y solicitando permiso para acceder a ella. De igual manera, no disponer de las colecciones en línea es una limitante para el fortalecimiento del trabajo entre museos y escuelas, pues no permite que los docentes busquen piezas específicas que les gustaría analizar en clase, incluir en sus materiales didácticos o incluso alentar a que sus alumnos investiguen diversos objetos, ya sea antes o después de visitar el museo.

Si bien la tendencia de apertura de colecciones encontrada en el sector aún es limitada, la excepción se encuentra en el 11% de museos que comparte sus colecciones en internet de forma parcial, así como en el reducido 9% que manifiesta tener sus colecciones disponibles digitalmente en su totalidad. A pesar de esto, se considera que el 72% de museos que manifiesta contar con colecciones digitalizadas constituye un avance en este terreno, así como una base fundamental para emprender futuros proyectos de difusión virtual de las colecciones.

GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica en una organización es indicador de la capacidad de gestión a corto, mediano y largo plazo de la misma, así como de la capacidad de trazar objetivos y estrategias específicas para el fortalecimiento y mejora constante de la organización. Teniendo esto en cuenta, se observa que en el ámbito museístico estudiado la **implementación y empleo de herramientas de planificación** -como contar con una misión, visión y un plan operativo anual (POA)- es incipiente y en la mayoría de casos no guía la toma de decisiones ni el diseño de programas y estrategias.

Por un lado, en cuanto a la formulación de la **misión y visión**, se ha analizado todas las declaradas por los encargados de las organizaciones estudiadas y se han considerado válidas solo aquellas que corresponden al museo o centro expositivo directamente, mas no a su organización madre; así como aquellas que la persona entrevistada podía localizar en un documento interno. De acuerdo a ello, se concluye que el 58% de museos y centros expositivos no ha formulado su misión o visión, no las conocen o no las recuerdan. Esto último es relevante para este estudio, pues indica que a pesar de que algunas organizaciones cuenten con estos importantes lineamientos, en la práctica no son utilizados para cumplir la razón de ser de la organización, ni para orientar la planificación y concepción de sus actividades y proyectos. Evidencia también que un grupo de organizaciones desconoce formalmente su razón de ser.

Esto se presenta especialmente en el caso de las galerías, ya que el 87% de éstas carecen de misión y visión, porque, según

lo manifestado por los encargados de galerías que participaron en este estudio, su modo de operar responde a las exigencias del día a día y a los intereses personales de su dueño o fundador, quien toma decisiones sin necesidad de responder a jerarquías ni a procedimientos burocráticos. Además, manifiestan que al contar con reducidos equipos de trabajo (77% de galerías estudiadas cuentan con 05 o menos personas) sus trabajadores realizan múltiples funciones y declaran “no tener tiempo para planificar”.

Los centros culturales y museos dependientes de una organización madre, tales como los museos del Ministerio de Cultura, de municipalidades, así como los centros culturales de universidades e institutos de idiomas, presentan un alto porcentaje de uso de instrumentos de planificación, tales como tener una misión y visión clara, contar con un plan operativo anual y con un presupuesto.

SITUACIÓN DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO POR TIPO DE ORGANIZACIÓN

Cuenta con misión y visión documentada

Por ejemplo, el 73% de los centros culturales cuentan con una misión y visión declarada, a la vez que el 93% cuenta con un plan operativo anual. Esto responde a que dichos instrumentos son requeridos anualmente por la entidad madre para la asignación y gestión del presupuesto. De forma similar sucede con los museos privados grandes, que si bien no responden a una institución mayor, sí han pasado por procesos de institucionalización para los que han tenido que establecer normas y procedimientos con miras a convertirse en instituciones sólidas, no solo para gestionarse mejor, sino también para mostrar credibilidad y sostenibilidad ante posibles financistas, auspiciadores y donantes.

Por otro lado, si bien el 74% de las organizaciones manifiesta contar con un **plan operativo anual**, 44% de estas no lo han modificado respecto del año 2015. Ello implica que este tipo de organizaciones recibe el mismo monto presupuestal y continúa realizando funciones similares a las de años pasados, lo cual es un factor que limita la planificación e innovación en el sector.

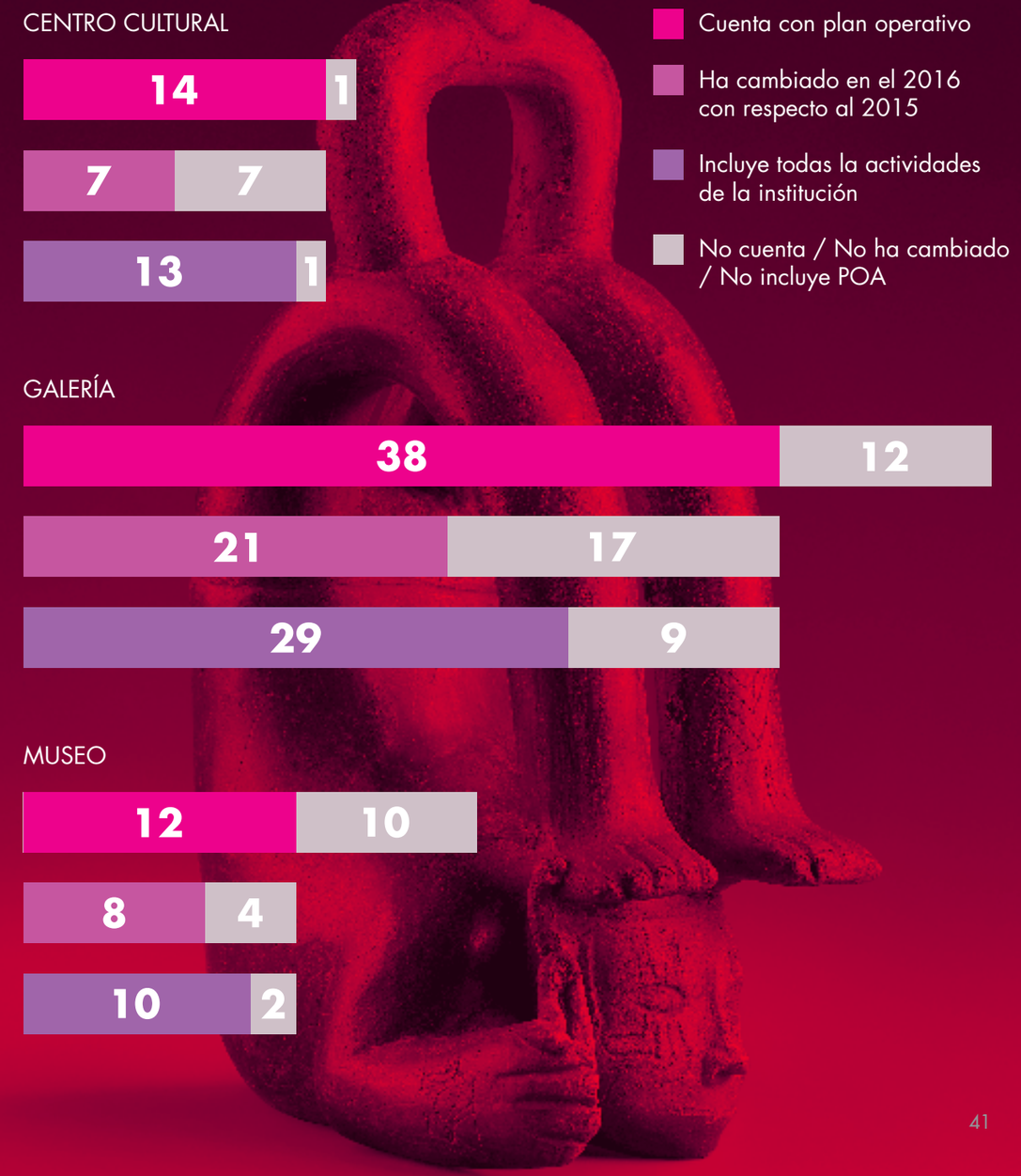
Del grupo de organizaciones estudiadas, las galerías son las que menos trabajan en base a un POA (55%), que de acuerdo a lo manifestado por los galeristas, en muchos casos está constituido por una lista inicial de exposiciones que desean realizar, pero que no cuentan con un presupuesto o temporalidad definida.

Por otro lado, según lo manifestado por el personal de museos, estos no modifican su POA anualmente. Se trata principalmente de los museos pequeños, cuyo presupuesto, asignado por una organización madre, es reducido y sirve para cubrir las necesidades básicas del museo, lo cual es una barrera que deja poco espacio a modificaciones sustanciales.

Otros factores limitantes son el temor a lucrar con la gestión cultural para generar ingresos propios, el contar con personal reducido y la falta de experiencia para captar auspicios de la empresa privada que permitirían desarrollar mayor diversidad de programas y nuevas iniciativas.

A través de este análisis se observa que los distintos tipos de museos y centros culturales de la ciudad implementan modelos de gestión estrechamente vinculados a la naturaleza y condiciones de las entidades financieras, así como a las características del equipo humano que las componen. En el caso de las galerías, la falta de planificación responde principalmente a la cultura organizacional y a la naturaleza informal de sus funciones.

PRESUPUESTO OPERATIVO ANUAL (POA) SEGÚN TIPO DE ORGANIZACIÓN



De forma general, se puede observar que los modelos de gestión del sector no tienden a estar fundamentados en la planificación estratégica, lo que a la larga implica una menor eficiencia en la gestión de recursos humanos, logísticos e infraestructurales; así como una menor capacidad de visión a desarrollo futuro, factores que de cumplirse, podrían garantizar la sostenibilidad de los mismos.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Se percibe una estrecha relación entre una gestión basada en la planificación estratégica y la capacidad de **generar alianzas estratégicas**, ya que estas últimas buscan incorporar recursos que, a largo plazo, permitan a la institución alcanzar sus objetivos. En este sentido, el 58% de las organizaciones estudiadas ha establecido algún tipo de alianza estratégica durante el año 2016, de las cuales el 44% corresponde a alianzas formales establecidas con terceras organizaciones que, de acuerdo a lo manifestado por los entrevistados, suelen ser alianzas con instituciones académicas como universidades o institutos de investigación. Además, el 20% de las alianzas corresponden a colaboraciones informales -en las que no se firman convenios ni contratos- con otras instituciones culturales, que se dan a modo de apoyo en la difusión de actividades, préstamo de equipamiento, o coordinaciones para la realización de eventos en conjunto.

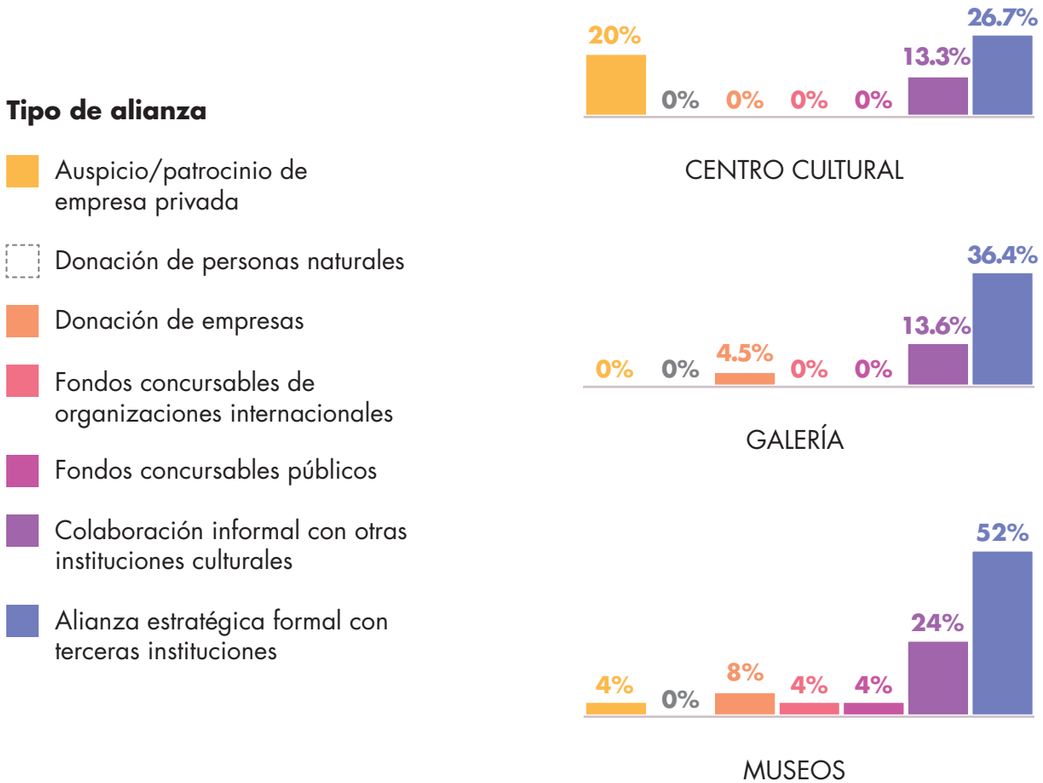
ESTABLECIMIENTO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS POR TIPO DE ORGANIZACIÓN

¿Han establecido alguna alianza durante el 2016?

No Si

Las alianzas con empresas privadas se presentan en menor cantidad, ya sea en forma de auspicios o patrocinios (6%), o a través de donaciones de empresas (6%). Finalmente, el 3% de las organizaciones recibió fondos concursables de organizaciones internacionales, como el Fondo del Embajador del Gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica, recibido por el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú; y el 3% recibió fondos concursables públicos.

TIPO DE ALIANZA POR TIPO DE ORGANIZACIÓN



Estas cifras muestran que la relación entre las organizaciones expositivas y la empresa privada son aun débiles y limitadas. De acuerdo a lo indicado por los entrevistados, esto se debe a que no saben cómo solicitar este tipo de apoyo, a pesar de que consideran que sí beneficiaría a su organización.

En este sentido, se observa que existe un divorcio entre el sector museístico y la empresa privada. Esto responde a que muchas organizaciones no buscan activamente incrementar sus ingresos, porque de acuerdo a lo manifestado por las personas entrevistadas, consideran que el reducido presupuesto que reciben es suficiente para realizar las funciones principales del museo.

En el caso de los museos públicos, la generación de ingresos directamente recaudados se traslada a un fondo común y no permite que sean reinvertidos en el museo que los recaudó. En todos los casos, se observa que la supervivencia de estas organizaciones no depende de su capacidad de generar ingresos económicos, lo cual tiene como consecuencia un menor interés en captarlos. Esta realidad es distinta para los museos privados, pues estos deben recurrir a múltiples formas de financiamiento, no solamente para cubrir sus gastos operativos, sino también para ser más competitivos y poder ampliar su programación.

Una de las alianzas formales más comentada por los entrevistados es la Red de Museos del Centro Histórico de Lima, que existe desde el año 2007 y está constituida como una asociación sin fines de lucro, que permite la coordinación entre los museos del Centro Histórico para la organización de algunas actividades anuales, entre las que destaca la Feria de Museos. Otro caso de trabajo en red en la ciudad es el generado por los museos del distrito de Barranco que, a pesar de no estar constituidos como una asociación formal, han venido coordinando proyectos en conjunto desde el año 2014, entre los que se encuentra un boleto único de ingreso a tres museos y más de cuatro ediciones de la Noche de los Museos en Barranco. En ambos casos se observa que dichas redes, más que constituir plataformas de fortalecimiento de capacidades y de permanente intercambio, se activan para sacar adelante eventos de promoción específicos que se realizan una o dos veces al año. Esto evidencia que dichas redes y alianzas aún están en proceso de solidificación y que requieren de mayor inversión de tiempo y recursos.

SERVICIOS

Los museos y centros expositivos son organizaciones abiertas al público y, como tales, ofrecen una serie de servicios que, dependiendo de su calidad y cantidad, pueden extender el tiempo de visita e incluso mejorar exponencialmente la experiencia de su público asistente. Por ello, la exhibición de colecciones se ha ido complementando con una oferta de servicios variados que permiten a los visitantes no solo un mejor disfrute del espacio expositivo, sino también una mejor forma de acercarse y relacionarse con sus colecciones o temas de interés. En este contexto, a través de este diagnóstico se analizan primero los **servicios básicos** que ofrecen tanto museos como galerías y centros culturales. Posteriormente el estudio se enfoca en los **servicios avanzados** que ofrecen los museos, tales como servicios académicos, programas públicos y programas educativos.

SERVICIOS BÁSICOS Y GENERALES

Los resultados del estudio muestran que algunos servicios de atención y orientación a los visitantes, tales como visitas guiadas y folletería, se brindan en la mayor parte de las organizaciones estudiadas. Así, el 71% brinda folletería a sus visitantes y un 89% ofrece recorridos guiados, de los cuales el 81% no implica costo adicional al de la entrada. Esto indica que ambos servicios se consideran básicos e indispensables para atender y orientar a sus visitantes, y que suelen ser exigidos por los mismos, pues si una persona visita un museo o exposición, espera contar con información que le permita entender y apreciar su contenido.

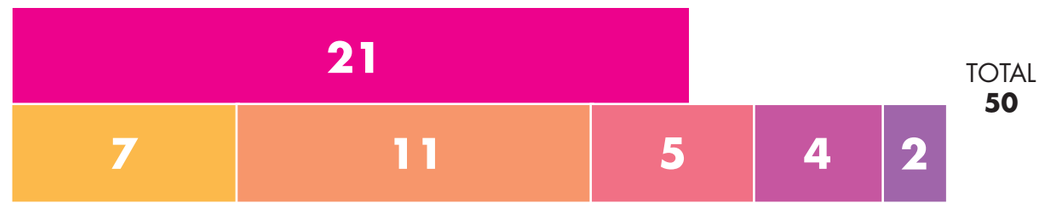
Los museos, las galerías y los centros culturales estudiados tienen en común que cuentan con espacios expositivos, pero, mientras que el 100% de galerías y centros culturales realiza entre 2 a 20 **exposiciones temporales** al año; el 42% de los museos no realiza exposiciones temporales. En este sentido, se observa que el 40% de los centros culturales y el 46% de las galerías montan entre 6 a 9 exposiciones temporales al año; y un 36% de galerías presenta entre 10 a 15 al año. De lo contrario, del 58% de museos que sí realiza exposiciones temporales, el 46% de estas oscila entre 1 a 5 al año. Ello evidencia que tanto las galerías como los centros culturales presentan programaciones más dinámicas que los museos. Evidencia también que la oferta expositiva de un alto porcentaje de museos no varía -en algunos casos por años- lo cual no genera visitas recurrentes, sino más bien visitas únicas, que se traducen en menor cantidad de visitantes y en menores ingresos por venta de entradas.

En este sentido, un servicio que ha ganado popularidad es el de los recorridos curatoriales, que son visitas guiadas y comentadas por el curador de la muestra, lo cual significa que brindará información de primera mano acerca de su investigación y los criterios de selección de obras. Estas son más comunes en centros culturales (80%) y en galerías (77%), pero menos comunes en museos (34%), lo cual puede estar relacionado a que los museos realizan menor cantidad de exposiciones temporales al año.

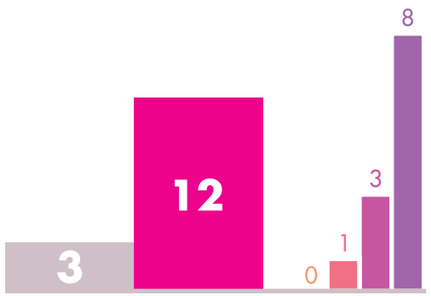
EXPOSICIONES TEMPORALES POR TIPO DE ORGANIZACIÓN

Frecuencia de exposiciones temporales

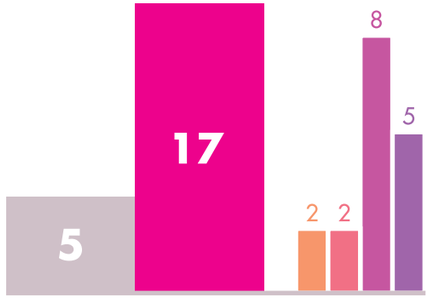
- Exposiciones permanentes
- 1 al año
- 2 a 3 al año
- 4 a 5 al año
- 6 a 9 al año
- 10 a 15 al año
- 15 a 20 al año
- 20 al año



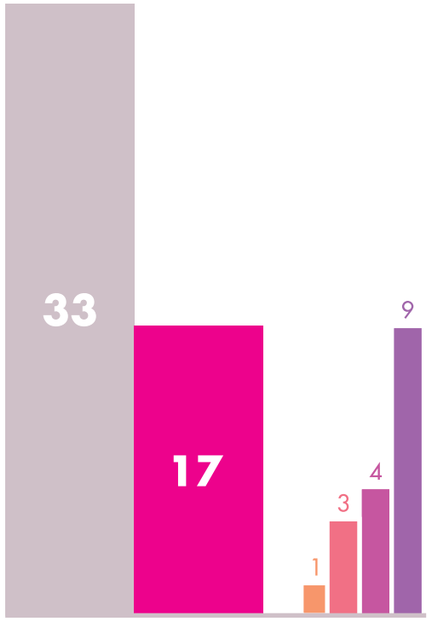
RECORRIDOS CURATORIALES POR TIPO DE ORGANIZACIÓN



CENTRO CULTURAL
15



GALERÍA
22



MUSEOS
50

Recorridos curatoriales

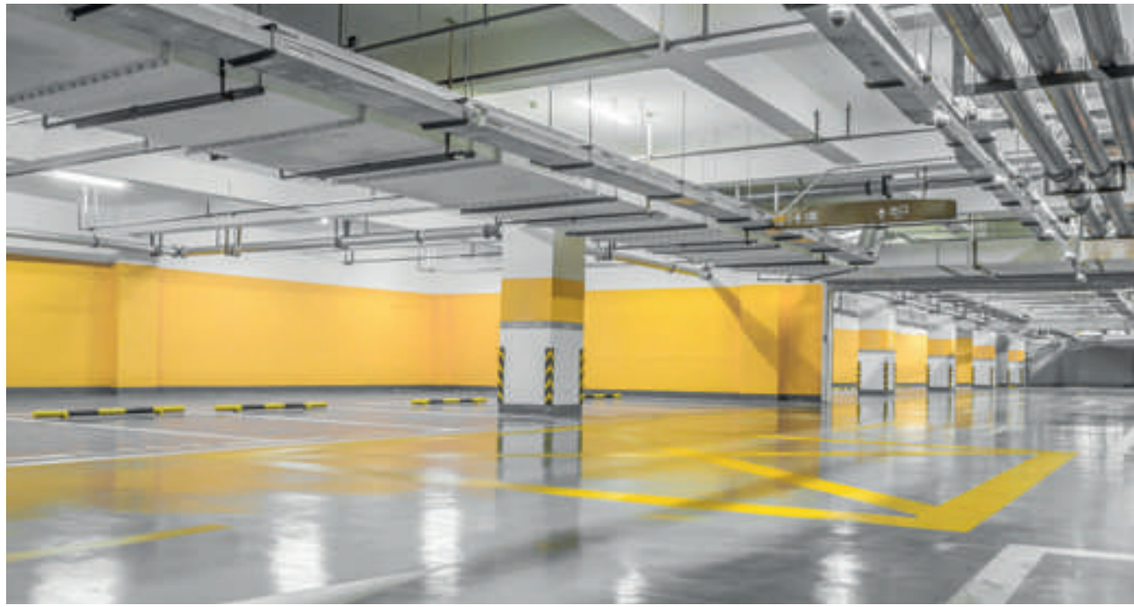
- No
- Si

Frecuencia de visitas curatoriales

- Semanal
- Mensual
- Programación solo para exposiciones temporales
- Otros

Dentro del grupo de servicios, encontramos que los más comunes son los servicios higiénicos, ya que todas las organizaciones, a excepción de 2 galerías, cuentan con ellos. Los menos comunes en todas las organizaciones son ofrecer **internet inalámbrico** de libre acceso para visitantes (45%), **estacionamientos** (un 40% cuenta con estos) y **aplicaciones móviles o audio guías** (un 7%).

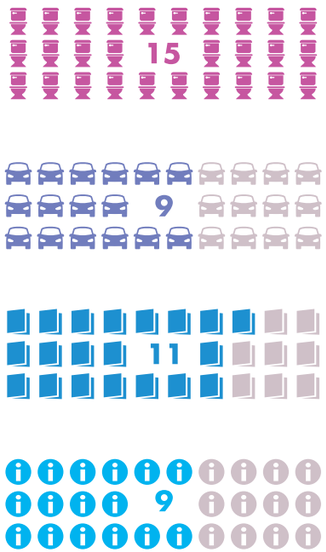
En cuanto a **los estacionamientos**, es interesante acotar que si bien las organizaciones que sí cuentan con dicha infraestructura pueden acomodar a un promedio de 19 automóviles, sólo el 16% de estas tiene por lo menos un estacionamiento para buses, cuya capacidad instalada en promedio equivale a 3 buses por estacionamiento. Ello muestra una barrera logística para la recepción de público masivo, que incluye tanto grupos escolares como aquellos que coordinan su visita a través de una agencia o tour operador.



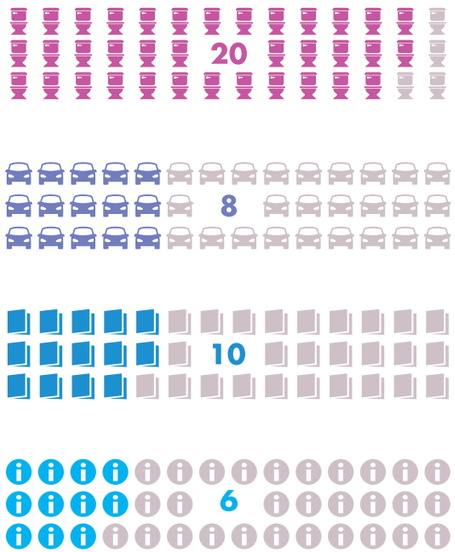
Por otro lado, solo el 37% de galerías y el 34% de museos cuentan con estacionamientos. La falta de estacionamientos constituye un problema principalmente en los museos ubicados en el Centro Histórico de Lima, debido a que es una zona patrimonial protegida. Por ello es usual que los visitantes se enfrenten a embotellamientos y que ocurran retrasos. En este caso, el uso del transporte público se constituye como una alternativa viable para trasladarse a dicha zona de la ciudad.

SERVICIOS BÁSICOS BRINDADOS POR TIPO DE ORGANIZACIÓN

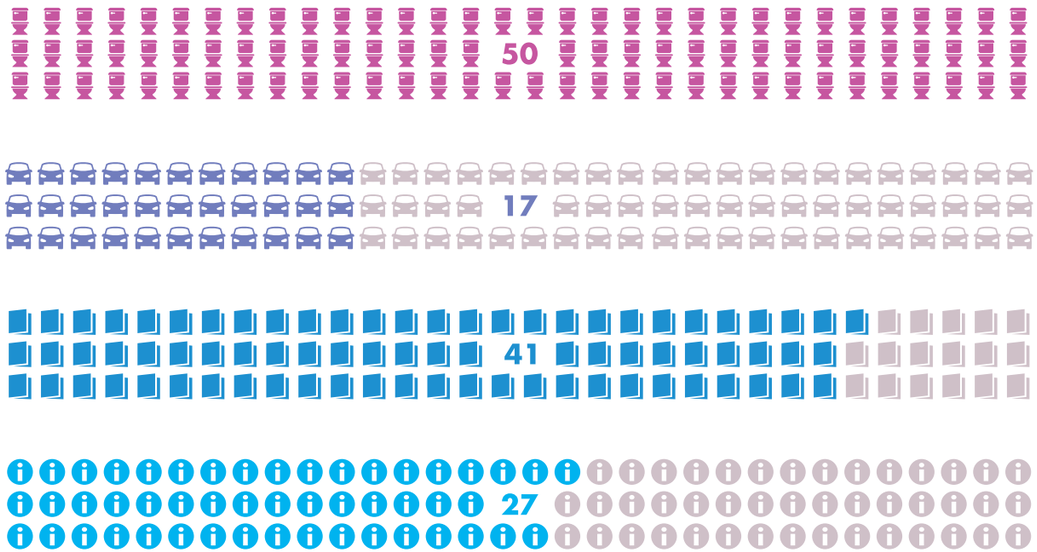
CENTRO CULTURAL
15



GALERÍA
22



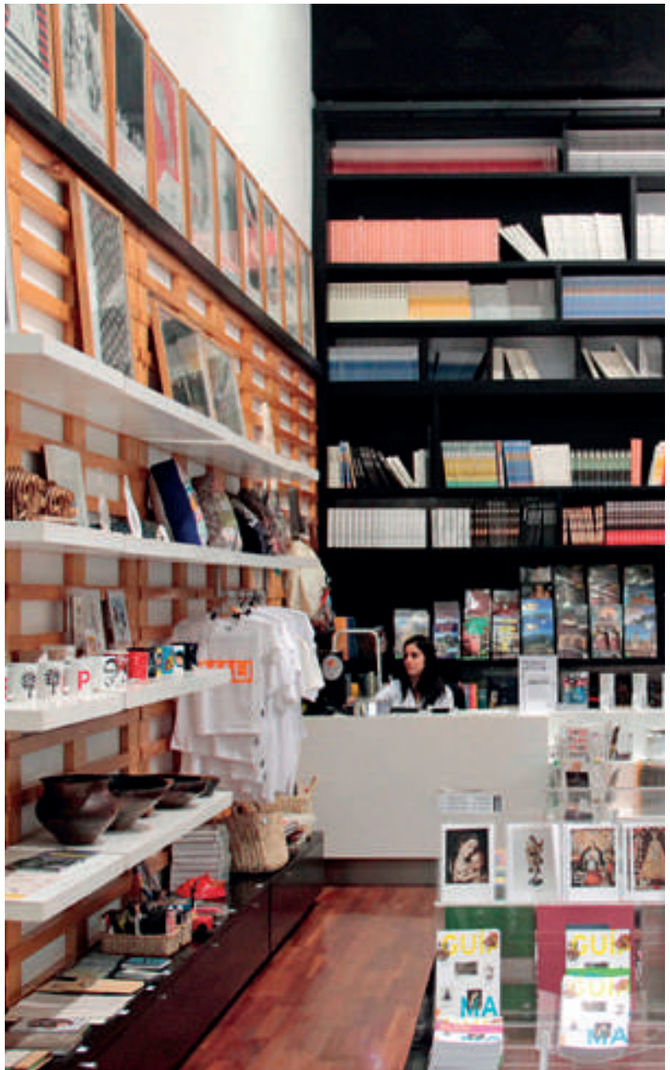
MUSEOS
50



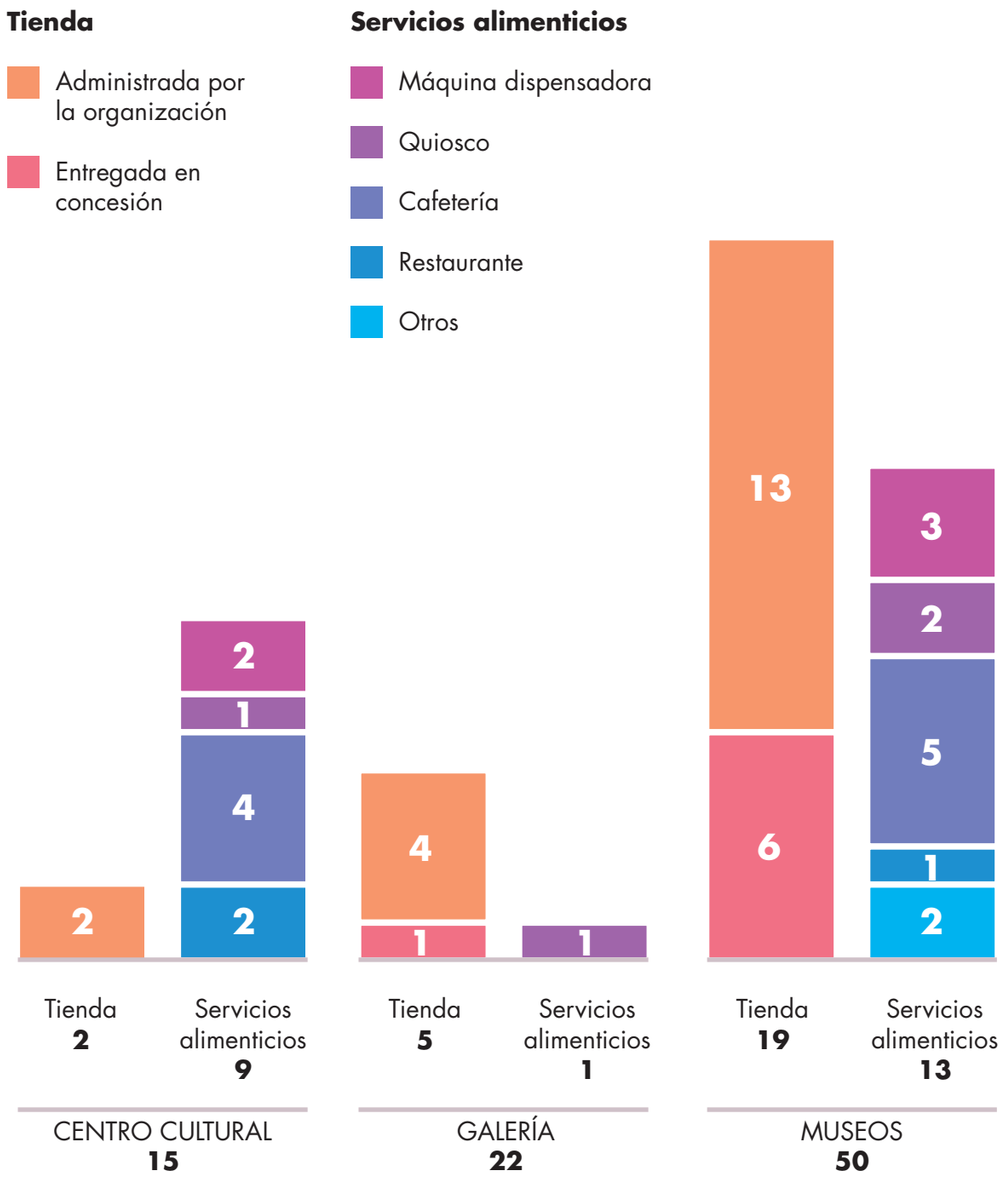
S.S.H.H. Estacionamiento Folleto Módulo de informes

La relación WIFI – apps es directamente proporcional, de manera que si una organización no ofrece productos digitales descargables o a ser utilizados directamente desde la nube, no considerará necesario brindar internet inalámbrico. Sin embargo, a través de las entrevistas a profundidad realizadas se encuentra que la mayoría de organizaciones no está en proceso de embarcarse en un proyecto de este tipo, ya sea porque no tienen tiempo ni presupuesto para desarrollarlo, pero sobre todo porque consideran que el costo es muy alto frente a un beneficio que no tendría mayor impacto en la calidad de la visita. Solo en limitados casos, los entrevistados manifestaron que "estaban pensando en ello". En este sentido, podemos inferir que el sector no está particularmente vinculado ni interesado en el uso de nuevos medios.

Servicios adicionales como los alimenticios y tienda no son indispensables para el cumplimiento de la misión del museo, galería o centro cultural, pero mundialmente son relevantes tanto para la generación de ingresos económicos como para la ampliación de la experiencia y duración de la estadía de los visitantes en una organización cultural. No obstante, este tipo de servicios adicionales no son comunes en la oferta museística de Lima, pues solo 26 organizaciones (30%) cuenta con una **tienda o espacio para venta de productos y suvenires**; y solo 23 organizaciones (26%) brinda **servicios alimenticios variados.** Ello muestra que el sector - con excepción del 60% de centros culturales que sí cuenta con servicios alimenticios- no se ha transformado de acuerdo a lógicas del mercado y mantiene una oferta más reducida y tradicional. Esto lo convierte en un sector menos competitivo frente a otros tipos de ocio y entretenimiento local, tales como ir al cine o pasar el día en grandes centros comerciales. Además, muestra que los museos y galerías no brindan servicios que contribuyan a diversificar sus fuentes de ingresos. Esto se relaciona con la falta de interés de diversas organizaciones del sector en diversificar sus fuentes de ingresos económicos mencionada anteriormente.

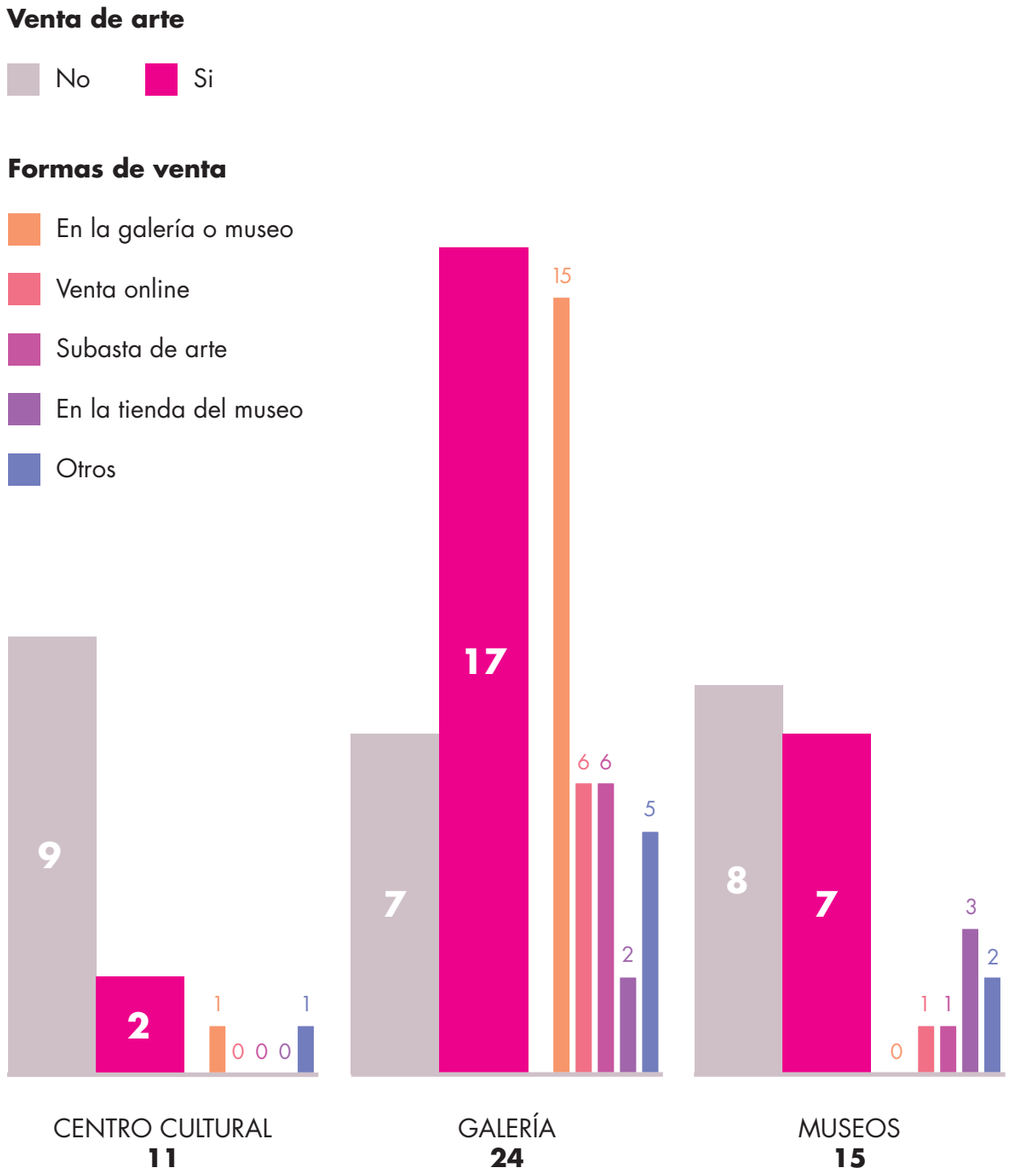


SERVICIOS BÁSICOS BRINDADOS POR TIPO DE ORGANIZACIÓN (TIENDA Y SERVICIOS ALIMENTICIOS)



Por otro lado, el 77% de galerías se dedica casi exclusivamente a la venta de obras de arte, lo que se constituye como el centro de su negocio, mientras que un reducido 14% de centros culturales y 12% de museos ofrece este tipo de servicio usualmente en la misma tienda del museo. Además, se observa que la venta de arte sigue siendo una actividad mayoritariamente realizada en físico, frente a frente. Así lo manifiestan los galeristas, que en un 88% vende arte en sus locales; y que en un 36% (representado por 6 galerías) **ofrece venta de arte online**. Sin embargo, ambos grupos manifiestan que aún es un reto vender arte digitalmente y que sus compradores prefieren el contacto directo con la obra. Incluso, algunas galerías ofrecen al cliente el traslado temporal de la obra de arte a su domicilio o local para que evalúen si es que desean comprarla definitivamente.

SERVICIO DE VENTA DE ARTE POR TIPO DE ORGANIZACIÓN

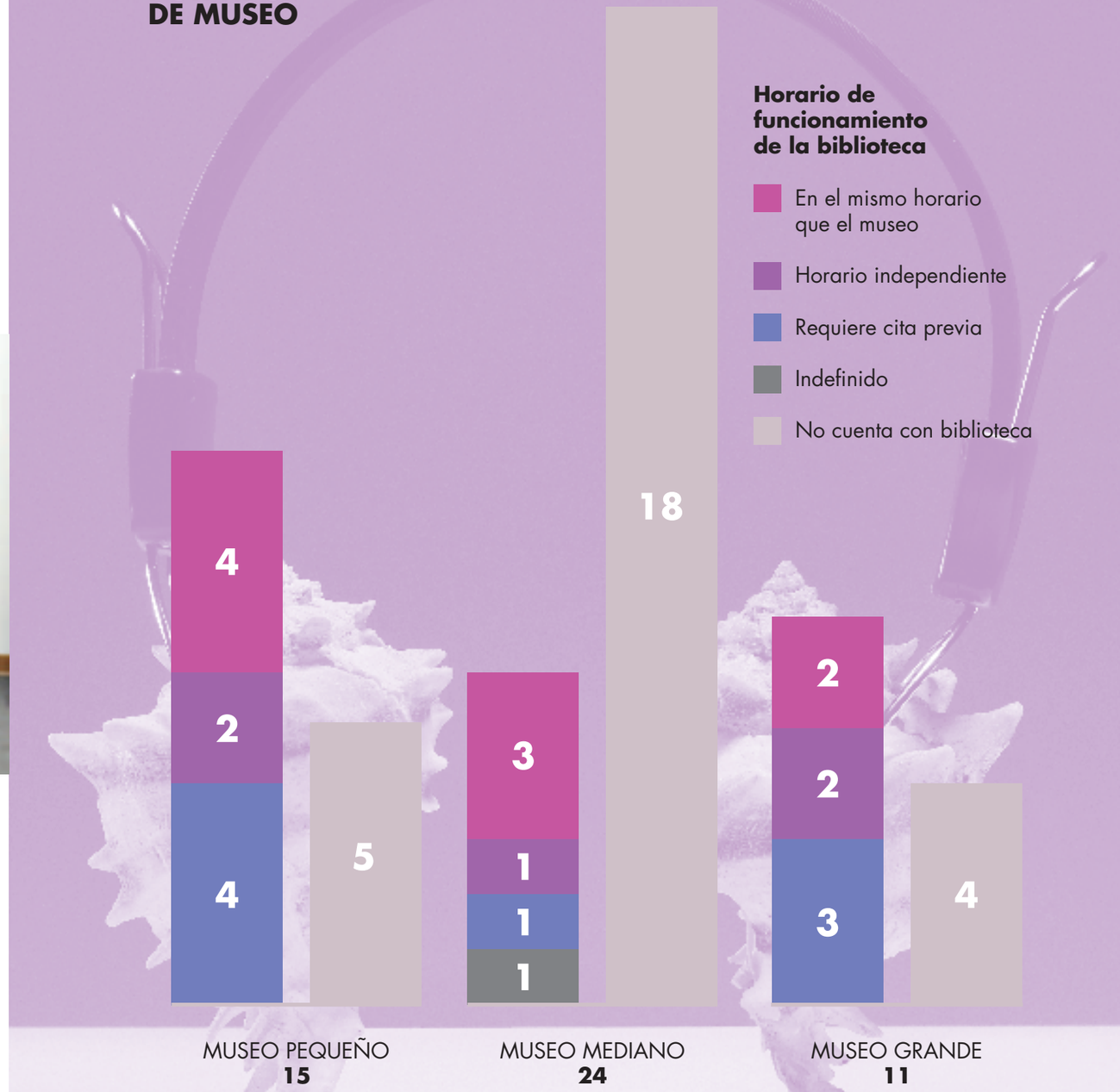


SERVICIOS ESPECIALIZADOS EN MUSEOS

A continuación se destacan una serie de servicios especializados que se relacionan directamente con las funciones del museo de investigación y difusión de colecciones; y que en algunos casos sirven también para generar ingresos adicionales para el museo.

Por ejemplo, es interesante destacar que 23 de los 50 museos estudiados (46%) cuentan con **bibliotecas** especializadas, que se encuentran ubicadas tanto en museos pequeños (67%), en museos medianos (25%), como en museos grandes (64%). Estás constituyen un aporte fundamental de los museos para la comunidad científica, y una oportunidad para la difusión de contenidos relacionados a sus colecciones.

SERVICIO DE BIBLIOTECA POR TIPO DE MUSEO



Además, el 68% de museos brinda **servicios especializados para investigadores**, permitiéndoles acceder a sus colecciones con el fin de fomentar su estudio, análisis y publicación. En este sentido, se observa que más de la mitad de los museos estudiados brinda diversos servicios con la finalidad de facilitar este trabajo, pues la información es la base para el desarrollo de los contenidos del museo, necesarios tanto para el diseño de las exposiciones temporales, así como para el diseño de materiales educativos. Además, la publicación de los trabajos de investigación es beneficiosa no solo porque contribuyen a la profundización de un tema, sino también porque visibiliza la importancia de piezas a nivel internacional, lo cual puede generar interés por parte de la comunidad museística internacional.

Por otro lado, en vista que los museos realizan funciones altamente especializadas en relación a la conservación, investigación y difusión de sus colecciones, el 24% de los museos de Lima identificó que existe un nicho –principalmente formado por coleccionistas privados, museos o casas históricas- que requiere de **servicios especializados** entre los que destacan principalmente la restauración y conservación de obras de arte; y en menor medida la elaboración de contenidos museológicos y diseño de programas educativos. En este sentido, el personal y los procedimientos internos para realizar dichas funciones son activos de la organización y se constituyen como una fuente generadora de ingresos.

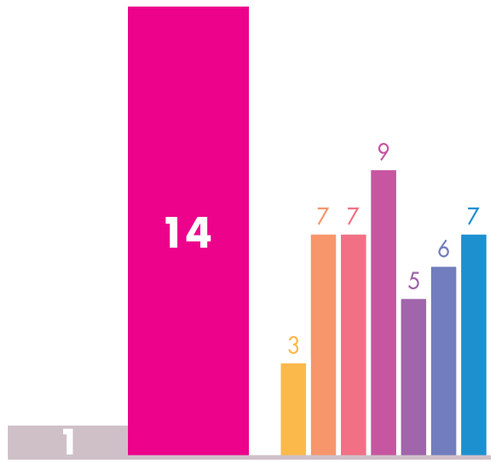
SERVICIOS PARA INVESTIGADORES POR TIPO DE MUSEO

Brinda servicios para investigadores

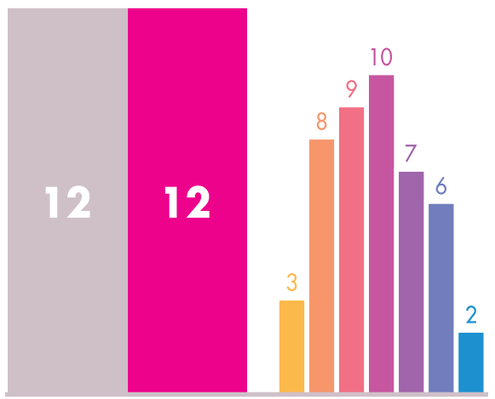
No Si

Tipo de servicio

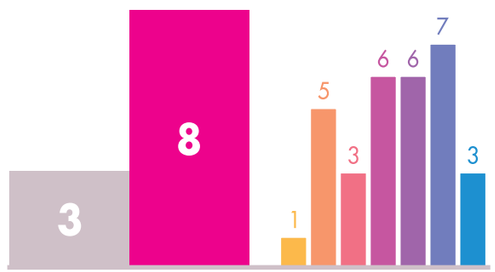
- Estadías para investigadores
- Acceso al depósito de colecciones y trabajo de gabinete
- Acceso al registro y catalogación de las colecciones
- Brindar información sobre las colecciones
- Brindar imágenes en alta resolución
- Reuniones con el curador o personal del museo
- Otros



MUSEO PEQUEÑO
15



MUSEO MEDIANO
24



MUSEO GRANDE
11

SERVICIOS PARA TERCEROS POR TIPO DE MUSEO

Brinda servicios a terceros

- No
- Si

Tipo de servicio

- Restauración de obras (taller de restauración)
- Conservación de obras de arte
- Elaboración de contenidos museológicos
- Diseño de programas educativos
- Otros

MUSEO PEQUEÑO **15**

MUSEO MEDIANO **24**

MUSEO GRANDE **11**

PROGRAMAS PÚBLICOS EN MUSEOS

En los museos, los programas públicos se refieren a cualquier actividad participativa y educacional que es ofrecida al público visitante de forma complementaria a las exhibiciones, ya sea de forma gratuita o bajo un costo adicional (Keith, 2011). Permiten dotar de vida cultural continua al museo, de manera que su función trasciende el ser un espacio de exhibición sacro y pasivo, para convertirse en un espacio dinámico orientado al visitante. Talleres, cursos, conversatorios, encuentros, seminarios, foros, festivales, ferias y presentación de artes escénicas (conciertos musicales, recitales, danza, teatro, performance, narración, títeres) son ejemplos de programas públicos. Debido a su gran diversidad, los hemos dividido en 03 grupos: i) conciertos, ciclos de cine y teatro; ii) dictado de cursos y talleres para el público en general; y iii) actividades académicas como encuentros, conferencias y conversatorios.

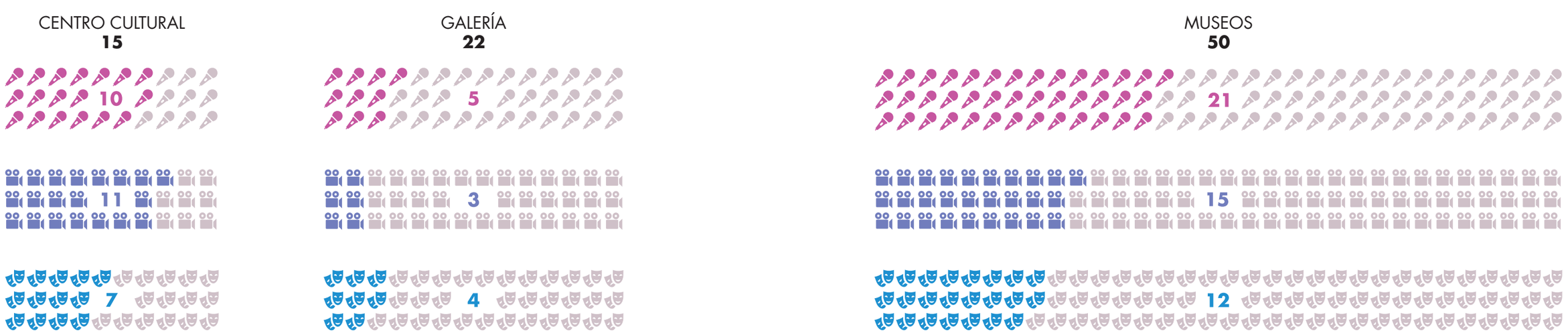
En términos generales, se encuentra que los museos realizan mayor cantidad de programas públicos de tipo académico, debido a que están más directamente relacionados a sus colecciones e investigaciones, así como a las distintas especialidades del quehacer museológico. Por ejemplo, se observa que el 60% de los museos ofrece servicios de **dictado de cursos y talleres** para público general, y el 64% de los museos organiza **conferencias, encuentros y conversatorios**. La diferencia entre estos dos grupos de programación pública reside en que mientras los museos grandes lideran el dictado de cursos y talleres; los museos grandes, medianos y pequeños realizan conferencias, encuentros y conversatorios en similar medida. Esto responde a la necesidad infraestructural de aulas para el dictado de cursos y talleres, así como a que en el 56% de museos que realiza este tipo de actividades, estos las han establecido previamente como parte de un programa anual. Por el contrario, el 80% de los museos medianos y el 50% de los museos pequeños declaran que organizan las conferencias, encuentros o conversatorios sin una frecuencia programada, es decir, de forma esporádica.

Las actividades menos relacionadas con las funciones y colecciones del museo, como los **conciertos, ciclos de cine y teatro** son organizadas por menor –pero significativa- cantidad de museos (42%, 30% y 24% respectivamente). Esto se debe a que los museos han ido diversificando su programación con el objetivo de ser espacios más dinámicos; sin embargo las cifras indican que menos de la mitad de los museos de Lima presentan esta programación diversa. Las limitaciones principales para realizarlos no solo están relacionadas con los costos de contratación de artistas o músicos, sino también con los requerimientos de infraestructura (como la necesidad de un auditorio, por ejemplo), equipamiento y de personal con experiencia en producción. En este sentido, los ciclos de cine son los eventos más fáciles de producir y menos costosos de cubrir -siempre y cuando se cuente con los derechos de reproducción de las películas-, lo cual explica que el 74% de centros culturales los realice.

Si bien se observa que los centros culturales destacan por ser los espacios que más programan conciertos, cine y teatro, las galerías destacan por lo contrario, ya que una tasa muy reducida de estas desarrolla este tipo de programación pública.

Los resultados de este estudio muestran que existe una tendencia en los museos de Lima a convertirse en espacios más dinámicos, y que existe una variada oferta de programas públicos en los museos de la ciudad. Sin embargo, no todos los tipos de museos desarrollan estos programas con la misma frecuencia, lo cual responde a la capacidad operativa y de planificación de cada uno. De esta manera, se encuentra una relación directamente proporcional entre la cantidad de personal de un museo, con la cantidad de programas públicos que realiza.

ACTIVIDADES ARTÍSTICAS POR TIPO DE ORGANIZACIÓN



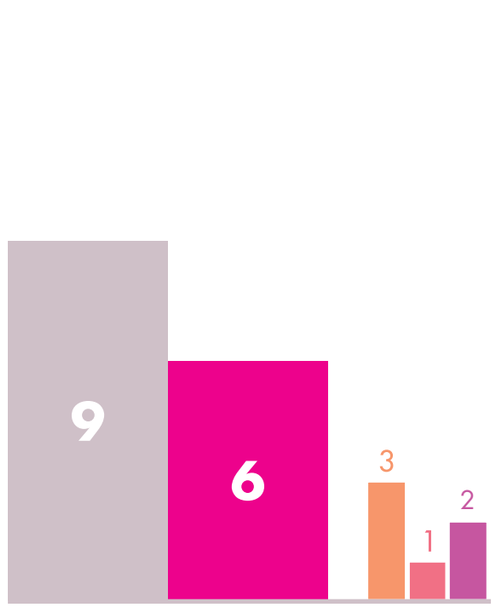
CURSOS PARA PÚBLICO GENERAL POR TIPO DE MUSEO

Dictado de cursos y talleres para público general

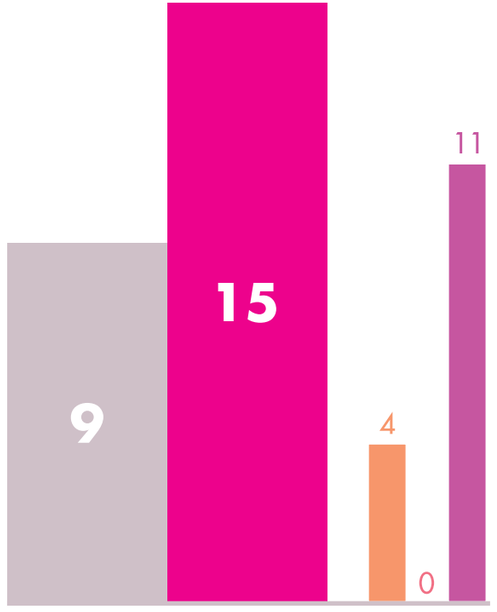
No
Si

Costos

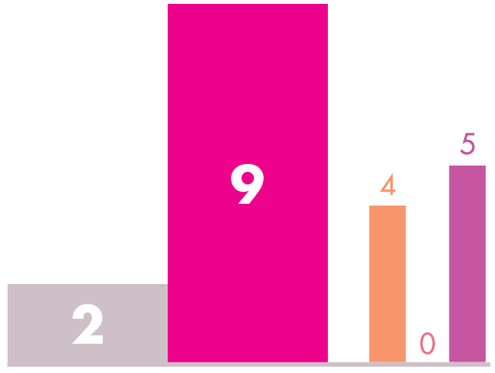
Gratuito
Incluido en el costo de la entrada
Tarifa independiente



MUSEO PEQUEÑO
15



MUSEO MEDIANO
24



MUSEO GRANDE
11

ACTIVIDADES ACADÉMICAS POR TIPO DE MUSEO

Actividades académicas

No Si

Costos

Gratuito

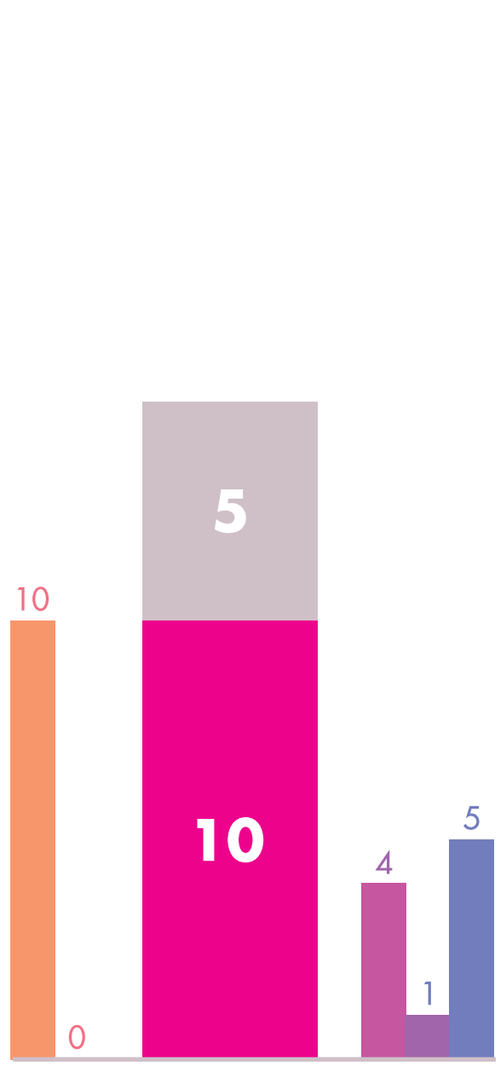
Tarifa independiente

Frecuencia

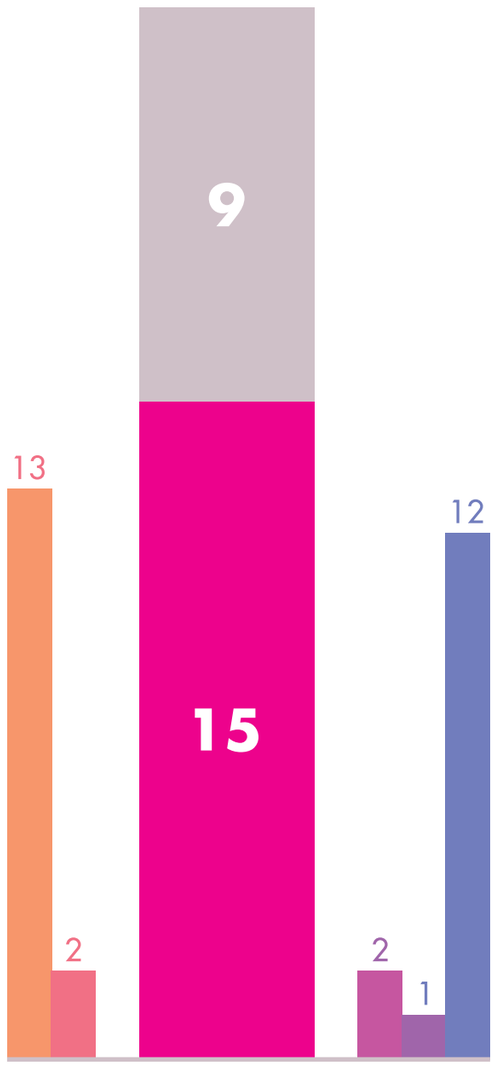
Ofrecemos cursos todo el año

Semestralmente

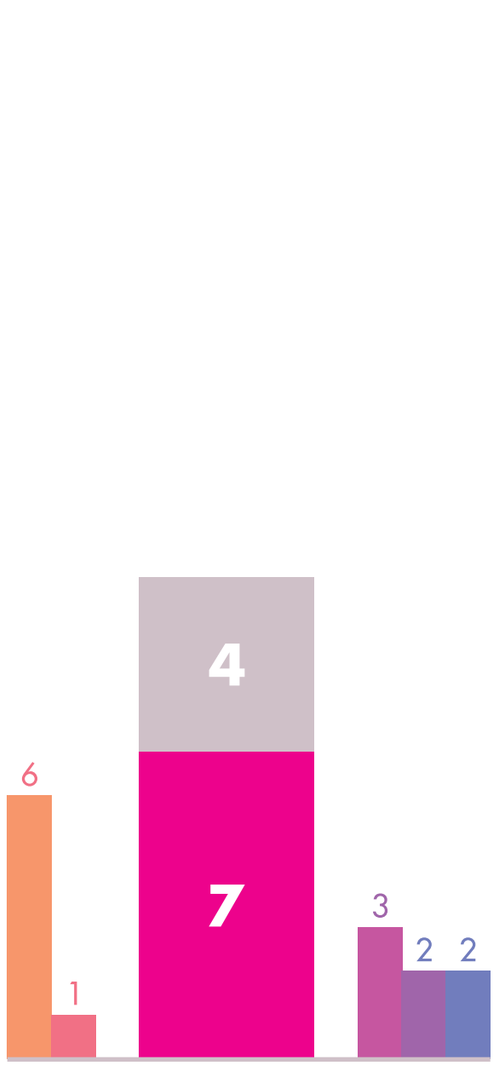
Periodicidad no programada



MUSEO PEQUEÑO
15



MUSEO MEDIANO
24



MUSEO GRANDE
11

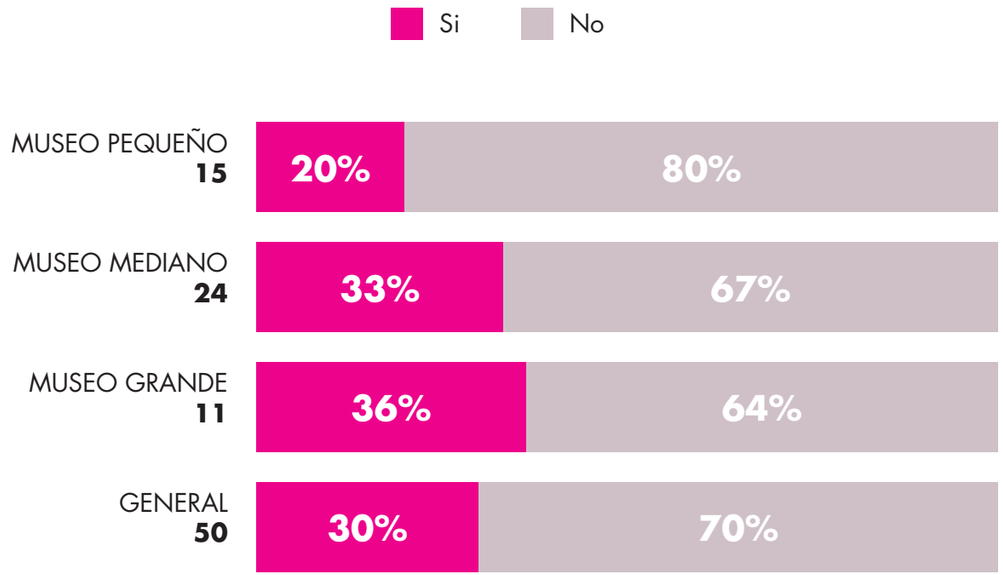
PROGRAMAS EDUCATIVOS EN MUSEOS

La educación en museos mira a los visitantes como individuos únicos, con capacidades emocionales, así como con capacidades y necesidades intelectuales. Toda la visita al museo puede ser una experiencia emocional, así como intelectual y física compleja y diferente para cada persona. Los visitantes pueden sentirse intrigados o repelidos, confidentes o desconcertados, desafiados o abrumados desde las áreas de recepción o simplemente vislumbrando las salas de exhibición. Y la misma exhibición puede tener diferentes implicaciones psicológicas para cada visitante, para unos ser una experiencia fascinante y para otros, una pérdida de tiempo. El aprendizaje en los museos es libre y automotivado e incluye una cierta cantidad de preferencias acerca de lo que el visitante quiere aprender y cómo. (Alderoqui; 2015).

Para efectos de este estudio, se consideran programas educativos a los diseñados con una visión pedagógica para enseñar/aprender/mediar entre el público y las colecciones. Estos se caracterizan 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. Rescatan la generación de conexiones relevantes para los visitantes, basada en sus intereses y conocimientos previos. No supone una intervención jerárquica vertical, como lo sugiera el sistema educativo antiguo; sino lo contrario, generar un ambiente de confianza en el que el diálogo horizontal permita a los participantes expresar sus ideas, opiniones, emociones y reacciones personales frente a un obra de arte o temática específica.

De los 50 museos estudiados, 15 (30%) manifiestan contar con programas educativos, lo cual es una tasa baja en comparación con el 89% de museos que brinda recorridos guiados, principal servicio que se ofrece a los visitantes para mostrarles el museo, lo cual implica que el conocimiento de las colecciones exhibidas se realiza mayoritariamente escuchando a un guía; y no a través de metodologías más dinámicas de participación.

PROGRAMAS EDUCATIVOS POR TIPO DE MUSEO



Los programas educativos[5] mencionados por los entrevistados inciden en que implementan principalmente las metodologías constructivistas en las que el visitante es un agente activo en la construcción de su aprendizaje, mientras que el educador actúa como mediador entre el visitante y las colecciones, encargado de orientar el proceso de conocimiento. Otro de los fundamentos pedagógicos mencionados es el aprendizaje basado en la teoría de las inteligencias múltiples, así como en la activación de saberes previos. En el caso del MALI, además, se manifestó que a través de los programas educativos buscan también contribuir a la formación de habilidades blandas.

Otro tipo de metodología empleada es la del Espacio Fundación Telefónica, que destaca por la implementación del enfoque STEAM (ciencias, tecnología, ingeniería, arte y matemáticas por sus siglas en inglés), en base a una educación disruptiva, con el objetivo de fomentar el desarrollo de las competencias del siglo XXI. Optaron por este enfoque porque son un espacio orientado a la cultura digital.

En el Museo del Banco Central de Reserva del Perú se maneja la concepción del rol pedagógico del museo, en la que la metodología educativa excede a los recorridos temáticos para expandirse a toda la programación y a la generación de experiencias en las que el público se relacione con las colecciones desde lo afectivo. De esta manera, diseñan experiencias interactivas para que tanto grandes como chicos intervengan el museo con sus emociones, palabras y opiniones. Por ejemplo, en el programa #EmocionArte se invita al público a colocar emoticones –al estilo Facebook- al lado de las obras que más les gusta, sorprende, entristece, enoja o encanta; permitiendo que el museo conozca también las preferencias e inquietudes de su público. Cabe resaltar que el buen funcionamiento de los programas

5 Esta información ha sido recabada de los educadores de los museos: Pedro de Osma, Museo de Arte Contemporáneo -MAC, Museo del Banco Central de Reserva del Perú, Museo de Arte de Lima -MALI, Museo Josefina Ramos de Cox.

educativos dependerá de una efectiva comunicación entre docentes y educadores de museos, por ello, por ejemplo, el 60% de los museos que ofrece este tipo de programas (representado por 6 museos) elabora recursos para profesores que pueden ser descargados de la web (27%), enviados por correo electrónico (33%), o entregados en sala (53%). Además, de acuerdo a las entrevistas realizadas, se observa que la mayoría de estos programas toma en cuenta la generación de relaciones con el currículo escolar, con la finalidad de mostrar conexiones entre el museo y la escuela que sean valoradas por los docentes escolares para planificar su visita al museo. En este sentido, es importante acotar que en la mayoría de casos (85%), los profesores de colegios son los que solicitan la reserva y realización del programa educativo, y en menor medida, dichas coordinaciones son realizadas por los directores (44%). Es importante acotar que el tamaño no es el factor que determina que un museo brinde o no este tipo de programas, pues se observa que estos son desarrollados tanto en museos grandes (40%) como medianos (33%) y pequeños (20%). De acuerdo a lo manifestado por los entrevistados, la principal barrera para contar con este tipo de programas es la del conocimiento en pedagogía y mediación de museos, pues en diversas oportunidades indicaron no estar familiarizados con la metodología para el desarrollo de programas educativos, los cuales a veces confunden con visitas de grupos escolares. A ello se suma que en el Perú no se cuenta con programas académicos que formen este tipo de especialistas. Por ello, los educadores que vienen liderando esta forma de trabajar y concebir el museo tienen formación autodidacta y han ganado experiencia en la práctica y al compartir experiencias entre colegas. Para ello existe una Red de Pedagogía de Museos, conformada por educadores de museos de Lima, que a su vez forma parte de una Red Latinoamericana e internacional de educadores de museos.

IMPLEMENTACIÓN, MATERIALES Y COSTOS DE PROGRAMAS EDUCATIVOS POR TIPO DE MUSEO

Implementa algún programa educativo

No Si

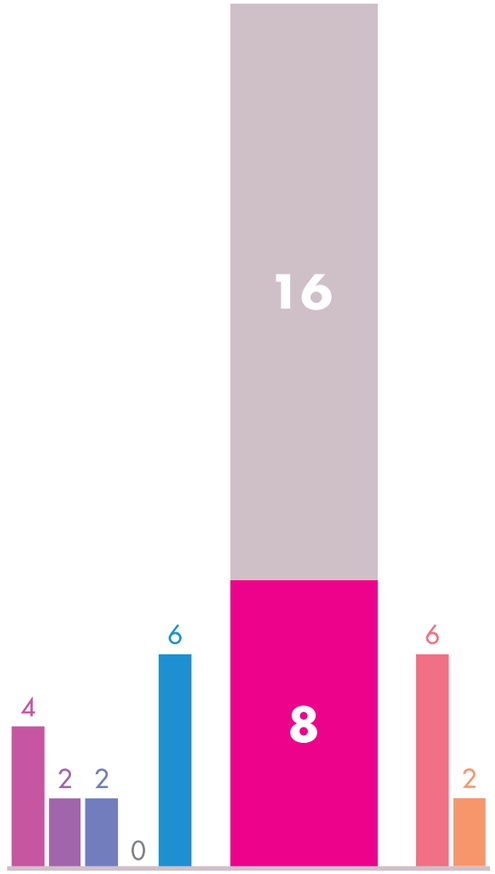
Acceso a materiales

- Elabora recursos para profesores
- Descarga de página web
- Envío por correo electrónico
- Envío adjunto a carta u oficio
- Entrega de material en sala

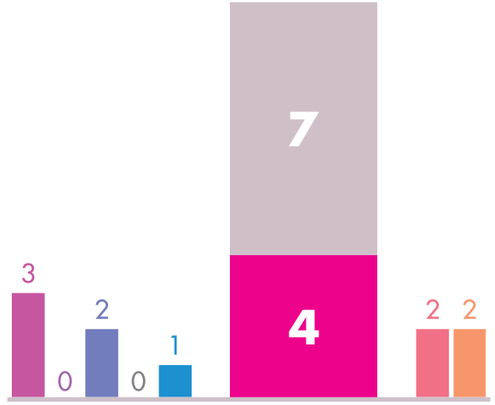
Costos

- Incluido con pago de entrada
- Tarifa independiente

MUSEO PEQUEÑO
15



MUSEO MEDIANO
24



MUSEO GRANDE
11

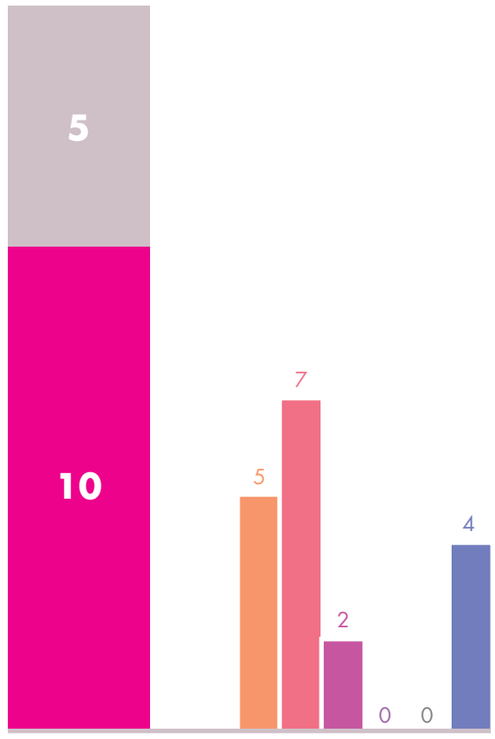
SOLICITUD DE RESERVA Y ACTOR RESPONSABLE POR TIPO DE MUSEO

Solicita reserva a los grupos

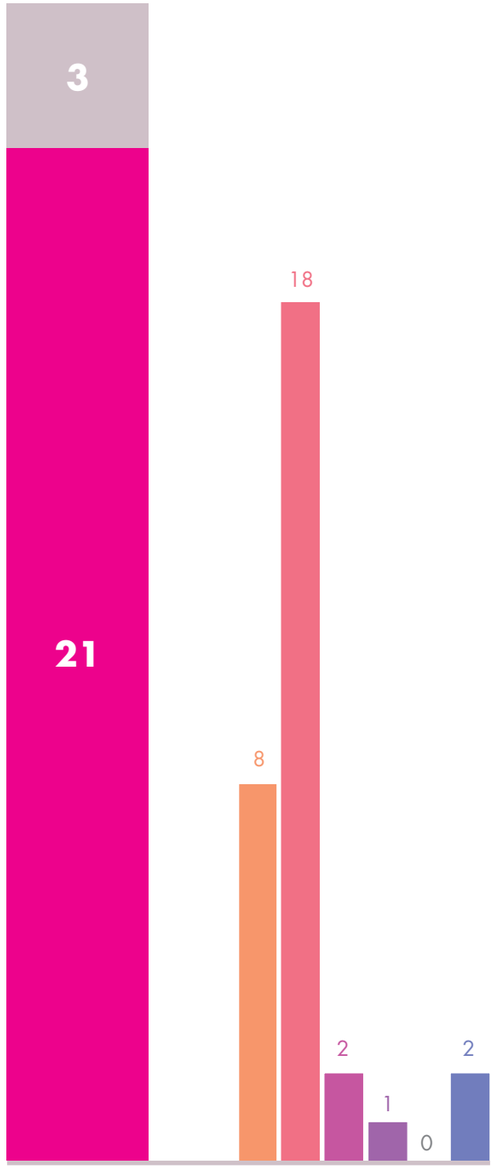
No Si

Actor que solicita la reserva de grupos escolares

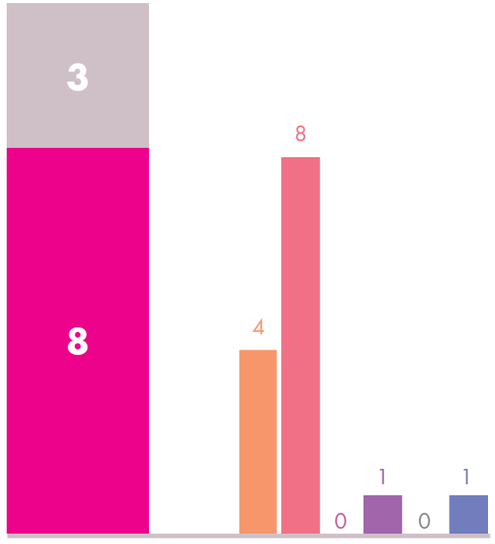
- Directores de IE
- Profesores de IE
- Padres de familia
- Los propios estudiantes
- La institución ofrece el programa directamente a IIEE elegidas
- Otros



MUSEO PEQUEÑO
15



MUSEO MEDIANO
24



MUSEO GRANDE
11

Las experiencias de visita a una galería, un museo y un centro cultural pueden ser muy distintas entre sí, no solo por las diferencias en el espacio y por la variedad de servicios ofrecidos, sino también por las diferentes formas que cada uno de estos tipos de organizaciones tienen de relacionarse con el público. Las galerías y centros culturales tienden a desarrollar mayor cantidad de recorridos curatoriales, en los que un curador muestra su mirada y el porqué es importante la obra que presenta; mientras que en los museos destaca un acercamiento al público a través de la pedagogía, el diálogo y la generación de experiencias de aprendizaje. Por este motivo, son los museos los que lideran la oferta de programas educativos. Los centros culturales y las galerías lideran la oferta de recorridos curatoriales, lo cual se debe también a la mayor frecuencia con que realizan exposiciones temporales, así como a la mayor participación de curadores en dicho proceso. Sorprende, en este sentido, que solo el 34% de museos brinde recorridos curatoriales, mientras que el 77% de las galerías y el 80% de los centros culturales ofrecen este servicio.

Se encuentra un incremento en la programación pública en los museos. La tendencia de los museos del S.XXI a ser más dinámicos e interactivos, ser agentes activos dentro de la comunidad, ha llevado a que los se comporten como centros culturales activos. En Lima, se observa que los museos grandes y algunos medianos, se acercan más a esta tendencia. De lo contrario, las galerías tienen menor programación pública, la cual gira principalmente en torno a las exposiciones que realizan y que suele estar constituida por eventos como inauguraciones, conversatorios con los artistas que representan o recorridos curatoriales. Finalmente, los centros culturales son los que presentan una programación más dinámica, ya que son justamente estos los que tienen programación diaria, horarios más extendidos y uso constante de redes sociales. Ello se debe a que su finalidad es más amplia y excede a la función expositiva, ya que incluye también programación constante de artes escénicas, cursos, laboratorios, programas de cine, danza, entre otros.

ACCESIBILIDAD FÍSICA

Para efectos de este estudio, se considera que un espacio cultural es accesible físicamente en la medida que permita que todo público interesado lo visiten. Para ello, se consideran dos criterios fundamentales; el primero es la infraestructura libre de barreras, y el segundo está integrado por la tarifa, horario y días de atención.

La tendencia mundial de construir y adaptar la infraestructura para que sea accesible también es necesaria en el sector cultural. Los museos y centros expositivos son espacios públicos y como tales, es necesario que todo tipo de visitantes pueda acceder a ellos, recorrerlos y disfrutarlos. Para ello, es imprescindible contar con infraestructura libre de barreras, con ascensores, rampas, servicios higiénicos para personas con discapacidad, señalética, entre otros.

Con la finalidad de evaluar en qué medida las organizaciones estudiadas se pueden calificar como espacios que cuentan con infraestructura accesible, se ha creado una lista de 12 criterios de accesibilidad en base al Reglamento Nacional de Edificaciones, así como a la Ley de Personas con Discapacidad.

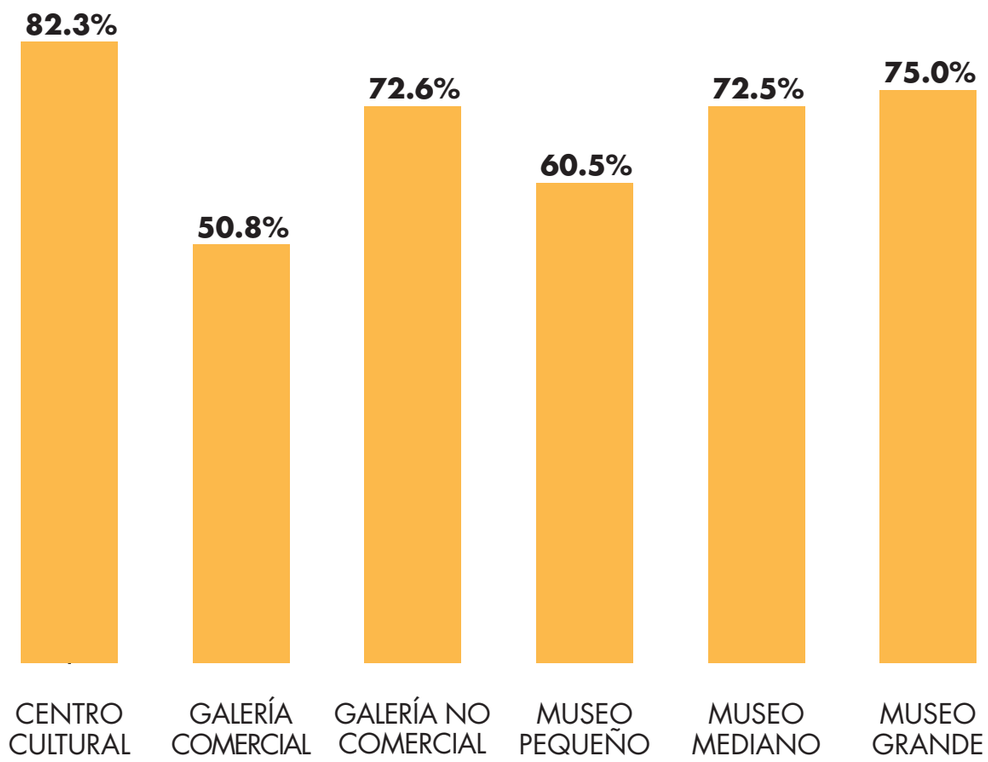
CRITERIOS EMPLEADOS PARA EVALUAR LA ACCESIBILIDAD FÍSICA DE LAS ORGANIZACIONES VISITADAS

1. Existe señalética externa que permite identificar la ubicación del museo.
2. La puerta de ingreso al local está al nivel de la vereda o cuenta con una rampa o elevador de acceso.
3. Las gradas o rampa, de longitud mayor a 3 metros, tienen pasamanos de principio a fin.
4. Las escaleras tienen pasamanos de una altura mínima de 80 cm.
5. La puerta de ingreso al local tiene como mínimo 120 cm de ancho.
6. Las puertas internas tiene un ancho mínimo de 90 cm.
7. Los pasadizos de circulación tienen un ancho libre mínimo de 90 cm.
8. Los desniveles entre pisos se salvan mediante ascensor o rampas.
9. El mostrador, ventanilla o escritorio de atención tiene una altura máxima de 80 cm.
10. Existen baños adaptados para personas con discapacidad con puerta grande, señalización y barras.
11. En caso se cuente con un estacionamiento de más de 5 vehículos: Existen espacios reservados con señalización para vehículos conducidos o que transporten personas con discapacidad.
12. En caso el edificio tenga más de un piso. Cuenta con ascensor para público preferencial y personas con discapacidad.

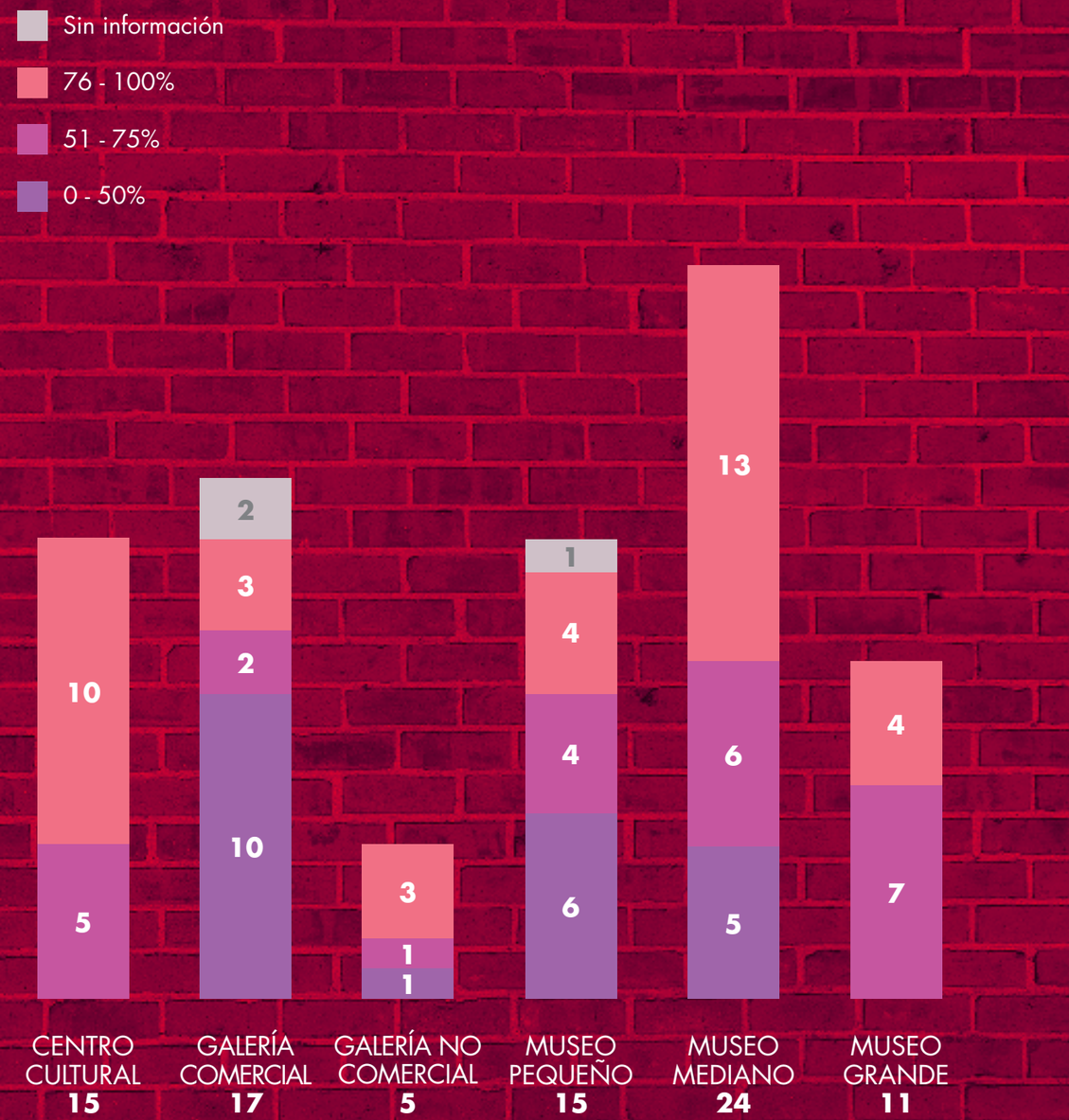
Como resultado de la aplicación de dichos criterios, se observa que **37** (43%) de las 87 organizaciones estudiadas cumplen entre el 76 y el 100% de las **condiciones de infraestructura de acceso físico** requeridas. Aquellas organizaciones que destacan por el cumplimiento de dichos criterios son las más grandes y formales: el 60% de las galerías no comerciales y el 67% de los centros culturales; además de un importante 55% de museos medianos. Por el contrario, las organizaciones que cumplen con un mínimo de criterios (entre 0 a 50%) son las galerías comerciales y los museos pequeños, mientras que un rango medio de cumplimiento de dichos criterios de accesibilidad infraestructural (entre 51 a 75%) es alcanzado por el 64% de los museos grandes.

ACCESIBILIDAD FÍSICA POR SUBTIPO DE ORGANIZACIÓN

PROMEDIO DE PORCENTAJE DE CONDICIONES DE INFRAESTRUCTURA DE ACCESO FÍSICO CUMPLIDAS



PORCENTAJE DE CONDICIONES DE INFRAESTRUCTURA DE ACCESO FÍSICO CUMPLIDAS



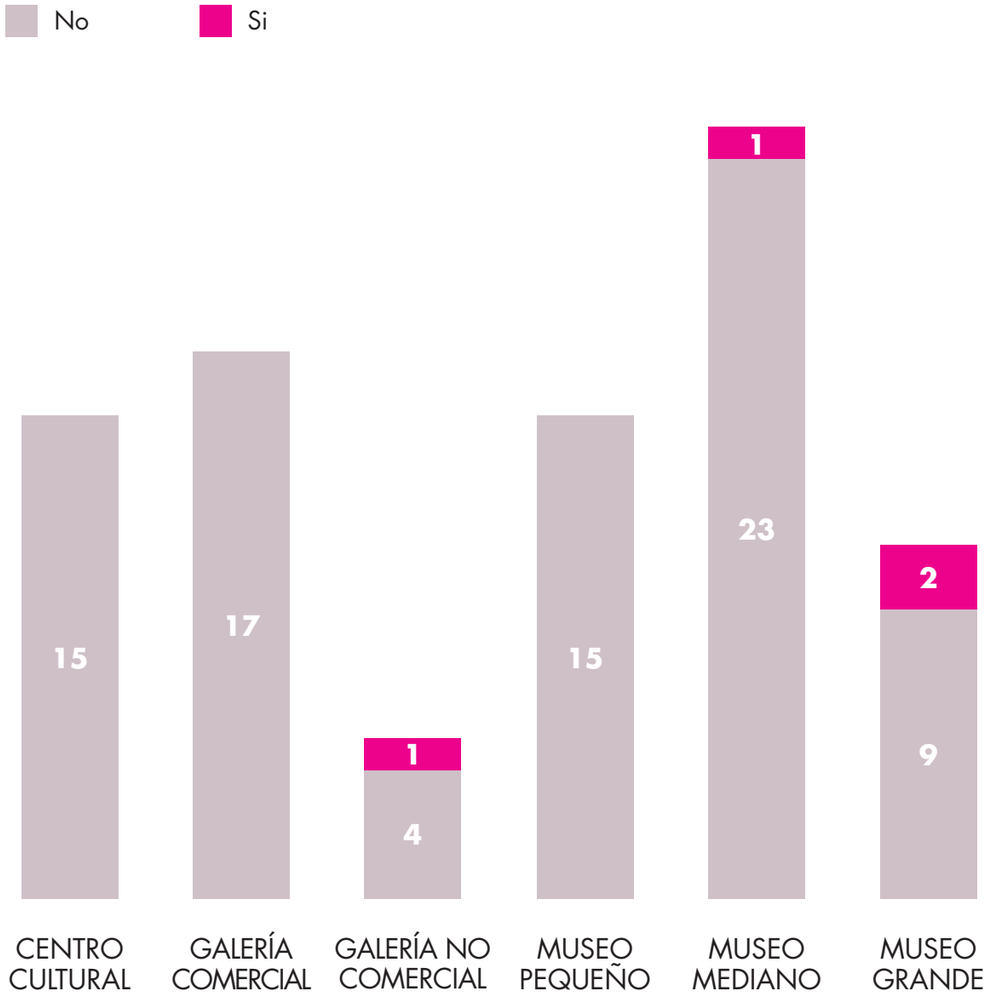
Por un lado, el mayor cumplimiento de estos criterios podría estar relacionado con el nivel de formalidad e institucionalidad que confieren las instituciones más sólidas -como universidades, institutos y municipalidades- a los centros culturales y galerías no comerciales, pues se administran y rigen bajo las normas y procedimientos de su institución matriz.

Por otro lado, el menor cumplimiento de los mencionados criterios podría estar vinculado a la baja capacidad operativa y de planificación estratégica de museos pequeños y galerías comerciales. En el caso de los museos, además, se debe tener en cuenta que muchos de estos ocupan casas históricas que han sido adaptadas para funcionar como museos, pero no se concibieron como tales desde un inicio. En este sentido, los museos y centros culturales construidos en los últimos 40 años son aquellos que cumplen con la mayor cantidad de criterios, al haber sido edificados para cumplir con la finalidad expositiva.

En cuanto a qué tan inclusivos son los museos y centros expositivos de Lima, se observa que un alto 95% de las organizaciones estudiadas no presenta ningún tipo de avance en **la adaptación de elementos museográficos o material informativo a personas con discapacidad visual o auditiva.** Únicamente 4 organizaciones manifestaron que incluyen y están de proceso de incluir aún mayores recursos para personas con discapacidad visual o auditiva, de los cuales 02 son museos grandes, 01 es un museo mediano y el restante corresponde a una galería no comercial. Si bien estos porcentajes pueden considerarse alarmantes, en la medida que visibilizan un sector museístico que no está preparado ni preocupado por incluir a personas con discapacidades, puede considerarse también como un reto importante que debe de ser solucionado de forma integral.

AVANCES EN INCLUSIÓN A PERSONAS CON DISCAPACIDAD VISUAL O AUDITIVA POR SUBTIPO DE ORGANIZACIÓN

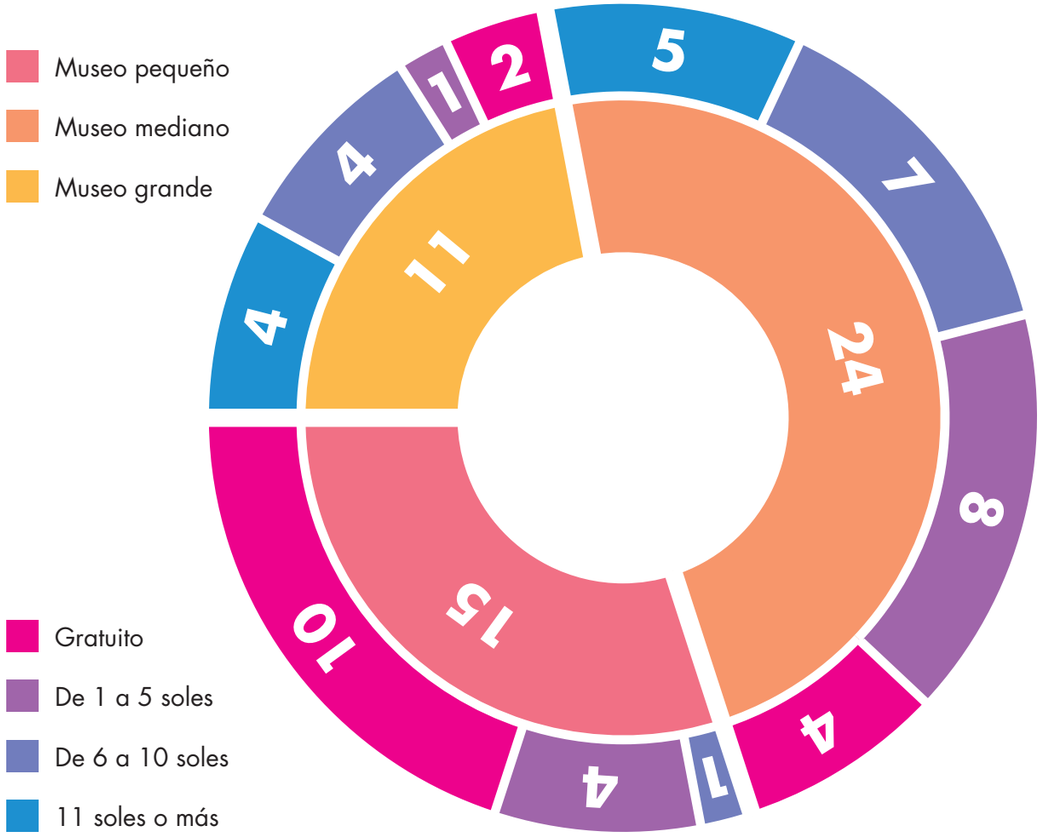
Presenta por lo menos un avance parcial en la adaptación de elementos museográfico o material informativo a personas con discapacidad visual o auditiva



TARIFAS Y HORARIOS

La accesibilidad de museos y centros expositivos también se distingue por la variedad de tarifas y horarios en los que se pueden visitar. En cuanto a las **tarifas**, se observa que un importante grupo de museos (32%) ofrece entrada libre (siendo los museos pequeños los que operan de esta manera en un 67%), al igual que la totalidad de centros culturales y de galerías comerciales y no comerciales, cuyas exposiciones temporales pueden ser visitadas gratuitamente.

Tarifa de entrada por tipo de museo



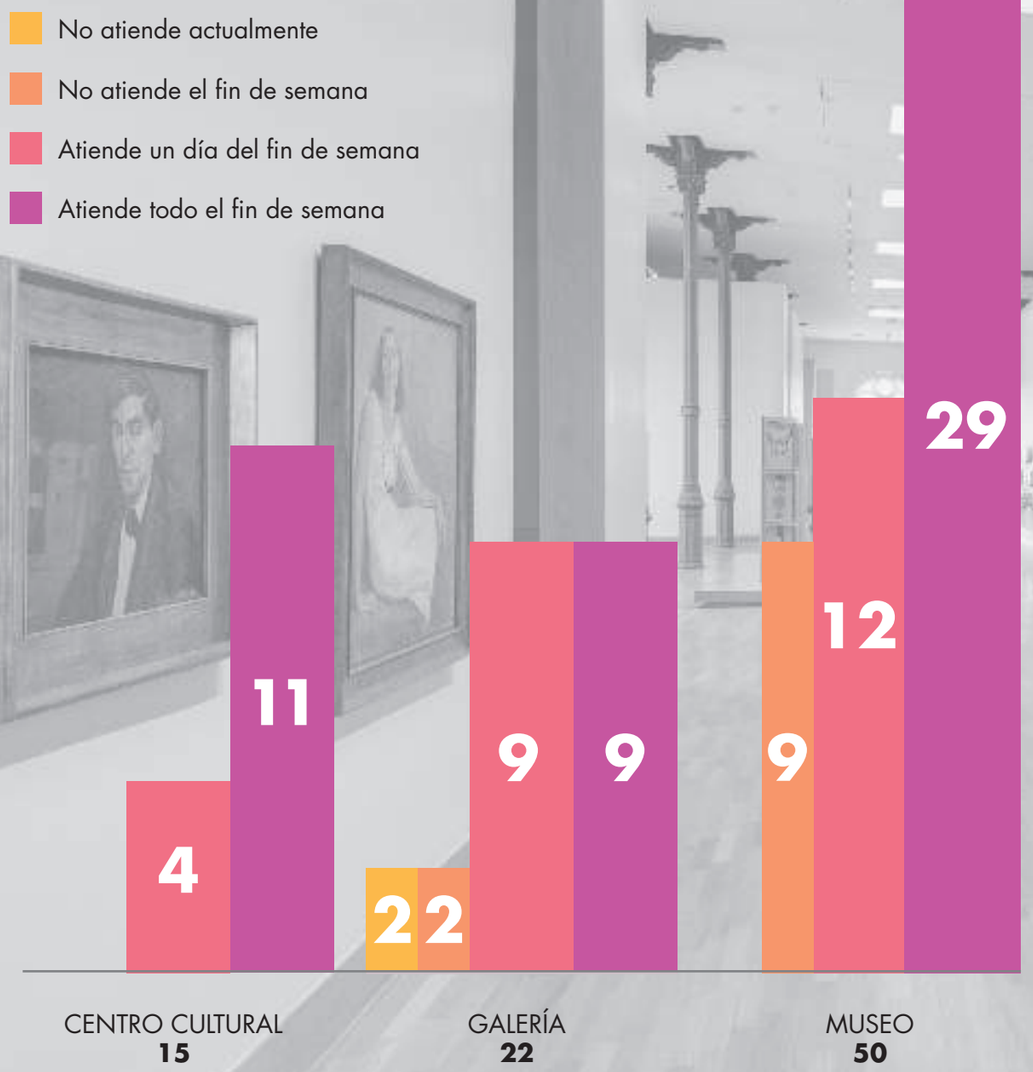
En el caso de los centros culturales, la gratuidad de estos servicios se explica por diversos motivos, entre los que destacan que la organización madre subvenciona el acceso a la cultura como parte de su programa de imagen institucional y responsabilidad social (aplica especialmente a fundaciones), así como también porque a través de las exposiciones temporales los centros culturales logran que los distintos públicos visiten sus instalaciones y adquieran distintos servicios por los que sí cobran una tarifa, como entradas al teatro o la inscripción a un curso o taller.

Por otro lado, el mayor rango de **horarios y días de atención al público** lo encontramos en los centros culturales. El 100% de estos atiende pasadas las 5:00 p.m., y el 73% el fin de semana completo, lo cual los convierte en espacios altamente accesibles.

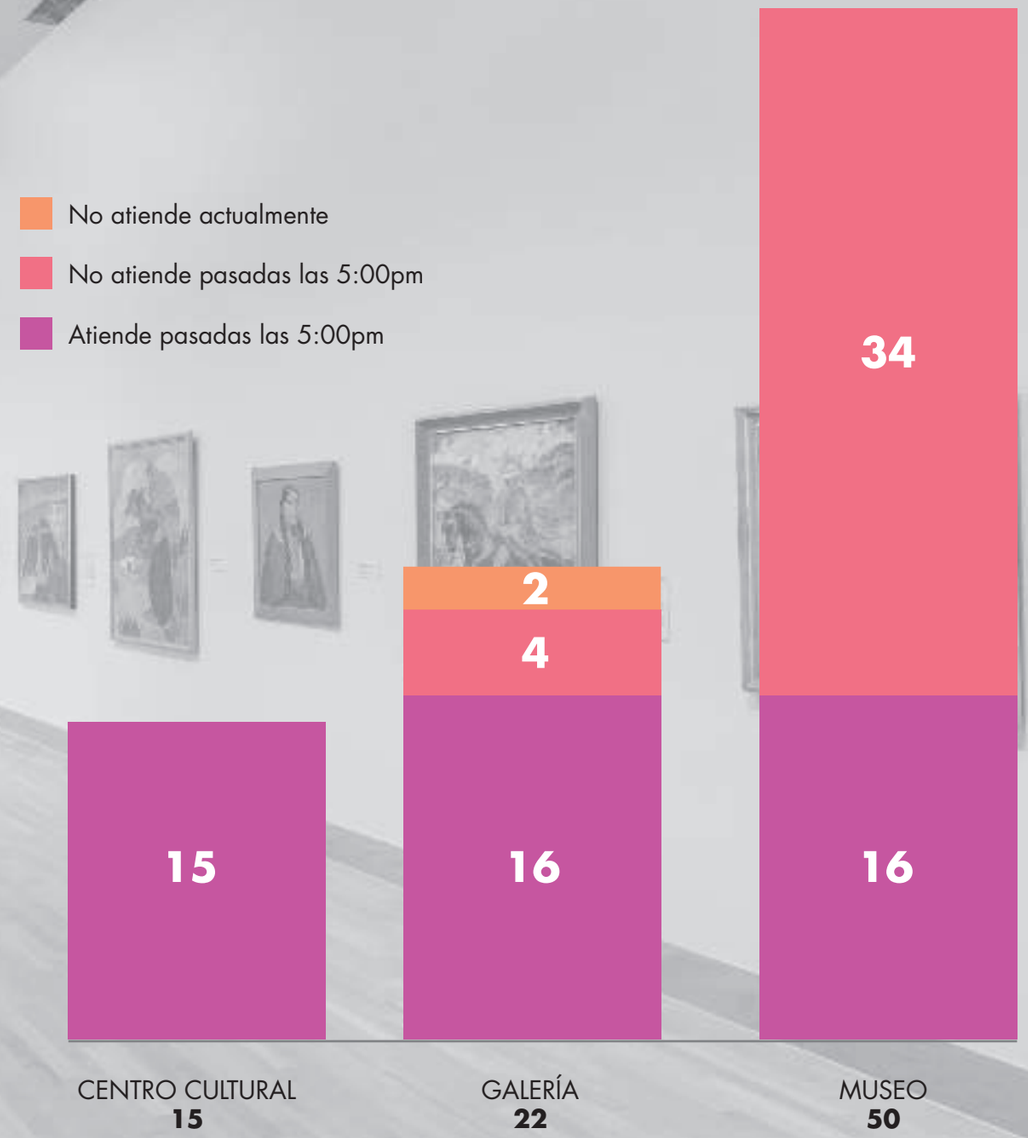
En el caso de las galerías comerciales, el ingreso a sus instalaciones es gratuito porque su objetivo es difundir las obras de los artistas con la finalidad última de venderla. Por este mismo motivo, se preocupan por tener horarios accesibles para sus clientes, por lo que el 73% de estas atiende pasadas las 5 p.m., y el 41% atiende el fin de semana completo.

Finalmente, solo el 32% de museos atiende pasadas las 5:00 p.m., pues la gran mayoría (68%) está acostumbrado a cumplir horario de oficina para el desarrollo de sus funciones; lo cual en cierta medida refleja que la orientación al visitante está aún en proceso y que las funciones de conservación (para las que no se requiere de horario nocturno), tienen mayor peso en la planificación integral del museo. Si bien se encuentra que más de la mitad de museos estudiados (58%) atiende el fin de semana completo, aún un grupo considerable de museos no atiende ningún día del fin de semana (18%) o solo atiende un día del fin de semana (24%). Esto indica que los museos son las organizaciones más conservadoras, en las que el horario puede constituirse como una barrera de acceso.

Atención en el fin de semana por tipo de organización



Atención a partir de las 05:00pm por tipo de organización

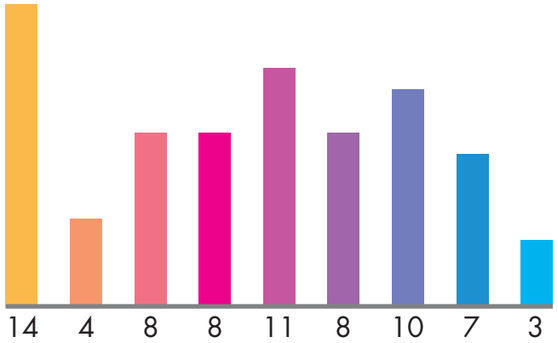


COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DE VISITANTES

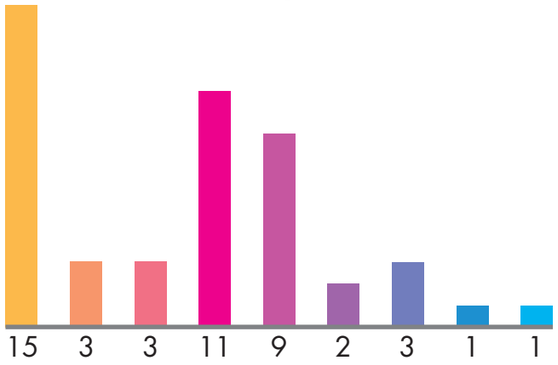
En esta dimensión del presente libro se analizan, primero, los medios de comunicación y difusión utilizados por museos y centros expositivos para comunicarse con su público, diferenciando las estrategias diseñadas para captar nuevos públicos de las que tienen como objetivo fidelizar a los públicos existentes. Posteriormente, se estudian también los mecanismos y recursos empleados para contabilizar y conocer a los distintos tipos de visitantes, tales como registro de visitantes, elaboración de perfiles de visitantes e implementación de estudios de satisfacción.

Medios de comunicación tradicional empleados por tipo de organización

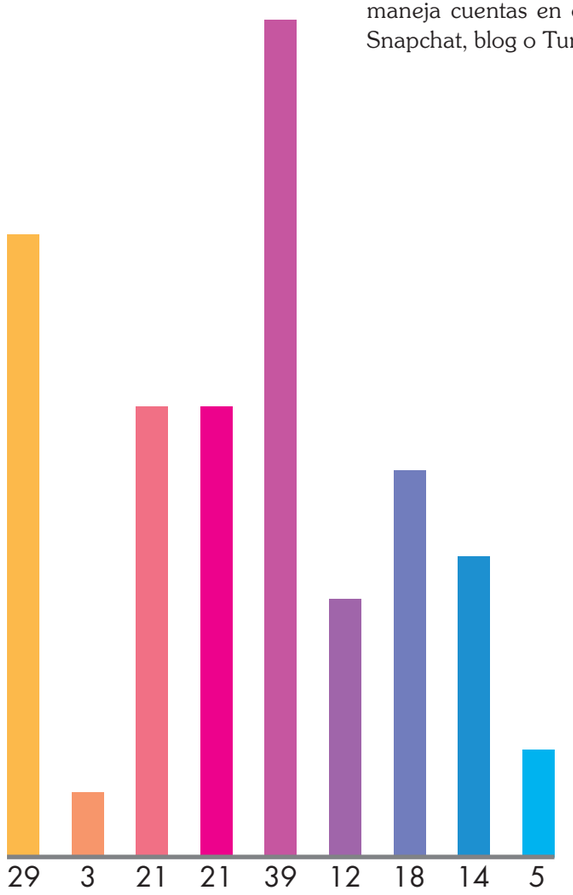
- Notas de prensa
- Pago de publicidad y medios escritos o radiales
- Cartas / oficios
- Invitaciones
- Folletería
- Agenda cultural impresa
- Afiches / paneles informativos
- Banderolas
- Paneles publicitarios



CENTRO CULTURAL
15



GALERÍA
22

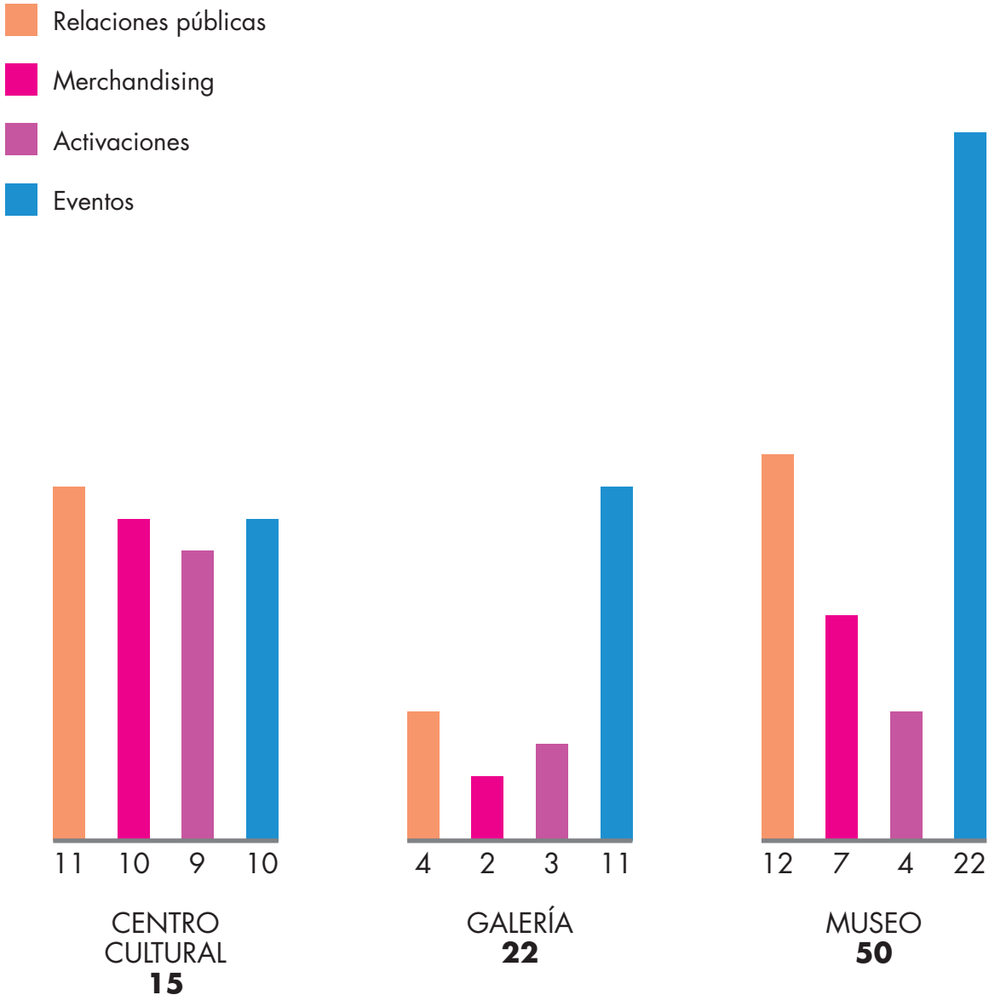


MUSEOS
50

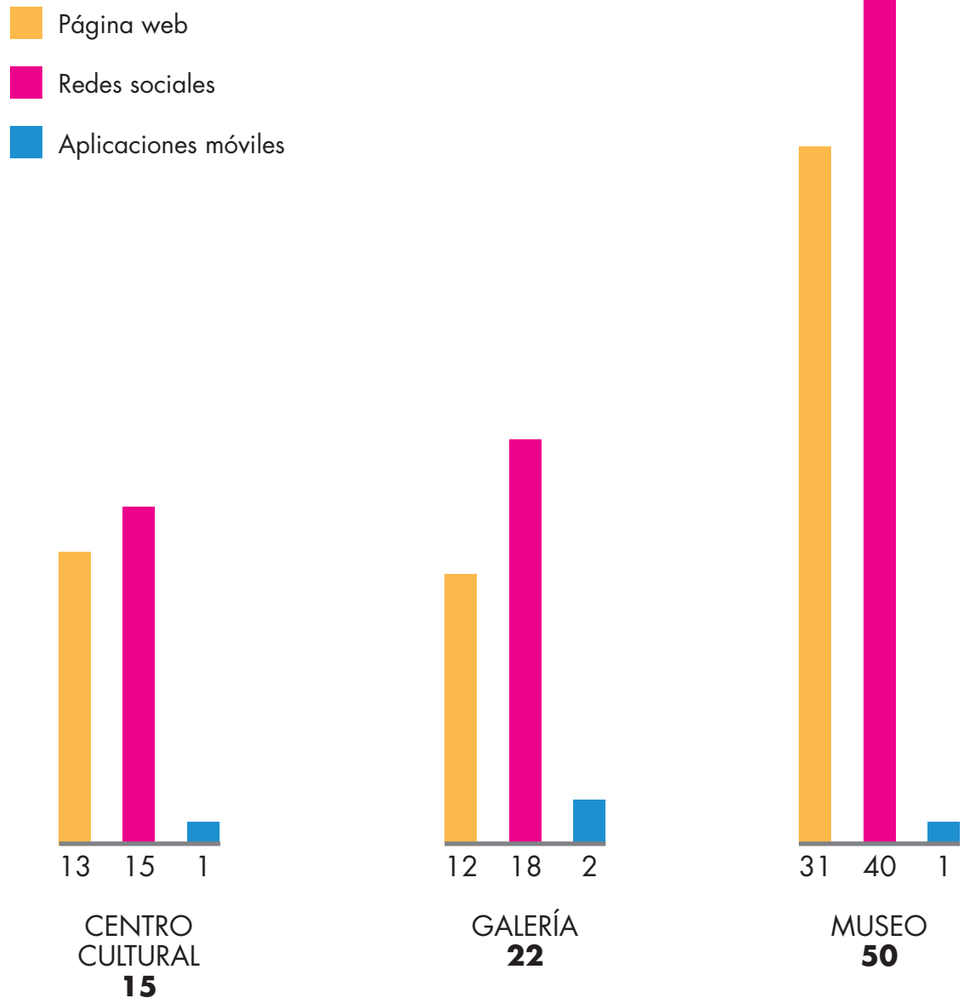
COMUNICACIÓN

En cuanto a los **medios** que emplean las diversas organizaciones para **comunicarse con su público**, se encuentra que el 82% indica que **Facebook** es su medio predilecto y **más efectivo**, ya que lo consideran de fácil uso, barato y que genera el impacto deseado, permitiéndoles establecer un contacto directo con su público. Por ello, si bien un alto porcentaje de organizaciones (72%) cuenta con **página web** (ya sea propia o como parte de la web de su organización madre), se distingue que un porcentaje aún mayor (82%) tiene presencia individualizada en Facebook, y en menor medida (47%) maneja cuentas en otras redes sociales como Twitter, Instagram, Snapchat, blog o Tumblr.

Nuevos medios de comunicación empleados por tipo de organización



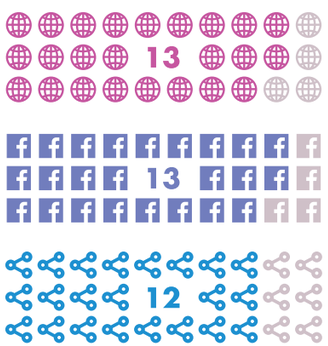
Medios de comunicación digital empleados por tipo de organización



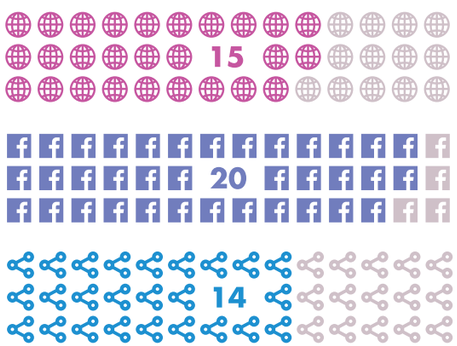
Los centros culturales -generalmente asociados a instituciones sólidas- cuentan tanto con página web como con una cuenta en Facebook en la misma medida (86.7%); mientras que las galerías y los museos muestran su preferencia por el manejo de Facebook por encima de las páginas web. Esto puede estar asociado a la facilidad con la que se puede crear una cuenta en Facebook, en comparación a la necesidad de un especialista para diseñar y actualizar una página web. Además, esto también está relacionado al interés particular de galerías y museos por conectarse de forma rápida con su público. Por ejemplo, muchos galeristas manifiestan que Facebook es su principal fuente de promoción de eventos y exposiciones.

Uso de medios de comunicación digital por tipo de organización

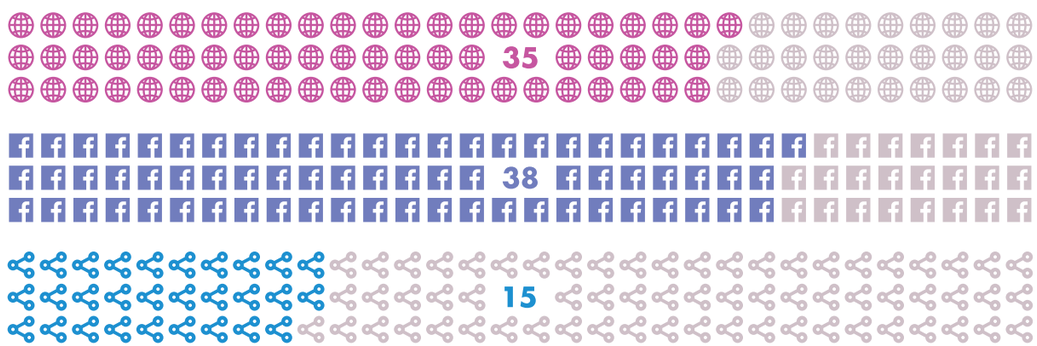
CENTRO CULTURAL
15



GALERÍA
22



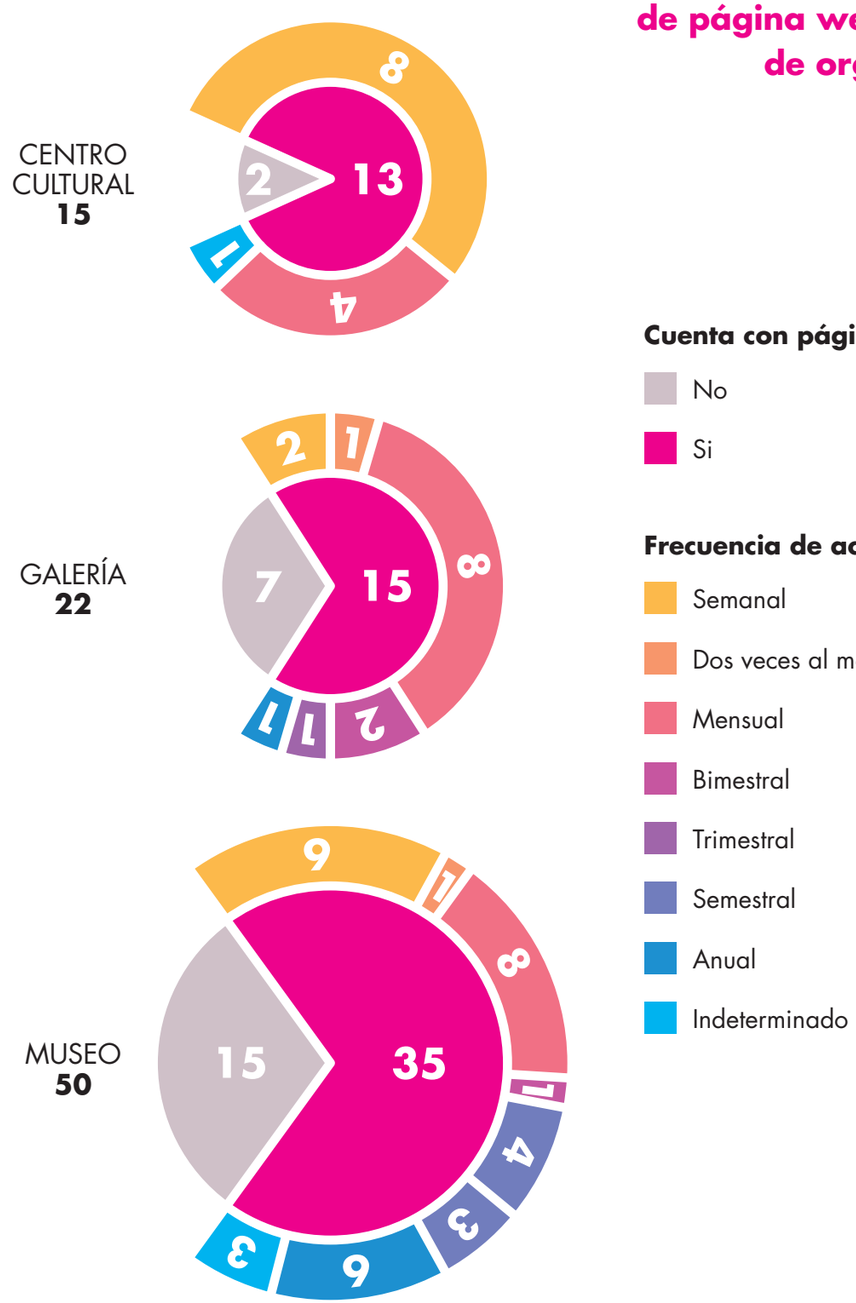
MUSEOS
50



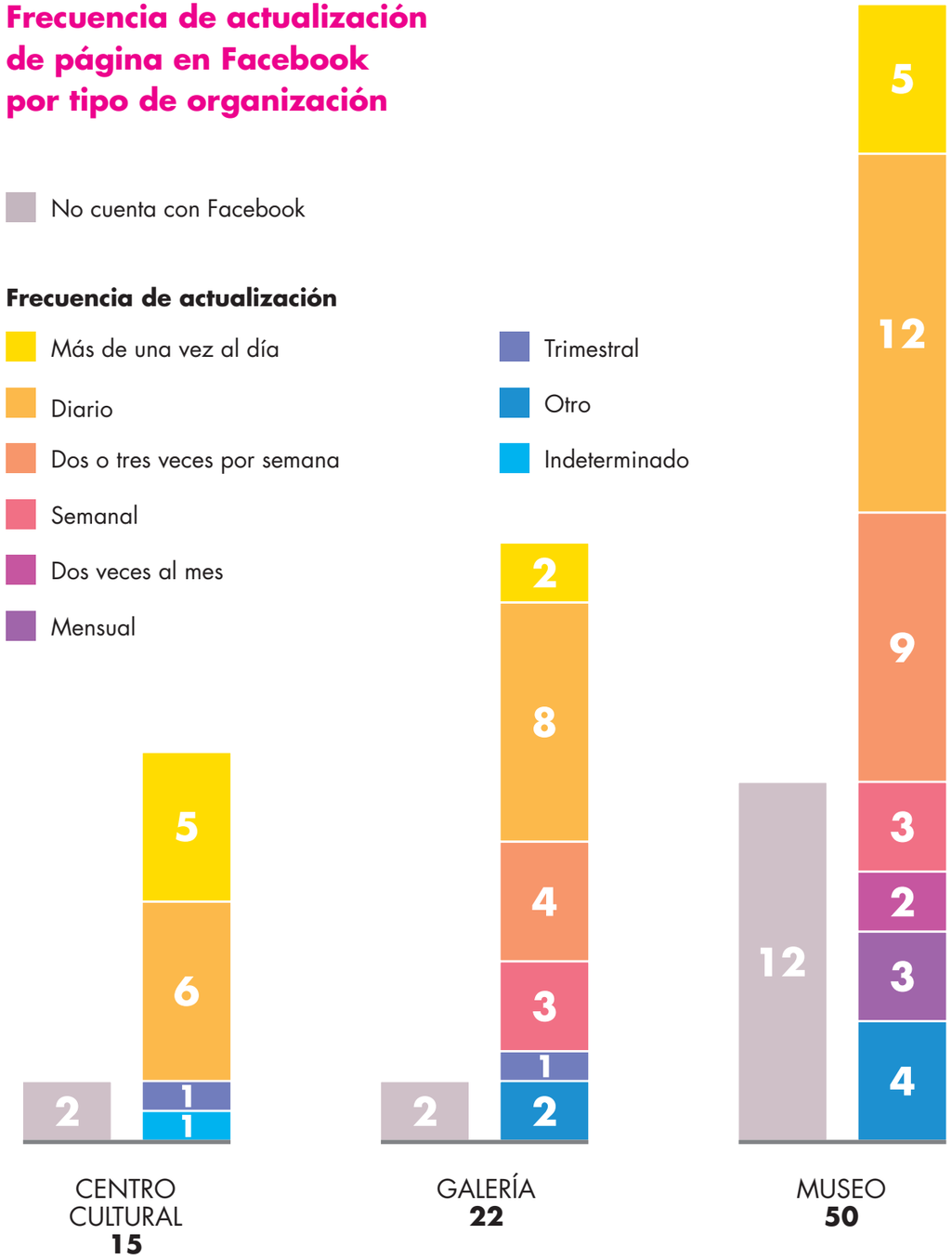
Cabe destacar que contar con una página web o una cuenta en Facebook no implica que su uso sea especializado ni efectivo. Una forma de evaluarlo es en base a quién opera las cuentas y realiza las publicaciones. Según los resultados de las entrevistas a profundidad, se encuentra que tanto en galerías comerciales como en museos pequeños y medianos que no cuentan con áreas de comunicaciones, la persona encargada de manejar las redes sociales no realiza dicha actividad de forma exclusiva; incluso en algunos casos es el director o asistente del director quien las opera. Esto es un indicador de que el manejo de las redes sociales en este tipo de organización se realiza a nivel de usuario individual, es decir, de la misma manera que una persona maneja su cuenta personal en Facebook, para lo que no se requiere de estadísticas ni estrategias visuales o comunicativas.

Otra forma de evaluar la profesionalización y eficacia del uso de los medios digitales es través de la frecuencia de actualización. Por ejemplo, en cuanto al uso de la página web, se observa que el 65% de organizaciones actualiza sus páginas web, ya sea de forma semanal, dos veces a la semana, o mensualmente; un 35% restante los actualiza de forma más espaciada, en periodos que van desde bimestral a anualmente. En cuanto al uso de Facebook, se observan distintos tipos de frecuencia, entre los que destaca que el 39% de los centros culturales realiza más de una publicación al día (lo que está relacionando al dinamismo de actividades que ofrecen); o que el 46% de centros culturales, al igual que el 40% de galerías y el 32% de museos, publica diariamente. Sin embargo, se puede concluir que el grupo de 18% de organizaciones que realiza actualizaciones con periodicidades que oscilan entre mensual o trimestralmente, o que no tienen una periodicidad establecida, no son manejadas profesionalmente y no se constituyen como una plataforma de comunicación eficaz.

Frecuencia de actualización de página web por tipo de organización



Frecuencia de actualización de página en Facebook por tipo de organización

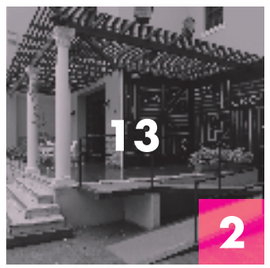


En cuanto a las estrategias de **captación de nuevos públicos**, los entrevistados manifiestan que las redes sociales, con especial énfasis en Facebook, son su principal estrategia para captar nuevos públicos. Sin embargo, se destaca que pocos entrevistados distinguen otro tipo de estrategias o diseño de programas específicos para la captación de nuevas audiencias. Ello responde a que pocos museos o centros expositivos cuentan con áreas o especialistas dedicados a estudio, gestión y formación de públicos, de manera que las iniciativas por captar nuevos visitantes se limitan al uso de medios de comunicación, mas no responden a otro tipo de programas de promoción diseñados para captar segmentos específicos de públicos. A pesar de ello, los entrevistados manifiestan gran apertura para participar **en programas de promoción** coordinados a través de redes de museos o liderados por terceras instituciones, tales como las ferias de museos o las noches de los museos. Sin embargo, son reducidos los casos en que las organizaciones mismas diseñan programas específicamente con la finalidad de captar nuevos públicos y promocionar su museo o centro expositivo.

En la misma línea -y por los motivos señalados anteriormente-, se observan limitados casos en los que se diseñan y aplican **programas para la fidelización y/o retención de públicos**. Pocos museos y centros expositivos (14% o 12 organizaciones) cuentan con programas específicos de fidelización. Entre estas estrategias destacan las siguientes: suscripción a boletines (42%), ofertas o promociones para visitantes recurrentes (42%), clubes de arte, ciencia u otros (25% representado por 3 museos pequeños); y programas de voluntariado (34%, representado por 1 museo grande y 3 museos pequeños). Por ejemplo, entre las estrategias de fidelización de públicos destacan los programas de membresía como Amigos del MAC (Museo de Arte Contemporáneo), Amigos de Mariátegui y el programa Amigos del MALI (Museo de Arte de Lima), que brindan ciertos beneficios especiales a sus miembros a cambio de una cuota fija. A medida que dicha cuota sea mayor, mayores son los beneficios que se le otorgan a la persona o empresa que lo solicite. Este tipo de programas son muy usuales en el modelo de gestión de museos anglosajona.

Llama la atención que se cuente con tan pocos programas de fidelización en un ámbito que se beneficiaría de solidificar las relaciones con su público y volverlos recurrentes, así como de generar mayores ingresos que se reviertan en una programación más dinámica.

Estrategias de fidelización por tipo de organización



CENTRO CULTURAL
15

GALERÍA
22

Implementa estrategias de fidelización

No

Si

MUSEO
50

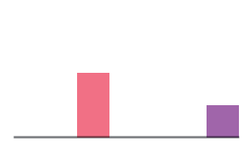
Beneficios de los programas de fidelización por tipo de organización

Suscripción a boletines informativos

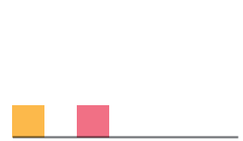
Ofertas o promociones para visitantes recurrentes

Clubes de arte, ciencia u otros

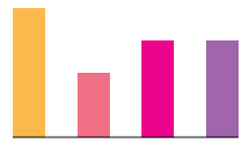
Programa de voluntariado



CENTRO CULTURAL
2



GALERÍA
2



MUSEO
8

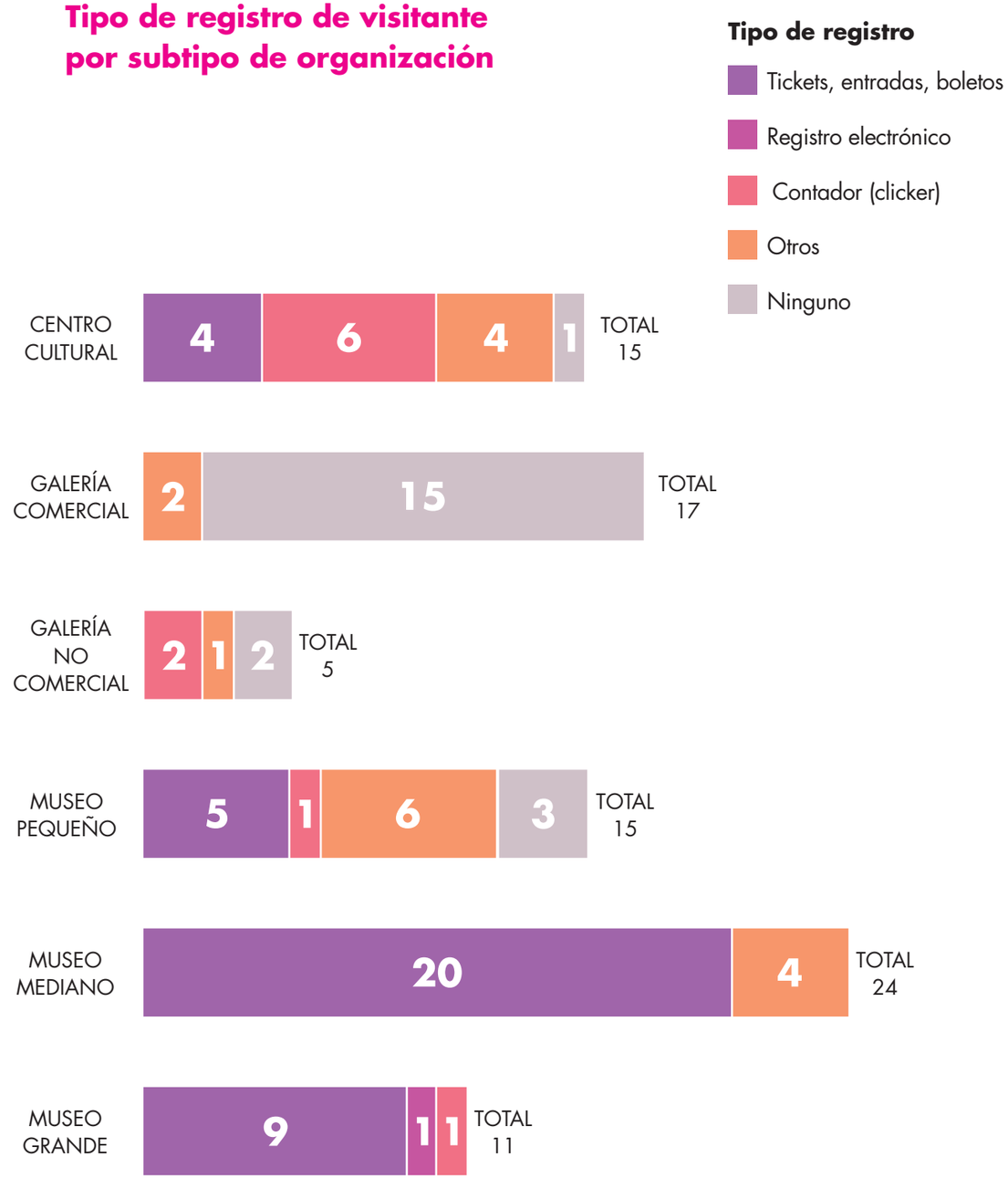
En este sentido, se percibe que las estrategias y los programas de fidelización constituyen una oportunidad para conseguir público recurrente que se convierta en agente promotor y para permitir que la organización sea más participativa al abrir sus puertas a grupos interesados en involucrarse con programas a largo plazo. Además, las diversas organizaciones estudiadas podrían encontrar apoyo en recursos humanos a través de programas de voluntariado; así como apoyo financiero en programas de membresía, o de amigos del museo.

CONOCIMIENTO DE VISITANTES

Los museos y centros expositivos están hechos para el público, por ello, conocer y definir su tipología sirve como base para la planificación, pues permite diseñar programas y servicios de acuerdo a las distintas necesidades y requerimientos de cada tipo de visitantes. En este sentido, las galerías comerciales son las que mejor han definido a su púbico objetivo, pues distinguen que su *target* son clientes coleccionistas de arte. Sin embargo, pocos museos entrevistados manifiestan tener claro su **público objetivo**, pues señalan que el museo es para todo tipo de públicos. Esto evidencia que en la mayoría de casos dicho público general no está segmentado y que se desconoce cómo están compuestas sus audiencias, por lo que no se han trazado objetivos concretos respecto a públicos específicos.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, el registro de visitantes se constituye como la base para conocer las principales características, flujos y frecuencia de visita de los distintos públicos. Sin embargo, a lo largo de este estudio se ha encontrado que no todas las organizaciones estudiadas están interesadas en contabilizar y registrar a todos sus visitantes. Por ejemplo, un alto porcentaje de galerías comerciales (88%) no realiza ningún tipo de **registro de visitantes,** seguido por un 40% de galerías no comerciales que tampoco realiza dicha actividad. Esto responde a que el interés principal de las galerías comerciales está en sus clientes y no en el público general que los visita. No obstante, sí cuentan con una base de datos tipo directorio de quiénes realizan una compra en su galería, pues tienen gran interés en afianzar el contacto con dichas personas y buscan que retornen a su espacio, por ejemplo, invitándolas a los eventos que realizan.

Tipo de registro de visitante por subtipo de organización



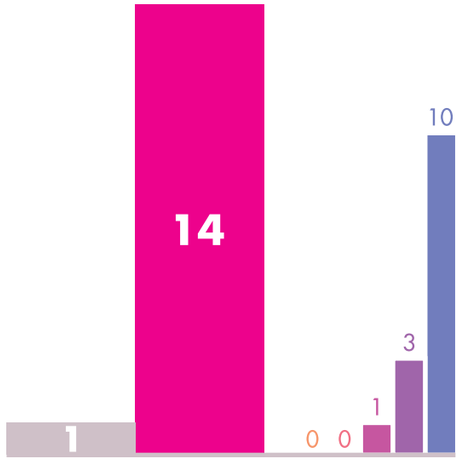
Por el contrario, el 93% de los centros culturales y el 100% de los museos grandes y medianos registran el número de sus visitantes, indicador muy popular en el mundo **de los museos.** El interés por el registro de los visitantes responde a diversos factores. Por ejemplo, por parte de museos públicos, este interés se relaciona con la necesidad de rendir cuentas presupuestarias en las que se debe indicar la cantidad de personas beneficiadas con cada partida. Por parte de los museos privados que reciben auspicios y patrocinios de empresas privadas o entidades externas, la cantidad de personas que benefician o que estarían expuestas a una marca en particular, se convierte en un factor decisivo para ser receptor de los fondos externos. Finalmente, el volumen de visitantes ha venido siendo un indicador de éxito en el sector museístico, a pesar que en la mayoría de los casos la información recabada se utilice para la rendición de cuentas, mas no para el diseño de estrategias y programas específicos. Este funcionamiento no es acorde a las nuevas tendencias en la disciplina, principalmente desde la pedagogía de museos, en la que actualmente se considera que la calidad de la experiencia brindada al visitante es un mejor indicador del éxito de un museo que la cantidad de visitantes.

A pesar de que los museos tienen diversas razones para registrar a sus visitantes, el 20% de museos pequeños no lleva contabilidad alguna en relación al volumen de visitantes que reciben. Esto estaría relacionado con que ofrecen ingreso gratuito –por lo que no se entrega un ticket de entrada-; así como con la falta de personal para recabar dicha información.

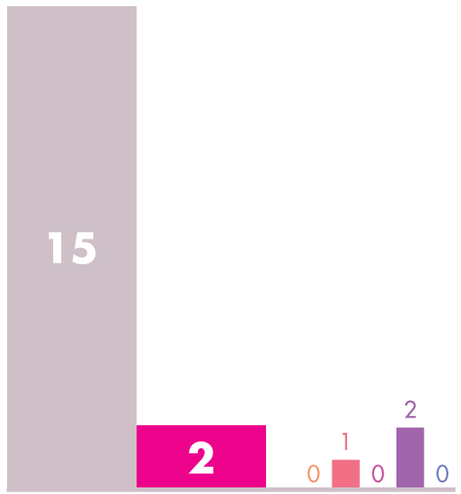
En cuanto al método de registro, se observa que aquellas organizaciones que **registran a sus visitantes** lo realizan principalmente a través de los siguientes sistemas: venta o entrega de ticket de ingreso (44%) –empleado por el 82% de museos grandes y el 84% de museos medianos–; registro electrónico (1%); uso de contador o clicker (12%) –empleado por el 40 % de museos grandes y el 40% de centros culturales–.

Del 75% de las organizaciones estudiadas que lleva un registro de visitantes, el 30% de estas no los clasifica de acuerdo a su tipología, lo cual evidencia la falta de uso de dicha información para la toma de decisiones respecto a los programas que ofrece el museo. Por el contrario, el 35% de organizaciones los clasifica de acuerdo a la tarifa que han pagado; el 28% de acuerdo a su nacionalidad y el 12% de acuerdo al número de visitas realizadas.

Clasificación de visitantes empleada por subtipo de organización



CENTRO CULTURAL
15



GALERÍA COMERCIAL
17

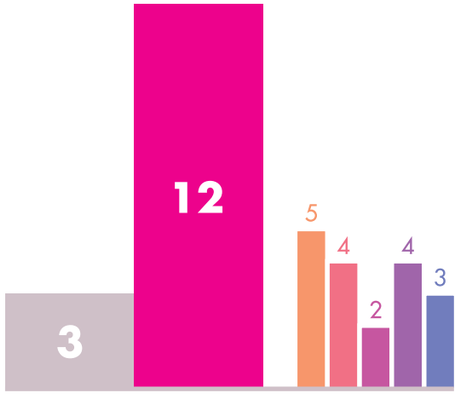
GALERÍA NO COMERCIAL
5

Cuenta con registro de número de visitantes

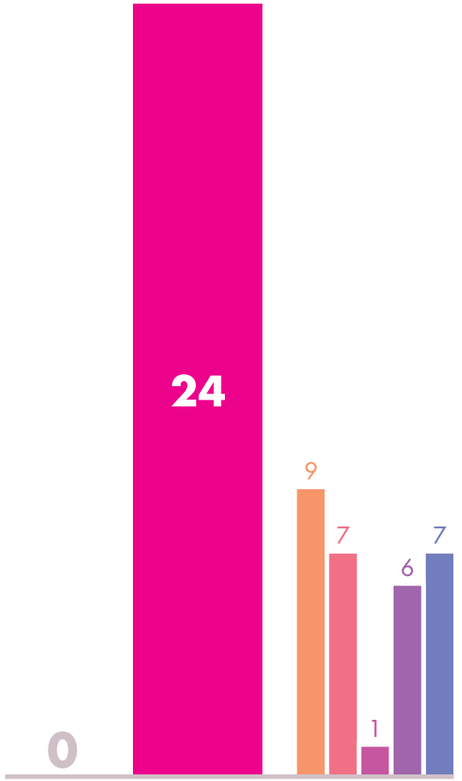
- No
- Si

Clasificación de visitantes

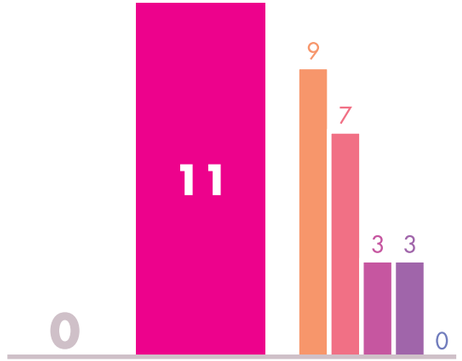
- Por tarifa
- Por nacionalidad
- Por número de visitas realizadas
- Otros
- No clasifica a los visitantes



MUSEO PEQUEÑO
15



MUSEO MEDIANO
24

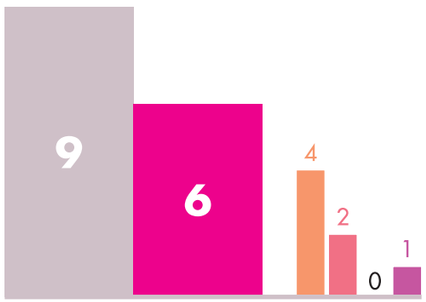


MUSEO GRANDE
11

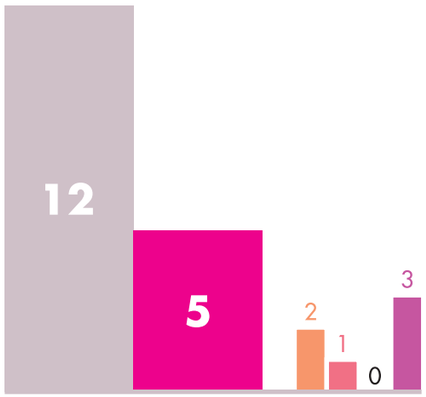
Debido a que el registro de visitantes brinda únicamente información global acerca del volumen y tipologías de visitantes, algunas organizaciones ven necesaria la implementación de otros instrumentos, como evaluaciones de satisfacción y estudios de visitantes, que provean información detallada sobre las opiniones y características de estos. Por ejemplo, el 60% de organizaciones señala que evalúa la **satisfacción de sus visitantes**, para lo cual el 30% de organizaciones emplea el **cuaderno de visitantes** como un referente de evaluación de satisfacción -el cual es empleado principalmente por el 53% de los museos pequeños; mientras que el 31% de organizaciones implementa **encuestas de satisfacción** de forma física -método empleado principalmente por el 55% de los museos grandes. No obstante, ninguna organización realiza encuestas de satisfacción de forma virtual, ello indica que **la relación con el público visitante sucede principalmente en el museo, galería o centro cultural, mas no en el mundo virtual.** Es importante señalar que los distintos mecanismos de evaluación de satisfacción proveen distintos niveles de información, de manera que si bien el cuaderno de visitantes es una excelente fuente directa para conocer las opiniones de su audiencia, no cuentan con el mismo nivel de profundidad que se alcanza en una encuesta, pues esta última permite también orientar los aspectos a evaluar, así como que califiquen los diversos servicios que la organización ofrece.

Finalmente, en el campo de la investigación de públicos se observa que solo un reducido 16% de organizaciones ha realizado un **estudio de visitantes,** porcentaje representado por 3 centros culturales, 2 galerías y 9 museos. Esto implica que el sector museístico y de centros expositivos aún se encuentra poco habituado a implementar estrategias de marketing y que, en la mayoría de los casos, dichas organizaciones están en proceso de gestionar a sus visitantes metódicamente y en base a análisis estadísticos; pues se manejan de forma más intuitiva y en base a la percepción respecto a sus públicos.

Mecanismos de evaluación de satisfacción de visitantes por subtipo de organización



CENTRO CULTURAL
15



GALERÍA COMERCIAL
17

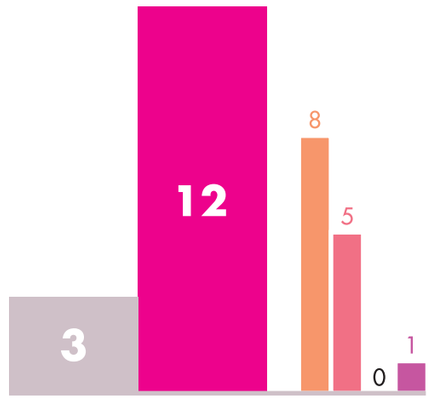
GALERÍA NO COMERCIAL
5

Evalúa la satisfacción de visitantes

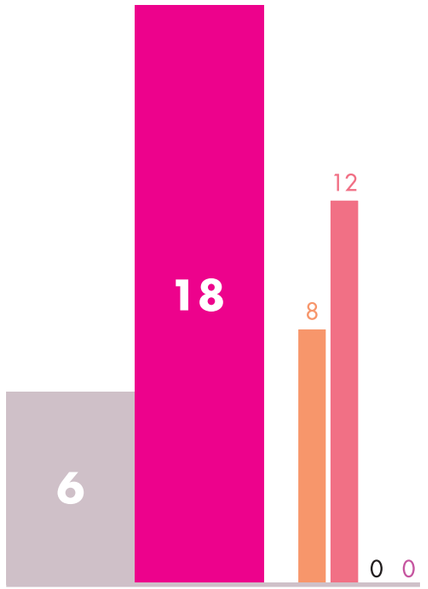
- No
- Si

Mecanismo de medición

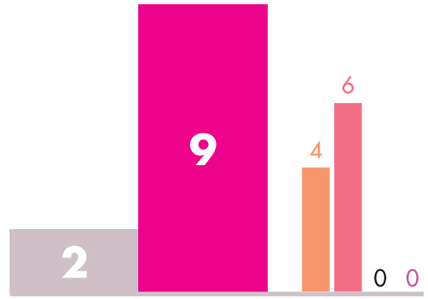
- Cuaderno de visitantes
- Encuesta de satisfacción física
- Encuesta de satisfacción virtual
- Otros



MUSEO PEQUEÑO
15

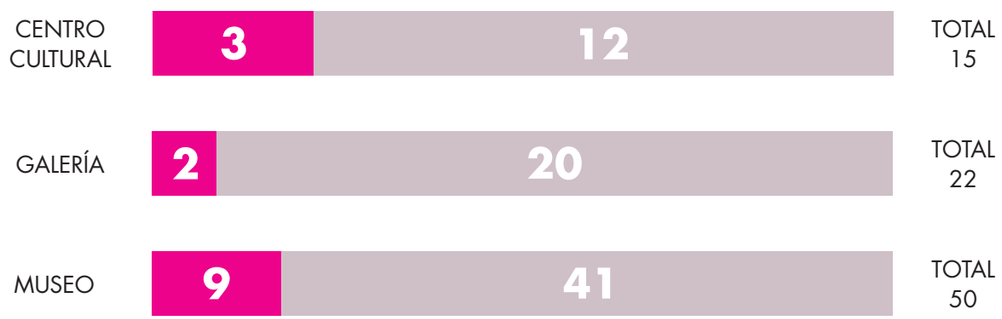


MUSEO MEDIANO
24



MUSEO GRANDE
11

Estudios de visitantes por tipo de organización



Cuenta con estudio de visitantes

Si

No

Si bien tener presencia en Facebook permite a museos, galerías y centros culturales informar a su público acerca de las actividades que realizan, ello no implica que se esté generando un diálogo ni se están sentando bases sólidas para entablar relaciones de largo alcance con su audiencia. Por ello, las organizaciones deben también preocuparse por implementar estrategias de fidelización de visitantes, que permitan no solamente ganar aliados y promotores de la organización, sino también personas que estén dispuestas a contribuir con el cumplimiento de los objetivos del museo (como por ejemplo aportando a un programa de amigos del museo).

El principal reto de las organizaciones expositivas se centra en cómo profundizar el conocimiento de sus públicos, así como de cómo vincular al visitante virtual con el visitante del museo y viceversa. En base a ello, se podría encontrar una oportunidad en el estudio de los visitantes recurrentes, por ejemplo, a través del estudio del comportamiento de cada uno, así como de su tasa de retorno y preferencias en consumo de servicios. Algunas barreras que impiden que los museos estudien a sus públicos (sobre todo los medianos y pequeños) se pueden resumir en que en el sector museístico de la ciudad no hay cultura organizacional de trabajo en base metodologías de marketing y de planificación, pues ello requiere de personal especializado en gestión cultural, comunicaciones y marketing, que de acuerdo a lo declarado por la mayoría de entrevistados, actualmente no forman parte de los equipos de trabajo.

EJES TRANSVERSALES

Después de analizar las dimensiones planteadas para diagnosticar el estado de los museos y centros expositivos de Lima, en esta sección se presenta un análisis de 4 ejes transversales que permiten mostrar ciertas tendencias acerca de qué tan participativas, accesibles, inclusivas e innovadoras son las organizaciones estudiadas. Para analizar cada uno de estos ejes se construyó un cociente -en base a indicadores específicos- cuyo puntaje se presenta en una escala del 1 al 100, donde 100 es el ideal. Como resultado, esta herramienta permite generar comparaciones entre los distintos tipos de organizaciones y evaluar cuáles son las tendencias del sector.

EL MUSEO PARTICIPATIVO Y DINÁMICO

La función de los museos se centraba tradicionalmente en conservar, investigar y exhibir sus colecciones. Sin embargo, desde la aparición de tendencias museológicas modernas, como la "Nueva Museología" de los años 70, que apelaba a que los museos pasen de ser templos a ser foros y espacios orientados al visitante, los museos se han ido transformando de acuerdo a las exigencias de su tiempo, con la finalidad de convertirse en espacios relevantes a su entorno, su comunidad y contexto.

De esta manera, los museos a nivel mundial vienen tratando de adaptarse a las exigencias del presente siglo en las que conviven nuevos medios de comunicación, nuevos métodos de aprendizaje y nuevas formas de entretenimiento, junto con un acelerado ritmo de innovación tecnológica y de conectividad. Por ello, en un contexto en el que el público está acostumbrado a comentar, a tener una voz en el ciberespacio, a producir, reproducir, compartir y descargar contenidos culturales, los **museos del S.XXI** o **museos del futuro** se caracterizan por ser espacios activos, centros culturales dinámicos, participativos y de gran apertura a su comunidad, en los que priman el diálogo y la diversidad.

En relación a esto, en el presente eje se evalúa la medida en que los museos de Lima son participativos, así como su nivel de dinamismo. Para tales fines, se entiende que **el dinamismo de un museo** se refleja en la cantidad y frecuencia de su programación; de manera que si un museo realiza programas, actividades y eventos semanalmente, podemos calificarlo como un espacio dinámico.

Un museo es participativo cuando cuenta con espacios, programas o estrategias que permiten la interacción y el activo involucramiento de los visitantes en el museo. El museo se vuelve una zona de contacto para la comunidad cuando reconoce la existencia de multiplicidades de públicos y acomoda sus diversas voces de forma integrada (Barret; 2010).

> Ello no significa que debemos abdicar a nuestros acervos materiales o dejar de cuidarlos; significa que debemos utilizarlos de manera más amplia para ofrecer a las sociedades experiencias de mundo que sean efectivamente transformadoras. Nosotros, profesionales de museos, tenemos en las manos los testimonios materiales y no materiales de la riqueza del mundo, del saber del mundo; nos corresponde darles forma y sentido, permitiendo que cada sociedad pueda, efectivamente, situar de manera nítida el lugar del Museo en su sistema de representaciones (Scheiner; 2008).

En base a dichas definiciones, se emplearon los siguientes indicadores para elaborar el cociente de comparación entre museos:

a. Cantidad y frecuencia con que realizan programas públicos.

b. Cantidad y frecuencia con que realizan exposiciones temporales al año.

c. Existencia de programas educativos (experiencias participativas e interactivas).

d. Existencia de programas con la comunidad circundante/ programas de voluntariado (en los que es mayor el nivel de participación por parte de personas externas a la organización).

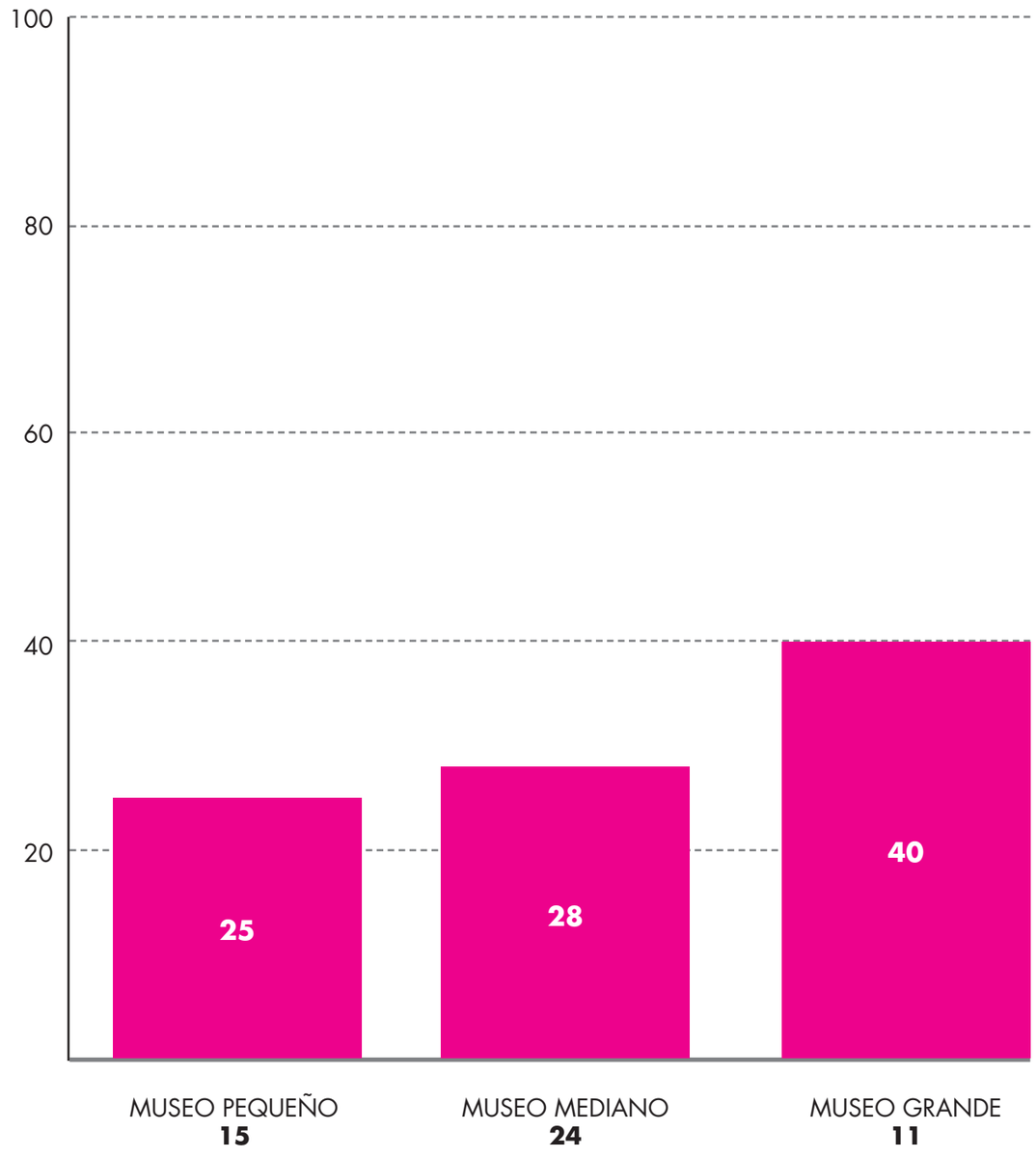
Como resultado, se observa que en Lima los museos grandes son aquellos más dinámicos, debido a que realizan mayor cantidad de programas públicos y mayor cantidad de exposiciones temporales. Por el contrario, la programación de museos pequeños es menos frecuente e incluso aislada, lo cual los sitúa en desventaja competitiva, pues al presentar una oferta reducida no generan retorno de visitantes, ni rentabilidad económica. Esto puede generar un círculo vicioso en el que el reducido presupuesto y escasa generación de ingresos es directamente proporcional al desarrollo de menos actividades, así como a la contratación de menos personal.

En un panorama en que los programas educativos y los programas comunitarios y de voluntariado son el mayor indicador del nivel de participación de un museo, se puede concluir que en general, el índice de nivel de participación en los museos de la ciudad es aún reducido. Esto se debe a que de los 50 museos estudiados, solo 15 cuentan con programas educativos y 4 cuentan con programas de voluntariado. En este sentido, se observa que el sector, a pesar de ser regularmente dinámico, está aún en vías de convertirse en plataformas más amplias de diálogo e interacción.

La escasa presencia de museos que cuenten con programas de voluntariado o programas con la comunidad circundante responde más a su interés por la apertura del museo a diferentes voces y a ser relevantes para su comunidad más que a la capacidad operativa de su organización. Una de las principales barreras es la cultura organizacional ligada a una visión del museo como un espacio al que los demás deben acudir para ser "culturizados", pues bajo esa visión, los intereses, opiniones y saberes de sus visitantes no son relevantes para el museo. Ligado a ello, la carencia de áreas y especialistas en pedagogía de museos o mediación se puede considerar como otro limitante para la construcción de museos más participativos.

Puntaje en Escala de Participación y Dinamismo por tipo de museo

Puntaje sobre 100
Escala desarrollada por Enacción SAC



Por otro lado, la capacidad operativa de cada tipo de museo, junto con la necesidad de generación de ingresos económicos para la organización, son factores que permiten y motivan respectivamente el desarrollo de una programación más dinámica, lo cual les permite ser más eficientes y competitivos. En este sentido, se encuentra una relación directa entre tamaño de museo y su capacidad de dinamismo.

MUSEOS Y CENTROS EXPOSITIVOS ACCESIBLES

Un museo o centro expositivo es accesible físicamente en la medida que el público puede visitarlo sin barreras infraestructurales, así como sin limitaciones de horarios (días y horas de atención) y tarifas. De similar modo, se considera que una organización es accesible virtualmente en la medida que se puede obtener acceso a sus contenidos, información básica y de contacto actualizados en internet. En base a estos criterios, a continuación se evalúa a través de un cociente compuesto por los siguientes indicadores:

Indicadores empleados para medir el **acceso físico:**

a. Horarios

b. Días de atención

c. Porcentaje de condiciones de infraestructura libre de barreras cumplidas respecto a los 12 criterios establecidos para fines de este estudio (ver análisis de la dimensión 2).

d. Rango de tarifas de ingreso al museo, considerando que a mayor tarifa, menos accesible es el museo.

Indicadores empleados para medir el **acceso virtual y capacidad de contacto:**

a. Si pueden ser contactados vía telefónica

b. Uso y frecuencia de publicaciones en Facebook

c. Uso y frecuencia de actualización de página web institucional

d. Uso de otras redes sociales

e. Colecciones de libre consulta por internet

En cuanto a la **accesibilidad física**, los resultados del índice generado indican que los centros culturales son más accesibles físicamente en comparación al resto de organizaciones, pues cumplen con el mayor porcentaje de condiciones de infraestructura libre de barreras, atienden mayor cantidad de días a la semana en horarios extendidos y no cobran una tarifa de ingreso por sus servicios de visita a los espacios expositivos.

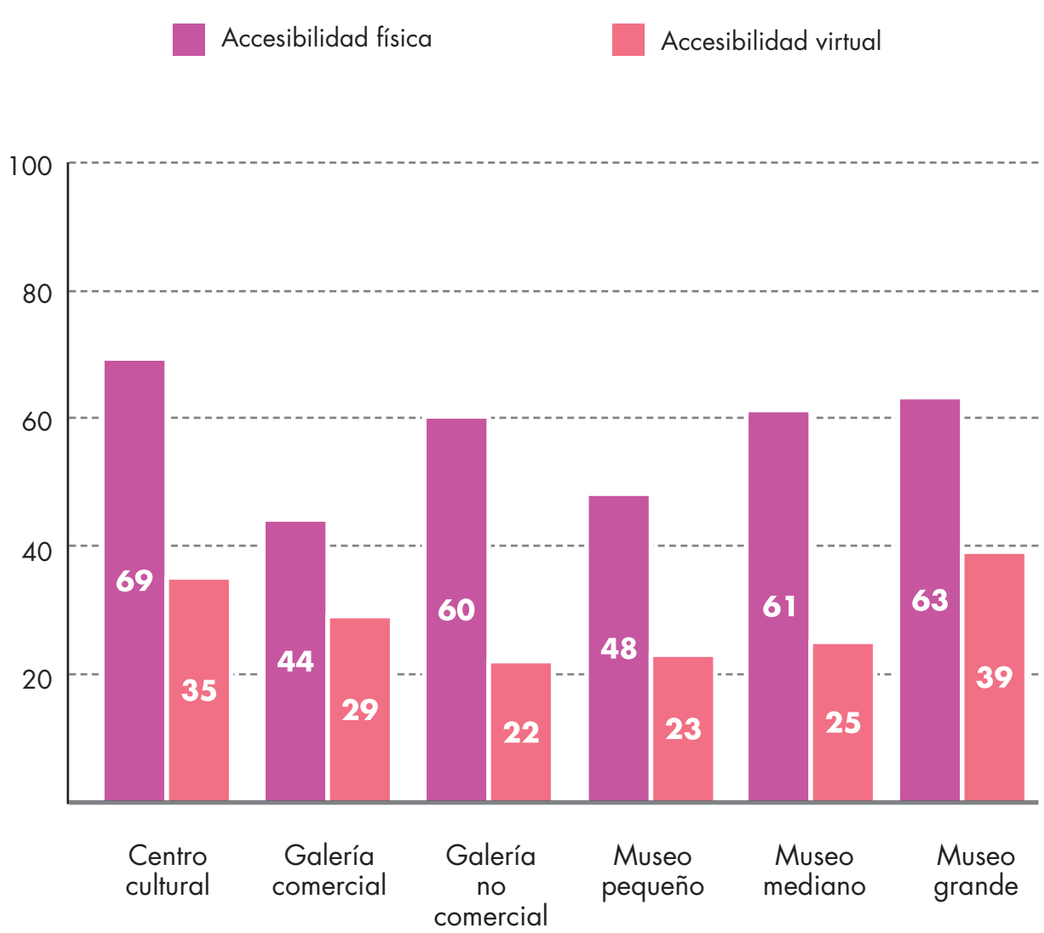
Por el contrario, las galerías comerciales, seguidas por los museos pequeños, son el grupo de organizaciones que en general se muestran menos accesibles físicamente. Esto sucede porque en ambos casos, a pesar de ofrecer ingreso libre o tarifas muy reducidas, cumplen con menor porcentaje de condiciones de infraestructura libre de barreras (como que en algún caso no cuentan con servicios higiénicos para personas con discapacidad o no cuentan con ascensores, así como porque sus horarios y días de atención son más limitados).

Los museos grandes y medianos, junto con las galerías no comerciales, son accesibles de forma similar; con la diferencia de que los museos grandes suelen cobrar tarifas más elevadas por el ingreso a sus instalaciones, mientras que las galerías no comerciales son gratuitas pero no cuentan con horarios tan amplios como los centros culturales.

Por otro lado, se observa que el índice de **accesibilidad virtual** es más alto en los museos grandes debido a que alguno de los museos de este grupo cuenta con colecciones disponibles para libre consulta en internet, lo cual indica que no solo se puede acceder a la información básica de contacto, sino también al contenido central de la organización, seguidos por los centros culturales y las galerías comerciales, ya que en ambos casos la presencia web y en redes sociales está considerablemente más consolidada y es utilizada con mayor frecuencia que las páginas web y redes sociales de los museos pequeños y medianos. Al otro extremo del índice se encuentran las galerías no comerciales y los museos pequeños, pues tienen menor presencia en la web y redes sociales; y ninguna presencia de contenidos web relacionada con las colecciones del museo.

Museos y centros expositivos accesibles

Puntaje sobre 100
Escala desarrollada por Enacción SAC



Las principales barreras identificadas para ser accesible virtualmente son la carencia de personal y áreas especializadas en comunicaciones y marketing, así como el costo y tiempo de generación de contenidos digitales.

INCLUSIÓN SOCIAL

El **museo inclusivo** es aquel que incluye un enfoque de diversidad cultural en su discurso y que actúa como agente de regeneración social. En este sentido, la inclusión social es un concepto multidimensional y dinámico que está asociado a problemas sociales y de pobreza; por lo que si un museo desea incorporar 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 incluya sus distintas miradas (Kawashima; 2006).

Teniendo en cuenta esta definición, analizamos los siguientes criterios cualitativos para identificar en qué medida los museos, galerías y centros culturales de Lima son inclusivos o no:

a. Realiza programas diseñados para minorías (i.e. habilidades diferentes)

b. Realiza programas dirigidos a la comunidad circundante

c. Programas diseñados para poblaciones vulnerables

d. Otorgan gratuidad a grupos vulnerables que lo soliciten

e. Paneles, folletos y materiales accesibles para minorías (ciegos, sordos, etc...)

f. Implementan prácticas curatoriales colectivas

g. Incluyen ideas, opiniones, tradiciones culturales de visitantes en contenidos del museo

h. Cuentan con tarifas reducidas para públicos especiales, como por ejemplo niños y adulto mayor.

El análisis de este eje transversal ha sido desarrollado sin una contraparte cuantitativa, pues la información relevante para evaluar el nivel de inclusión social de las organizaciones ha sido recabada a través de entrevistas a profundidad.

Los principales resultados obtenidos indican que la mayoría de organizaciones estudiadas aún carece de programas de inclusión social en su más amplia definición, pues si bien algunos museos cuentan con tarifas reducidas para públicos especiales, o si bien otorgan gratuidad a grupos vulnerables o de escasos recursos cuando lo solicitan, éstos no se constituyen en programas que explicita y directamente busquen convertir al museo o centro expositivo en un espacio que incluya a minorías.

La gran mayoría de organizaciones estudiadas indica que no han diseñado programas dirigidos ni a la comunidad circundante, ni a poblaciones vulnerables, ni a minorías. No obstante, consideran que no cobrar una tarifa de ingreso es en sí una estrategia para permitir que todos los tipos de públicos accedan a su local. El efecto de esta concepción de inclusión social es perjudicial para los museos de Lima en el sentido que limita la generación de programas que tengan como lineamiento una búsqueda activa por incluir a grupos minoritarios y vulnerables. Ello implicaría que el museo genere un contacto inicial con dichos grupos y que implemente estrategias que permitan sostener relaciones a largo plazo con estos; que puedan usar, recorrer y transformar la organización de forma constante y recurrente.

La inclusión a nivel curatorial y de elaboración de contenidos es aún más limitada. Se encuentra en un nivel mínimo en casos aislados, como por ejemplo cuando un artista permite que los visitantes intervengan su obra; o un curador incluye un recurso museográfico que puede ser modificado por el público asistente.

De igual manera, en el sector se encuentran solo algunos casos esporádicos de **estrategias inclusivas**, como por ejemplo realizar

recorridos guiados en lengua de señas, o que todos los guías u orientadores que reciban a los grupos de visitantes vivan en los alrededores del local de la organización. Aún en menor medida, se encuentran programas a largo plazo diseñados para minorías o poblaciones vulnerables del entorno del museo, como el Proyecto de trabajo con escuelas barranquinas del MAC; o el Programa de Abuelitos y Abuelitas Cuentacuentos de la Casa de la Literatura Peruana.

Finalmente, si bien en algunos casos las estrategias de inclusión social suelen responder a la necesidad de integración de la organización con su entorno, se observa que en general no responden a un lineamiento de política institucional de inclusión social, sino al interés específico de sus líderes. Esto quiere decir que la inclusión social está ausente de la gran mayoría de misiones de las organizaciones estudiadas.

La principal barrera identificada en este ámbito responde a la concepción del rol del museo en relación a su comunidad. Se percibe que aún no se ha explotado la noción del museo como agente social al servicio del público. Los museos y centros expositivos de Lima sirven a un público de forma continua, pero dichas funciones pueden ser aun intensificadas al fortalecer la relación de la organización con su entorno. Otro factor externo es la carencia de políticas culturales públicas que motiven y fomenten una visión inclusiva en las organizaciones.

TENDENCIA A 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). 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). En el caso que dicha innovación requiera de nuevas tecnologías para generar simplificaciones y soluciones eficientes, se tratará de “innovación tecnológica”. Sin embargo las soluciones no siempre requerirán de ésta herramienta.

Teniendo en cuenta dicha definición, se han empleado los siguientes indicadores con la finalidad de visibilizar qué organizaciones tienden a ser más innovadoras:

a. Nivel de modificación del Plan Operativo Anual

b. Desarrollo de investigación y estudio de públicos, considerando la capacidad de cada organización para realizar:

i. Registro de visitantes
ii. Encuestas de satisfacción
iii. Desarrollo del perfil de sus visitantes

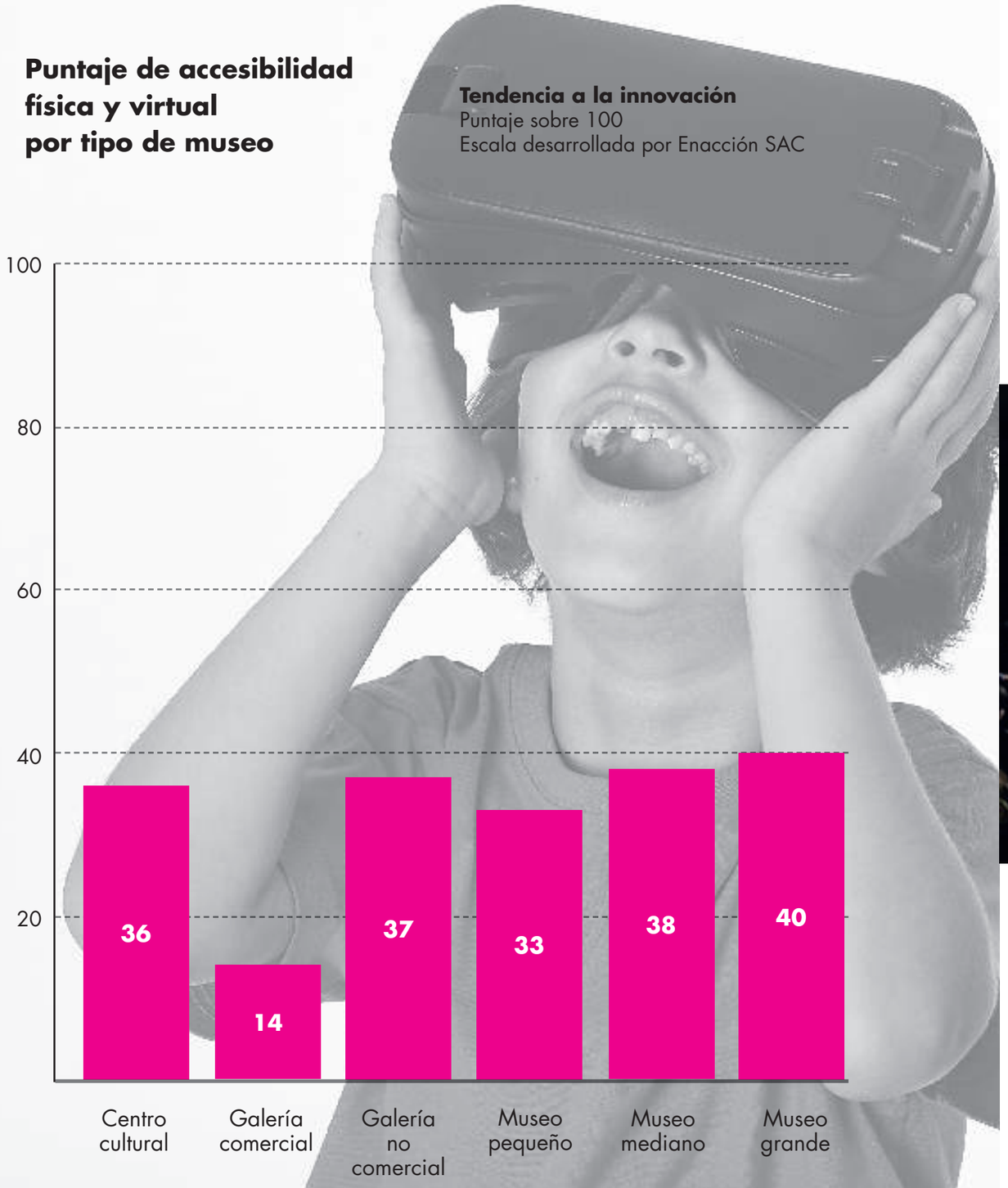
c. Nivel de uso de tecnología y medios digitales, categoría en la que se toman en cuenta los siguientes criterios:

i. Desarrollo de aplicaciones móviles
ii. Servicio de internet inalámbrico para visitantes
iii. Digitalización de colecciones
iv. Apertura digital de las colecciones para que sean consultadas libremente en internet
v. Sistema de manejo de colecciones digital
vi. Registro electrónico de visitantes

De acuerdo a estos indicadores, los museos grandes son los que tienen mayor tendencia a la innovación con respecto a los museos medianos y pequeños, no solo porque están más involucrados en el mundo digital, sino también porque en grandes rasgos son los que vienen investigando y conociendo más a sus distintos tipos de públicos para el diseño y mejora de sus servicios. Además, implementan activamente diversas herramientas de planificación estratégica que nos indica en qué medida dichas organizaciones cambian, mejoran o modifican su programación junto con sus necesidades presupuestarias.

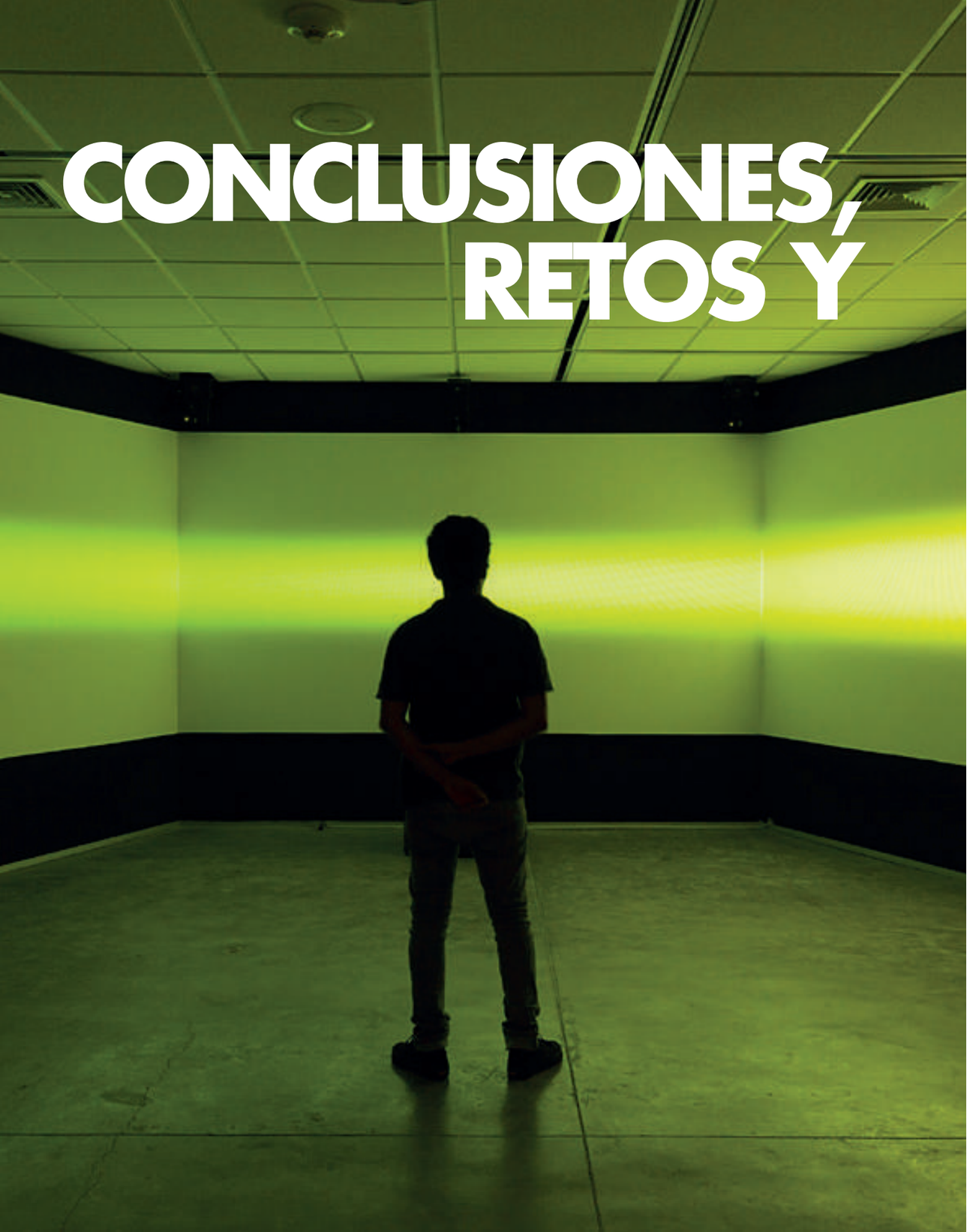
Por el contrario, se observa que los museos pequeños son las organizaciones que menos tendencia tienen a la innovación, debido a que año tras año modifican sus POA en menor medida, cambiando poco o nada su estilo de trabajo, los programas que realizan, así como su asignación presupuestal.

Puntaje de accesibilidad física y virtual por tipo de museo



Sin embargo, el promedio del índice de innovación presenta 36 puntos, lo cual es bajo en una escala de 100. Esto se debe a que en general, los museos, galerías y centros culturales presentan bajos porcentajes tanto en la investigación y conocimiento de públicos (solo 14 museos cuenta con estudios de visitantes), como en el uso de nuevas tecnologías (19 museos realizan inventario digitalmente, y 41% de museos cuenta con un sistema digital de manejo de colecciones, mientras que solo 1 museo realiza el registro electrónico de visitantes). Esto evidencia que la presencia digital del sector destaca por el uso de redes sociales, mas no por la introducción de nuevas tecnologías.

Uno de los factores que limita el empleo de la planificación estratégica como herramienta de gestión es la débil institucionalidad presente en algunas de las organizaciones estudiadas, lo cual implica que no se exigen objetivos anuales ni se evalúan los resultados obtenidos, es decir, no se opera en base a resultados. Otras barreras o limitantes son la capacidad operativa de cada tipo de organización, directamente relacionada a la eficiencia y capacidad de gestión; así como la falta de especialistas en gestión y marketing.



CONCLUSIONES, RETOS Y OPORTUNIDADES

CONCLUSIONES

Este diagnóstico visibiliza los diversos rasgos y características del sector museístico de la ciudad de Lima, los avances obtenidos, sus fortalezas y debilidades, así como las principales barreras que deberán enfrentar para convertirse en museos y centros expositivos del S. XXI, es decir, en espacios dinámicos, participativos, inclusivos, accesibles e innovadores.

Por un lado, **la principal fortaleza** de los museos radica en sus colecciones y en el conocimiento especializado que han ido forjando acerca de éstas; mientras que el principal recurso de los centros expositivos es justamente la variabilidad de sus exposiciones temporales. A lo largo de este estudio se distinguen casos exitosos de implementación de iniciativas que, a pesar de ser aisladas, evidencian el avance y profesionalización de segmentos específicos del sector en ámbitos tan distintos como la educación, inclusión social, programas de fidelización, entre otros, lo cual se constituye como una fortaleza, pues sirve para sentar precedentes de buenas prácticas a ser evaluadas y replicadas. Así mismo, la existencia de redes de museos y de la presencia de alianzas estratégicas tanto formales como informales muestra el interés de algunos de sus miembros en trabajar de forma conjunta, sobre todo en busca de visibilidad y promoción.

En cuanto a los **avances del sector**, primero se observa una oferta amplia de programas públicos, tanto en museos como centros

culturales, que lo que infieren es dinamismo. No obstante, solo algunos ofrecen servicios complementarios a los visitantes, lo cual indica que el sector no es tan competitivo frente a otros sectores de ocio y entretenimiento, o incluso frente a otras actividades y productos turísticos. Segundo, es un sector conectado en la web y redes sociales, mas 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.

Por otro lado, las **principales debilidades del sector** están relacionadas a temas administrativos y de gestión. Se encuentra que muchas de las organizaciones estudiadas cuentan con un alto nivel de informalidad, acompañado de baja institucionalidad. Además, dichas organizaciones no trabajan bajo planificación estratégica y, como consecuencia, su tendencia a innovar organizadamente es limitada. Otro rasgo resaltante es la limitada gestión del conocimiento al interior de la organización, en la que usualmente los líderes concentran información, funciones y decisiones.

Una de debilidades mencionada repetidas veces por los entrevistados está relacionada al tema financiero y presupuestal de los museos. Sin embargo, se ha identificado que la sostenibilidad financiera no es un aspecto central en la gestión de aquellos museos que reciben una asignación presupuestaria fija. Como consecuencia, existe una limitada generación de ingresos propios; y la programación pública y de servicios adicionales no es concebida para ser autosostenible ni rentable. Por este motivo, la diversificación de fuentes de ingresos está limitada casi exclusivamente a los museos privados, galerías comerciales o centros culturales.

Finalmente, se considera que otra barrera relacionada a la capacidad financiera de los museos es que 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, pero que también refleja que los museos no son considerados como prioridad dentro de dichas instituciones.

Sin embargo, dichas debilidades no se presentan de manera uniforme en todo el sector, sino más bien existe un **ciclo virtuoso** en el que los museos grandes y centros culturales están mejor posicionados, son más formales, institucionalizados y cuentan con mejores mecanismos de planificación estratégica, lo cual genera mayor presupuesto, mejor gestión de éste y otros recursos, mayor capacidad operativa y, por ende, una institución que logra más efectivamente sus metas u objetivos. Esta situación exitosa refuerza los mecanismos actuales y fomenta el desarrollo de mejores condiciones que facilitarán el trabajo futuro. Sucede lo opuesto en 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 el terreno de la inclusión social y accesibilidad se encuentra que, si bien se presentan avances en el nivel de accesibilidad infraestructural, estos son inexistentes en el desarrollo de elementos museográficos y materiales para personas con discapacidad.

De similar forma, los museos o centros culturales que desarrollan estrategias o proyectos para inclusión social son casos aislados, pero en el sector en general no se encuentran políticas institucionales que refuercen dicho enfoque.

Finalmente, el conocimiento y estudio del público se realiza principalmente a través del registro de visitantes. Sin embargo, una reducida cantidad de museos y centros expositivos aplican instrumentos que les permiten profundizar en el conocimiento de sus visitantes – tales como estudios de visitantes, de satisfacción de visitantes o de perfil del visitante. Algunas causas residen en que no se cuenta con especialistas de marketing en los equipos de trabajo, así como los costos de realizar este tipo de estudios. La principal consecuencia es que el sector se encuentra divorciado de su público en gran medida, por lo que los programas, proyectos y eventos que desarrollan se realizan sin contar con las necesidades, opiniones e intereses del público y de su comunidad circundante.

RETOS

De acuerdo a las principales características, debilidades y fortalezas del sector, se considera que los principales retos que tanto museos como centros expositivos deben enfrentar son los siguientes:

- Repensar el rol del museo y organizaciones expositivas en relación a su entorno y a la comunidad que sirven. Para ello, será necesario conocer mejor dicho entorno, por ejemplo, a través de estudios de públicos, pero también a través de la implementación de espacios de diálogo horizontales.

- Convertir a museos y centros expositivos en **espacios libres de barreras** y en espacios **inclusivos**, partiendo por la incorporación de dichos objetivos en la misión y políticas institucionales.

- Transformar la **cultura organizacional de museos y centros expositivos**, incluso desde las altas instancias de las organizaciones madre, con miras a fomentar el fortalecimiento de la **institucionalidad y el trabajo conjunto**, que promueva la gestión en base a resultados, así como el empleo de herramientas de planificación.

- Formación de capacidades y en la captación de personal especializado en temas de gestión y marketing.

OPORTUNIDADES

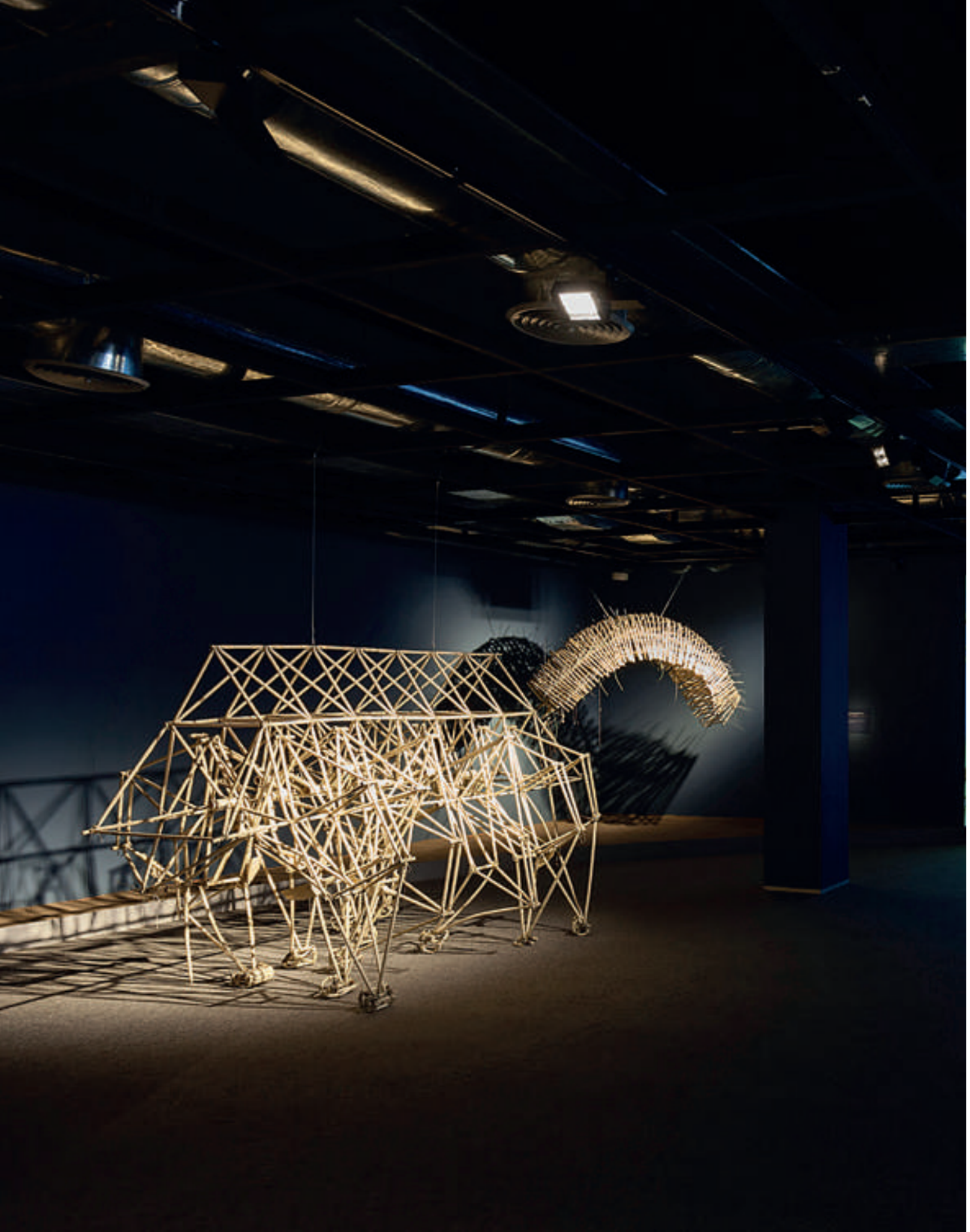
En un contexto en el que tanto museos como centros expositivos se muestran dinámicos y cuentan con las bases para el trabajo en red, se considera que las principales oportunidades residen en:

- Visibilizar y compartir las buenas prácticas del sector, aprovechando los conocimientos especializados de aquellos profesionales que vienen transformando el sector -por ejemplo, en la implementación de programas educativos, de inclusión social o de estrategias de planificación y marketing- que a pesar de ser pocos casos aislados, sirven como buenas prácticas a replicar en la ciudad. Esto permitirá promover la gestión del conocimiento tanto al interior de cada organización como entre las distintas organizaciones que conforman el sector.

- Aprovechar y fortalecer las redes de trabajo y alianzas estratégicas existentes, principalmente a través del refuerzo de canales de comunicación e incentivos para que las coordinaciones sean fluidas y efectivas, así como a través de la creación de mecanismos o plataformas de intercambio temático.

- Considerar que el mayor interés de las organizaciones es tener exposición, promoción y difusión. Por ello, ante la manifestación de buenos resultados de un proyecto de gran escala, en una iniciativa de promoción, las demás organizaciones tienden a plegarse. Esto sucedió, por ejemplo, con el proyecto de La Noche de los Museos de Lima.

- Implementar mecanismos para atraer y conectar a los museos y centros expositivos con la empresa privada, iniciando un diálogo que permita visibilizar las necesidades de ambos sectores. De esta manera podrían generarse alianzas con la finalidad de fortalecer el aspecto financiero de los museos y centros expositivos que motivarían el trabajo en base a resultados.



RECOMENDA-CIONES

- La finalidad y modelos de gestión de galerías, centros culturales y museos son muy distintos entre sí. El grupo de galerías comerciales es intrínsecamente distinto a los museos, galerías no comerciales y centros culturales, debido a que su fin último y misión es la venta de arte; objetivo que guía todas las funciones que realizan; mientras que el resto de organizaciones no tienen fines de lucro. Por ello, se recomienda implementar un proyecto especializado que se enfoquen en un solo tipo de organización, o en un aspecto transversal a ellos.

- Debido a que los canales de comunicación intrasectoriales son débiles y la realización de coordinaciones no es fluida, para el éxito de un proyecto sectorial será necesario prever canales de motivación – o estrategias de focalización de instituciones; así como de estrategias que motiven la participación de sus líderes. Para ello, se recomienda también establecer criterios y reglas claras para el mantenimiento de cada organización en el proyecto.

- La elección de una estrategia de intervención deberá tener en cuenta las características actuales de las organizaciones, así como las causas (internas y externas) que han ocasionado su estado y funcionamiento actual. De no atacar directamente estos motivos subyacentes, las posibilidades de romper el círculo de estancamiento experimentado por algunas instituciones son limitadas.

BIBLIOGRAFÍA

Alderoqui, Silvia.
2015. *La educación en los museos del S. XXI*.
Tomado de: https://www.academia.edu/27156494/La_educaci%C3%B3n_en_los_museos_del_siglo_XXI_UnLa_2015

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

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, No. 1.

Ministerio de Producción.
2015. Innóvate. Caja de herramientas para la innovación. Tomado de: http://www.innovateperu.pe/media/innovateperu/libro-digit-se.pdf

Scheiner, Tereza Cristina.
2008. El mundo en las manos: museos y museología en la so*ciedad globalizada*. Universidad Federal del Estado de Río de Janeiro. Tomado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16592008000300002

DEMANDA

Estudio realizado por GFK SAC

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a los resultados del estudio sobre la oferta y situación actual del sector, pocos museos entrevistados manifestaron tener claro su público objetivo, señalando que el museo es para todo tipo de públicos. Ello evidenció que, en la mayoría de casos, la gestión de los museos no incluye la segmentación de públicos ni la planificación de estrategias para públicos específicos. En ese sentido, el estudio de la demanda actual y potencial del sector permitirá identificar y conocer el perfil del visitante, sus expectativas y experiencias en relación a la visita a museos y centros expositivos.

El objetivo de este estudio es conocer la demanda actual y potencial del público residente y visitantes extranjeros de los museos y centros expositivos de Lima Metropolitana, para así poder identificar las principales oportunidades del mercado, haciendo énfasis en el conocimiento del perfil del visitante real y potencial, así como en la generación de información precisa que sirva para tomar cursos de acción y/o actividades que aborden las brechas y oportunidades con las que los museos y centros expositivos cuentan en la actualidad.

En una primera fase se desarrolló un análisis exploratorio de la demanda actual y potencial del público objetivo del estudio. En ella se consideraron métodos e instrumentos que permitieron recopilar y analizar información respecto al perfil demográfico de los asistentes y potenciales asistentes a dichos museos y centros expositivos; así como el rol asignado a la cultura y las artes por los visitantes; los productos culturales consumidos; el conocimiento y experiencia en relación a los museos y centros expositivos de Lima; la determinación, planificación y formas de realizar la visita; los atributos valorados en un museo y/o centro expositivo; el impacto de la visita; con

qué otras actividades se combinan las visitas a museos y centros expositivos; y el conocimiento y la experiencia en uso de programas y aplicaciones tradicionales y/o tecnológicas en el sector cultural.

En una segunda fase, se desarrolló un análisis cuantitativo de la demanda actual y potencial del público objetivo del estudio en relación a las posibles actividades a ser ejecutadas con el fin de identificar los atributos que valora el público, la relación de la demanda y la oferta y los cursos de acción y/o actividades con los que se podrían abordar las brechas y oportunidades de los museos y centros expositivos de Lima.

La principal oportunidad del sector radica en explorar la experiencia de los participantes a través del fortalecimiento de las instituciones en vías de profesionalización y modernización, mostrándose cada vez más dinámicas. Por dicho motivo, será imprescindible una interacción adecuada con los museos y centros expositivos, y esto es solo posible a través de la obtención de información precisa y específica sobre cada uno de ellos.

Finalmente, la importancia de este diagnóstico radica en que visibiliza las características de un sector en el que la visita al museo, hoy en día, engloba toda una experiencia. En este sentido, el presente diagnóstico se constituye como una herramienta que podrá ser usada para identificar y gestionar actividades que, con información precisa, pueden crear la oportunidad de generar vínculos sólidos con los visitantes a través de programas disruptivos generen nuevas ofertas de valor, atracción y desarrollo para los museos.

METODOLOGÍA

Se hizo uso de dos metodologías para el desarrollo del estudio; una cualitativa y otra cuantitativa. Cada una de ellos recogió información complementaria, y en algunas ocasiones más de un instrumento podía recoger información de un mismo punto. Esta redundancia se planteó desde un inicio para facilitar el recojo de información complementaria para el desarrollo de un análisis más comprehensivo de la situación estudiada.

Metodología cualitativa[1]

El universo del estudio estuvo conformado por visitantes y no visitantes de los museos y centros expositivos de la ciudad de Lima.

De acuerdo a ello, se trabajaron dos universos en Lima Metropolitana:

- Locales: Residentes de Lima Metropolitana visitantes y no visitantes de museos/centros expositivos de Lima en el último año.

- Extranjeros: Turistas internacionales (no residentes) visitantes y no visitantes de museos/centros expositivos de Lima durante su visita.

Metodología cuantitativa[2]

El universo a estudiar estaba conformado por turistas internacionales (no residentes) y peruanos residentes de Lima Metropolitana. Todos ellos fueron visitantes de museos/centros expositivos. Se realizaron un total de 553 casos, entre locales y extranjeros.

---

1 Anexo 1: Aplicación de instrumentos cualitativos

2 Anexo 2: Detalle de metodología cuantitativa

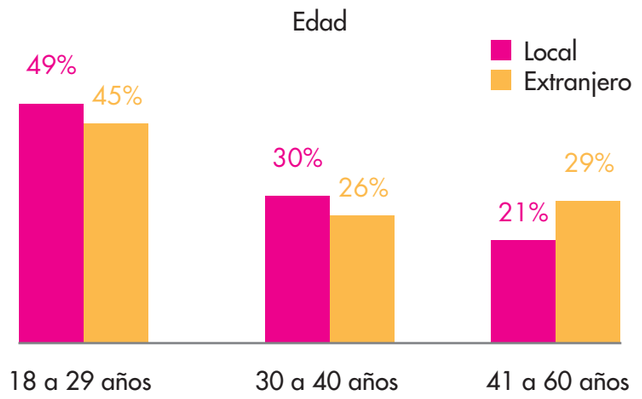
ANÁLISIS DE

RESULTADOS

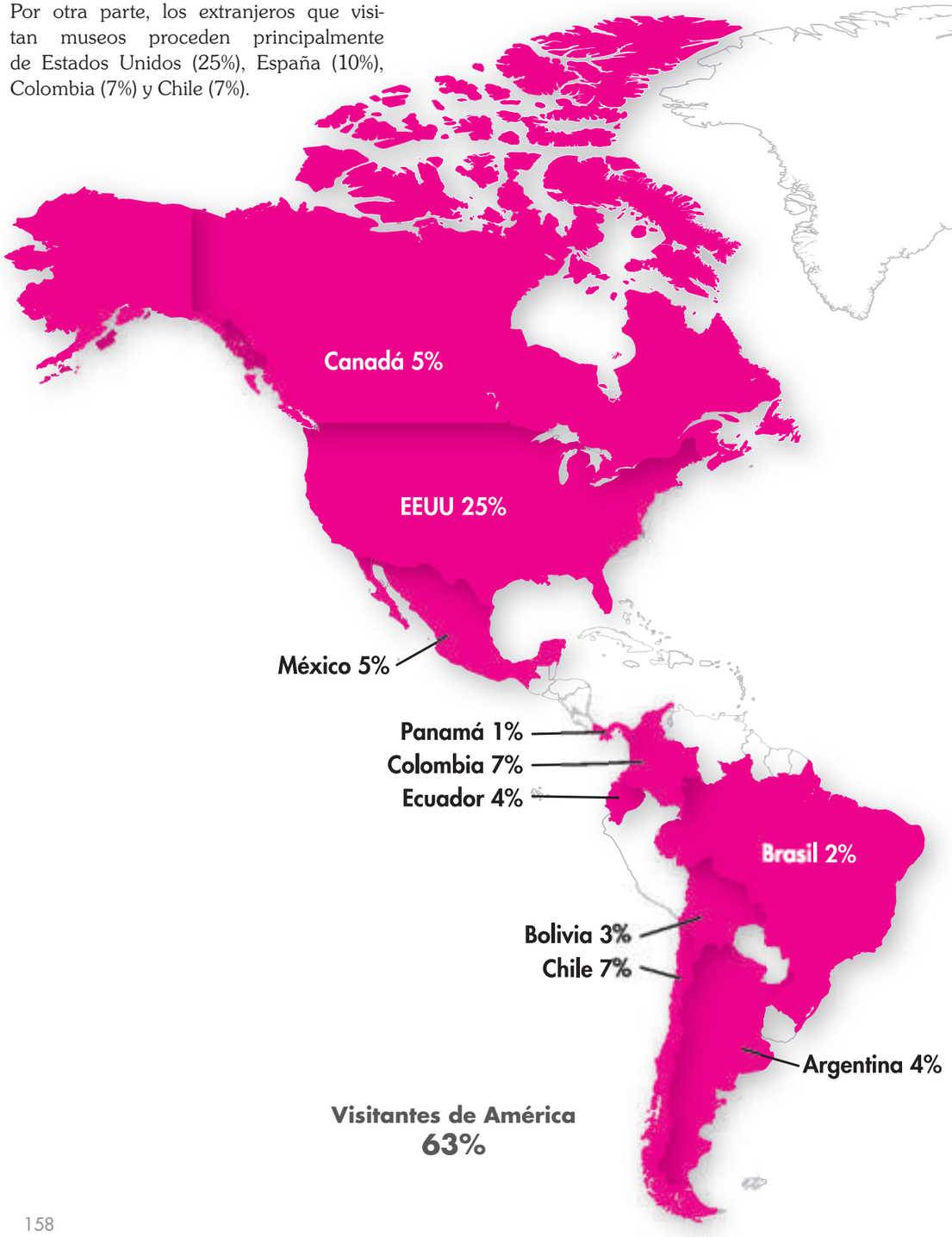
PERFILES

PERFIL DEMOGRÁFICO

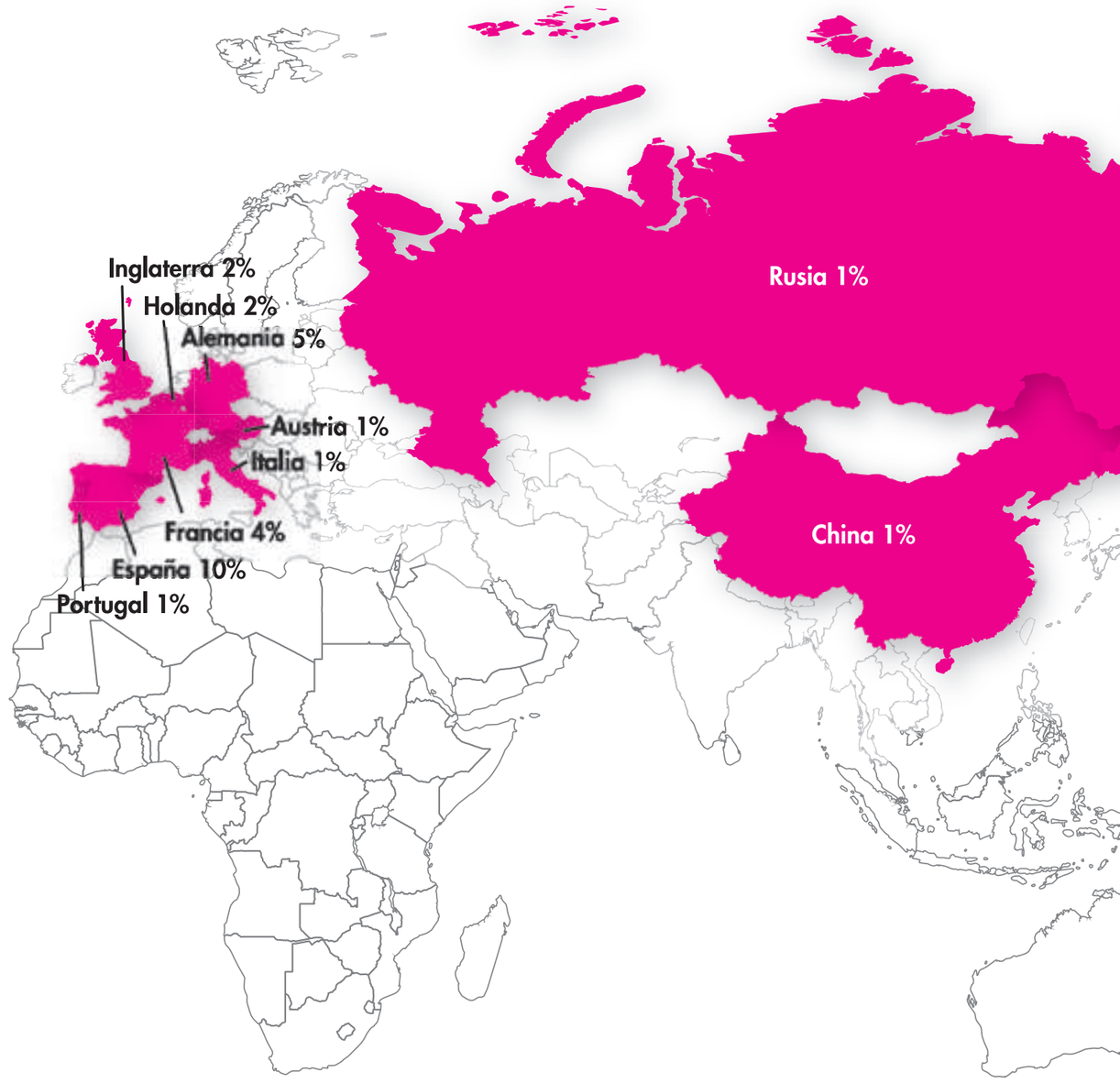
La mayoría de los visitantes a los museos / centros expositivos son jóvenes entre los 19 a 29 años (locales 49%, extranjeros 45%). Asimismo, en los extranjeros, hay un grupo importante de personas mayores (29%).



Por otra parte, los extranjeros que visitan museos proceden principalmente de Estados Unidos (25%), España (10%), Colombia (7%) y Chile (7%).



Visitantes de América
63%



Visitantes de Europa
26%

Visitantes de Asia
2%

Otros
9%

En la **etapa cualitativa** se identificó diferencias al entender la cultura entre los locales. Por un lado, para los locales la cultura es historia y está asociada a los centros arqueológicos y museos, espacios que preservan y difunden la cultura de los antiguos pobladores de una zona determinada.

En cambio, los no visitantes relacionan más la cultura a la educación formal, tanto histórica como de valores. Además, sienten que la cultura es elitista, asociada a la ópera, el ballet, la música clásica, el arte moderno, centros expositivos, etc. Dentro de esta concepción, la cultura se posiciona más bien como una barrera, algo lejano y propio de un grupo social al que no pertenecen. Adicionalmente, tanto visitantes como no visitantes relacionan la cultura al arte.

Los visitantes locales consideran que visitar museos, y/o centros expositivos y ver programas culturales son dos maneras de aprender sobre cultura. Generalmente ellos realizan actividades culturales afines a sus estudios, tanto de manera individual como grupal. De esta manera buscan ampliar o acftualizar su conocimiento.

Por otro lado, los no visitantes realizan actividades culturales en formatos menos serios y de manera grupal con el objetivo de cubrir la necesidad de una experiencia cultural y dinámica a la vez.

En cuanto al concepto de cultura interiorizado entre los extranjeros, este es más abierto y moderno, pues no sólo hace referencia al pasado sino también al presente y una diversidad de formas de expresión y conocimiento. En ese sentido, los extranjeros buscan generar experiencias que satisfagan aquellos aspectos que valoran de la cultura:

- La cultura es actual: se valora espacios donde se puedan conocer las manifestaciones culturales que se llevan a cabo en ese momento en el lugar visitado (bares musicales, salas de exposición de arte moderna, de cultura urbana, festivales).

- La cultura es activa: se visitan espacios públicos donde las personas locales desarrollan su vida (parques, plazas, calles tradicionales, mercados, ferias, playas, etc).

- La cultura es historia: se visitan espacios que preservan y difunden la cultura de los antiguos pobladores del territorio visitado (los centros arqueológicos y museos).

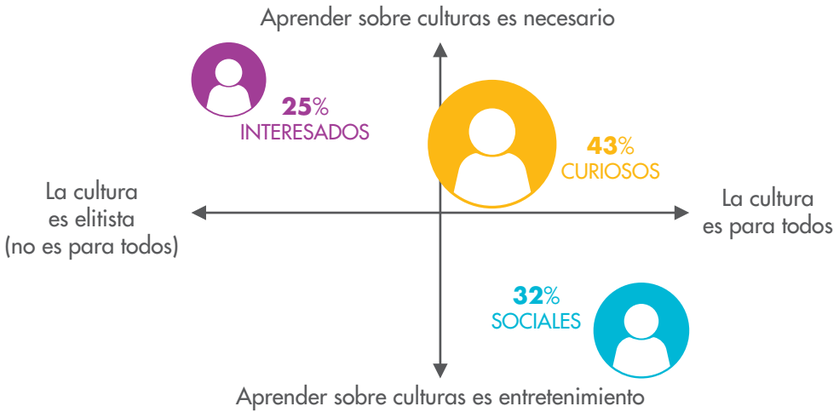
Para este estudio, se define a los **turistas** como extranjeros que suelen realizar viajes planificados y de menor duración, priorizan lugares y actividades consideradas simbólicas del lugar visitado. Por otro lado, nos referimos como **viajeros** a aquellos visitantes internacionales que suelen realizar trayectos de mayor duración y libertad en cuanto a las actividades que llevan a cabo en cada lugar visitado.

Los extranjeros consideran que viajar es la mejor manera de aprender sobre una cultura nueva. Los turistas, visitantes a museos, realizan actividades que demandan concentración, como birdwatching o lectura, en las que predomina la reflexión. Mientras, que los viajeros, no visitantes, llevan a cabo actividades en las que predomina el relajo: bares con amigos, caminatas, en las que satisfacen necesidades más emocionales, donde predomina la acción. Ambos caminos son considerados igual de válidos para conocer nuevas culturas.

PERFIL DE LOS VISITANTES DEL MUSEO

En la etapa cuantitativa, para un mejor análisis, se segmentó el público visitante al museo de acuerdo a dos ejes temáticos y tres perfiles identificados[3]:

MATRIZ DE PERFILAMIENTO DE LOS VISITANTES



- **El perfil Interesado**: Pueden ser visitantes locales o extranjeros, hombres o mujeres. Son personas mayormente adultas. Además, los visitantes locales de este segmento se diferencian por ser de un NSE medio alto, la mayoría trabaja, y los que estudian, lo hacen en una universidad.

- **El perfil Curioso**: También pueden ser visitantes locales o extranjeros, hombres o mujeres. Aquí se encuentran las personas de mayor edad. Los visitantes locales son de clase media, la mayoría trabaja pero también se encontró amas de casa. Son pocos los que estudian y los que lo hacen, lo hacen en un instituto.

- **El perfil Social**: Se encuentran ligeramente más visitantes locales. Este segmento está representado por los más jóvenes. Pertenecen a un NSE alto, se dedican mayormente a estudiar en la universidad.

3 Anexo 3: Segmentación de visitantes

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DE LOS VISITANTES LOCALES Y EXTRANJEROS

	INTERESADO	CURIOSO	SOCIAL
Lima Metropolitana	58%	56%	61%
Extranjero	42%	44%	39%
Masculino	49%	47%	50%
Femenino	51%	53%	50%
De 18 a 29 años	44%	43%	55%
De 30 a 40 años	28%	29%	28%
De 41años a más	28%	28%	17%

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DE LOS VISITANTES LOCALES

	INTERESADO	CURIOSO	SOCIAL
Masculino	48%	48%	50%
Femenino	52%	52%	50%
De 18 a 29 años	48%	41%	60%
De 30 a 40 años	35%	34%	22%
De 41años a más	17%	26%	18%
Nivel socio económico A-B	78%	72%	88%
Nivel socio económico C	21%	25%	12%
Nivel socio económico D-E	1%	3%	0%
Estudia	25%	17%	28%
Trabaja	60%	60%	53%
Estudia y trabaja	11%	14%	17%
Ama de casa	2%	8%	1%
Universidad	79%	50%	90%
Instituto	17%	45%	10%

La relación de sus actitudes hacia el entretenimiento y cultura también varía dependiendo el perfil.

- **El perfil Interesado:** tiene un alto interés en mantenerse informado, aprender constantemente. Para él es importante ser conocedor de arte, literatura, música y cine. Asimismo, la cultura es historia, tradiciones y creencias de un lugar, sin embargo la considera elitista.

- **El perfil Curioso:** el museo es un lugar enfocado en que las personas aprendan y que puede ser entretenido.

- **El perfil Social:** comparte el agrado del perfil Interesado en el conocimiento, pero además busca experimentar sensaciones, emociones y está dispuesto a pagar un poco más por ellas y le agrada compartirlas en sus redes sociales. Le gusta tener el control de lo que hace y organizar sus actividades. Para él, visitar un museo es salir de la rutina y considera que la cultura es entretenida, pues permite aprender y socializar.

PERFIL ACTITUDINAL DE LOS VISITANTES

TOP 2 BOX	INTERESADO	CURIOSO	SOCIAL
Estoy dispuesto a conocer nuevas personas y culturas.	**88%**	28%	**90%**
Siempre busco experimentar sensaciones y emociones en las actividades que hago.	71%	24%	**83%**
Busco realizar actividades en compañía de gente.	32%	37%	**79%**
Estoy en busca de información nueva, tener nuevos conocimientos y aprender.	**91%**	33%	**85%**
Busco lugares elegantes y exclusivos, que me brinden una experiencia de calidad.	43%	18%	**56%**
Busco programar mis actividades en un calendario, para ordenar mis tiempos.	43%	18%	**75%**
Me oriento a conocer de literatura, cine, música y arte porque es fundamental saber sobre eso.	**60%**	31%	**71%**
Me gusta tener el control sobre lo que hago.	59%	29%	**74%**
Puedo realizar algún gasto extra solo para pasarla bien con mis amigos.	37%	25%	**72%**
Estoy al tanto de las redes sociales.	30%	30%	**79%**
Me gusta leer muchos periódicos o revistas.	**51%**	28%	**53%**
Visitar el museo / centro expositivo me saca de la rutina.	**47%**	44%	**67%**
La cultura es historia, pues son costumbres, tradiciones, y creencias de un lugar en específico.	**66%**	38%	**66%**
La cultura y el entretenimiento están muy relacionados.	**47%**	33%	**64%**

TOP 2 BOX	INTERESADO	CURIOSO	SOCIAL
Aprendo y me divierto cuando voy a un museo / centro expositivo.	**59%**	42%	**69%**
Los museos / centros expositivos siempre se renuevan y enseñan cosas novedosas.	**52%**	38%	**53%**
En el museo / centro expositivo lo único que hacemos es observar.	**28%**	14%	**31%**
El museo / centro expositivo es un lugar para visitarlo con amigos y/o pareja, pero no solo.	**37%**	20%	**34%**
La cultura es elitista (como opera, ballet, sinfónica), pues no es para todos.	**40%**	10%	**22%**
Busco lugares donde el entretenimiento este asegurado.	**64%**	36%	**65%**
La cultura es grupal.	**56%**	24%	**52%**
Me gustan actividades donde predomina la reflexión.	**61%**	26%	**52%**

Finalmente, al comparar la fase cualitativa con la cuantitativa, se encontró lo siguiente:

- Un grupo de personas de mayor apertura a la cultura, que demanda mayor acceso a la información. Hace conexión con el segmento de **Interesados**: personas enfocadas a la cultura, con deseos de aprendizaje constante, que les gusta tener acceso a información relacionada con el ámbito del arte en general.

- Un segmento de personas percibe que la cultura no se relaciona con el entretenimiento. Este grupo de personas es identificable con el de los **Curiosos**, personas que asisten al museo no tanto por encontrarse interesados en la cultura en sí misma, sino por una serie de factores circunstanciales.

- La mayoría de jóvenes tiene en mente que hay actividades que combinan la cultura y el entretenimiento. Este grupo de jóvenes se traduce en el segmento de los **Sociales**, grupo enfocado en una cultura entretenida, interactiva y que involucre a las personas.

En líneas generales:

- **El perfil Interesado** representa a personas mayores, que buscan un mayor nivel cultural y quieren seguir aprendiendo.

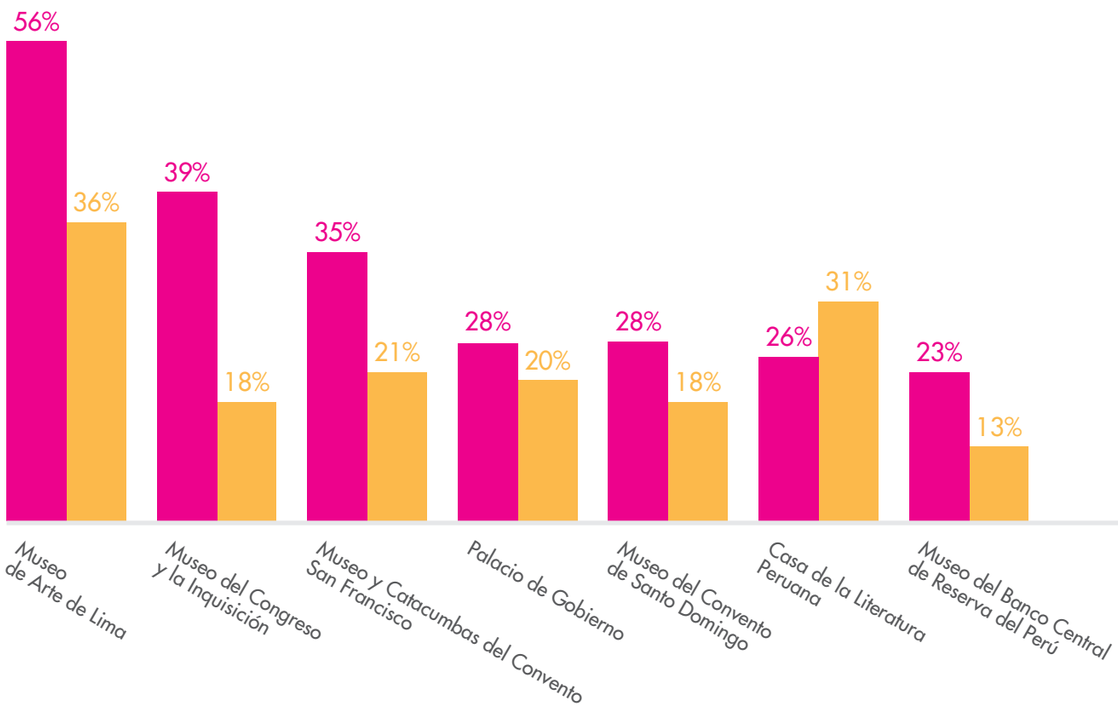
- **El perfil Curioso** representa a personas de nivel socioeconómico medio, que no rechaza aprender, pero tampoco lo busca de manera activa.

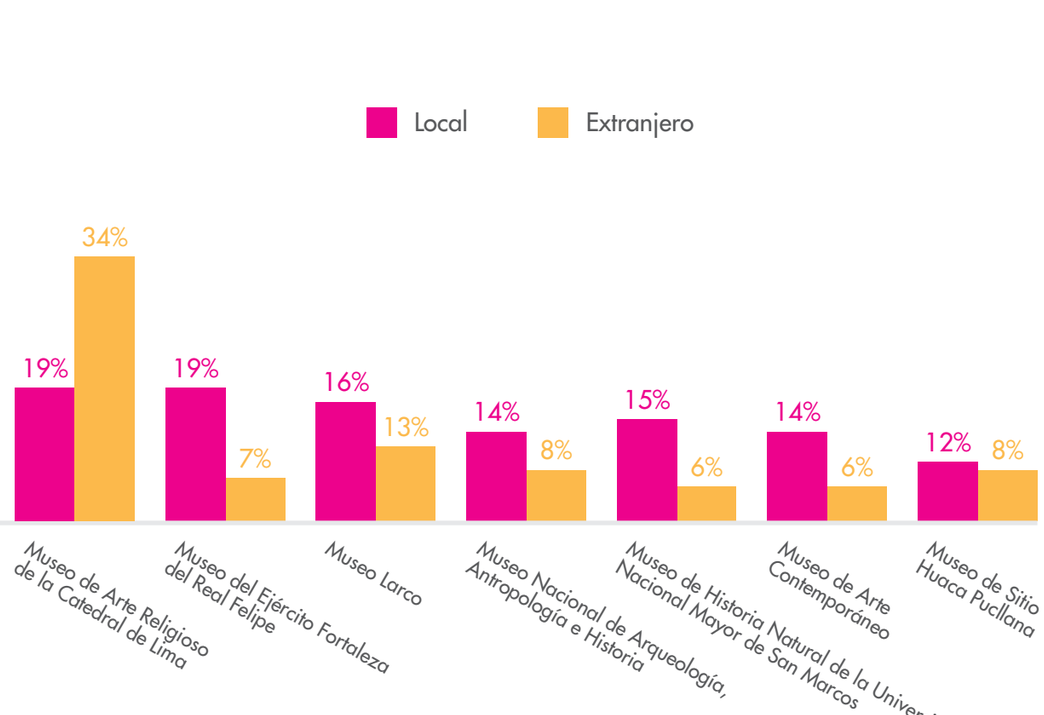
- **El perfil Social** representa a jóvenes de NSE alto que quieren vivir nuevas experiencias, compartir con amigos y aprender al mismo tiempo.

RECORDACIÓN DE MUSEOS

La recordación espontánea de museos, en general, es baja. Son pocos los museos que los visitantes logran evocar. En el caso de los locales, se recuerda el Museo de Arte de Lima (56%), el Museo del Congreso y de la Inquisición (39%), Museo y Catacumbas del Convento San Francisco (35%). En el caso de los extranjeros, no se recuerda, principalmente, el Museo de Arte de Lima (36%), Museo de Arte Religioso de la Catedral de Lima (34%) y La Casa de La literatura peruana (31%).

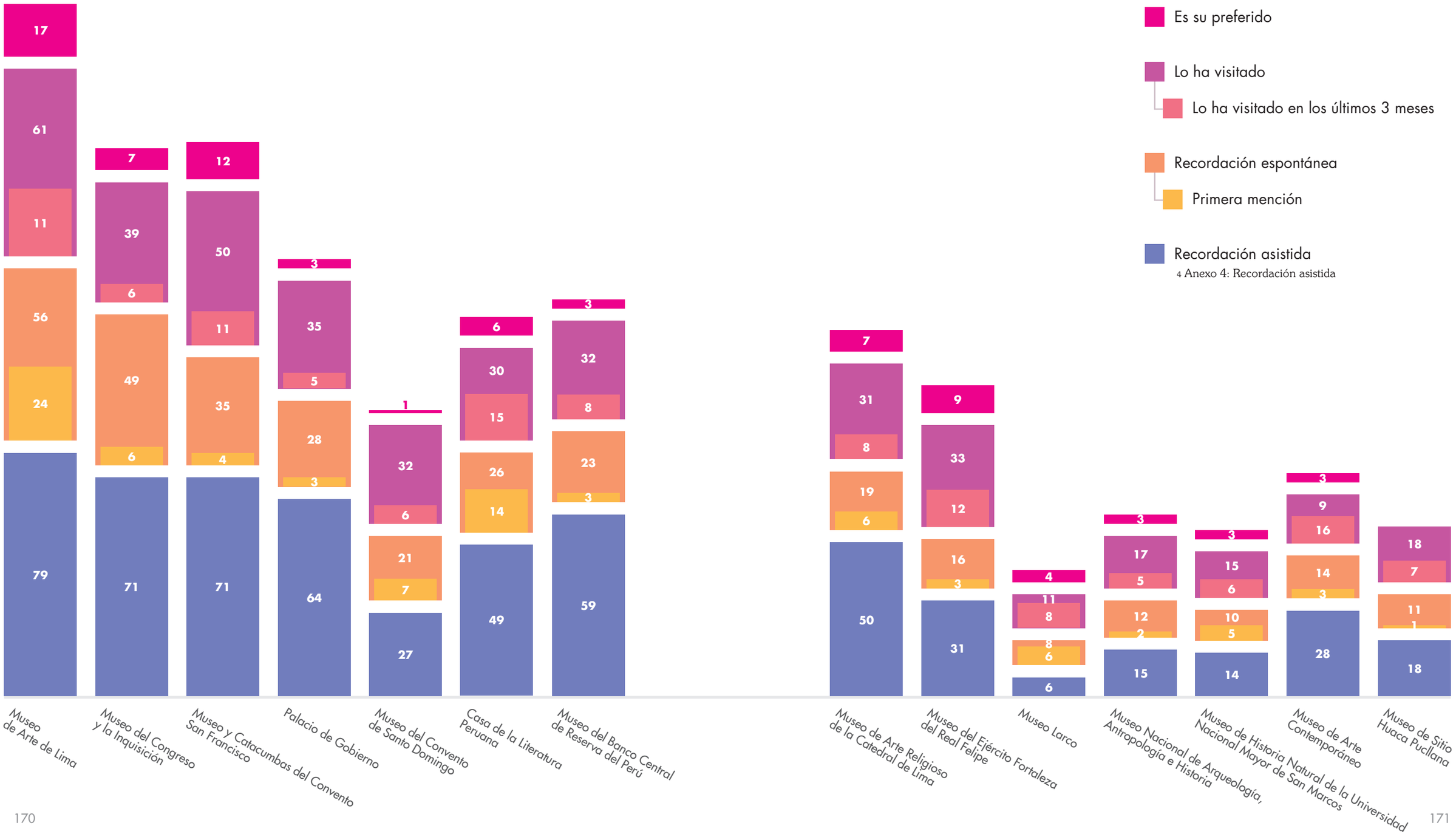
MUSEOS O CENTROS EXPOSITIVOS EN LIMA QUE RECUERDA





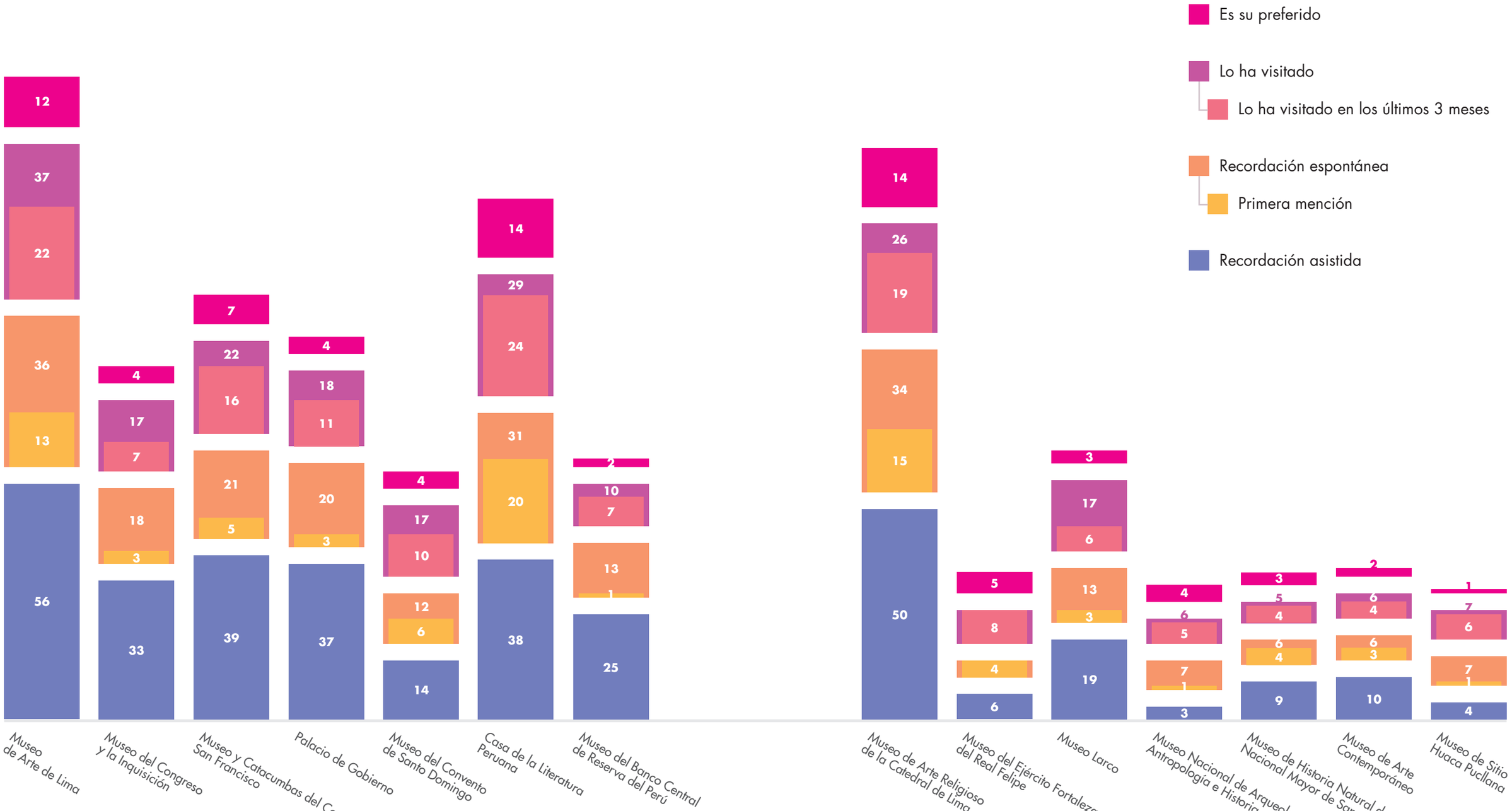
Esto podría deberse a que la publicidad del museo / centro expositivo no es alta (54%). Del 46% restante, los sociales locales (54%) y los interesados extranjeros (59%) tienen un mayor recuerdo de éstas. Los principales medios de llegada fueron por páginas web (47%), por redes sociales (47%) y folletos/volantes (23%).

MUSEOS O CENTROS EXPOSITIVOS EN LIMA QUE RECUERDAN LOS VISITANTES LOCALES[4]

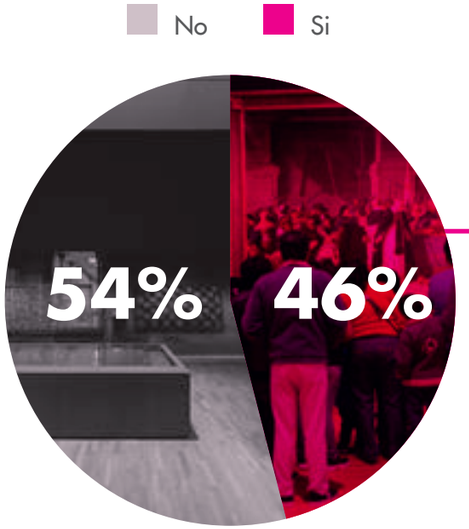


4 Anexo 4: Recordación asistida

MUSEOS O CENTROS EXPOSITIVOS EN LIMA QUE RECUERDAN LOS VISITANTES EXTRANJEROS



¿HA VISTO O ESCUCHADO ALGUNA PUBLICIDAD DEL MUSEO / CENTRO EXPOSITIVO?

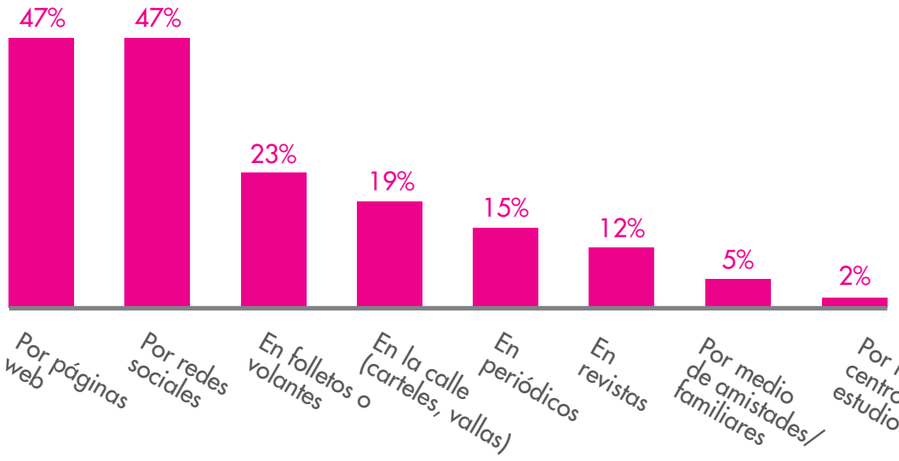


Interesado local: 51%
Interesado extranjero: 56%

Social local: 54%
Social extranjero: 29%

Del estudio de la oferta:
"Un alto porcentaje de organizaciones (72%) cuenta con una página web, se distingue un porcentaje aún mayor de 82% que tiene presencia individualizada en Facebook y en menor medida (47%) en otras redes sociales."

QUIENES HAN VISTO O ESCUCHADO ALGUNA PUBLICIDAD ¿EN QUÉ MEDIOS LO HICIERON?



En contraste, los museos con mayor recordación (todos en el centro histórico de Lima) tienen una mayor afluencia de público del rango etario más alto (41 a 60 años)

Aunque la recordación de museos y centros expositivos es baja, es llamativo que cada uno de ellos encuentre a un público muy particular: mientras que los museos concentran a personas de mayor edad (como los curiosos), los centros expositivos se enfocan en jóvenes (sociales) y personas enfocadas en la cultura (Interesados).

VISITÓ ALGUNA VEZ

	De 18 a 29 años	De 30 a 40 años	De 41a 50 años	De 51a 50 años
Museo de Arte de Lima	64%	57%	60%	61%
Museo del Congreso y de la Inquisición	31%	36%	48%	39%
Museo y Catacumbas del Convento San Francisco	37%	37%	46%	39%
Palacio de Gobierno	26%	31%	18%	34%
Museo del Convento de Santo Domingo	23%	28%	26%	31%
Casa de la Literatura Peruana	36%	27%	18%	20%
Museo del Banco Central de Reserva del Perú	26%	20%	22%	20%
Museo de Arte Religioso de la Catedral de Lima	27%	26%	32%	41%
Museo del Ejército Fortaleza del Real Felipe	22%	27%	15%	20%
Museo Larco	14%	15%	18%	11%
Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú	11%	13%	12%	17%
Museo de Historia Natural de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos	9%	14%	9%	10%
Museo de Arte Contemporáneo	24%	12%	6%	3%
Museo de Sitio de Huaca Pucllana	12%	16%	8%	17%

RELACIÓN GENERAL DEL PARTICIPANTE CON MUSEOS/ CENTROS EXPOSITIVOS

Existen 3 tipos de situaciones en las cuales los no visitantes locales estarían obligados a ir a un museo / centro expositivo:

- **Algún familiar / amigo del extranjero llega al Perú**: Su función es más de guía, pues mencionan que, para acompañar a los familiares que vienen del extranjero, los acompañan a museos. Esto ocurre principalmente entre los adultos con hijos.

- **Por viaje fuera de Lima / Perú**: En esta situación el museo / centro expositivo pasa de ser invisible a ser un punto relevante, pues les permite conocer más, aunque reconocen que muchas veces es solo por cumplir con el tour adquirido. Esto se da principalmente entre los adultos con hijos e independientes solteros.

- **Por el colegio / investigación**: Ocurre principalmente entre los jóvenes dependientes, y lo ven como parte de la responsabilidad en algún curso de historia, o para algunos cursos universitarios.

Por consecuencia, la experiencia de la población local en los museos y centros expositivos es escasa. Las experiencias son pocas y datan de largo tiempo atrás (desde el colegio). Asimismo, no muestran preferencias sobre qué museos les gustaría visitar, aunque hay buenas expectativas de ir, sobre todo por lo que se pueda aprender. A nivel internacional quisieran visitar museos en París, Egipto y Roma, plazas de gran valor histórico. En contraste, quienes sí sienten agrado por visitar los museos no lo hacen por un sentido de obligación, sino por percibir una experiencia positiva.

Entre los EXTRANJEROS se han identificado las siguientes diferencias

LOS VISITANTES:

- Consideran que los museos representan un buen resumen de algún aspecto cultural del lugar.
- Visitan museos que ayuden a tener una visión global de la ciudad visitada (uno histórico, uno artístico, uno arqueológico, uno temático).
- Los impactan los museos que transmiten un mensaje mediante su exposición.

LOS NO VISITANTES:

- Tienen una visión de los museos como rígidos, serios y expositivos.
- Son la selección de expresiones consideradas relevantes por un tercero.
- Los impactan los museos que generan experiencias sensoriales fuertes, ocasionalmente asociadas a eventos o procesos históricos.

Sin embargo, los turistas extranjeros, tanto los visitantes como los no visitantes, tienen un amplio conocimiento y experiencia con museos dentro de sus ciudades, motivo por el cual suelen visitar los lugares más representativos del destino al que viajan.

En el caso de Perú, los destinos turísticos más representativos a nivel internacional no siempre están en la capital.

Los turistas extranjeros que no visitan museos en Lima no lo hacen necesariamente por desinterés, sino por algunos de los siguientes motivos:

- Imagen nacional basada en el pasado
- Desconocimiento
- Falta de tiempo.

LOS VISITANTES LOCALES buscan tanto una línea de aprendizaje y conocimiento como tener mayor contacto con la historia. En ese sentido, entre sus intereses encontramos:

1. Información variada, novedosa y clara

2. Enriquecimiento de conocimiento y cultural

3. Acceder al pasado y ver a la historia desde otro punto de vista (mayor proximidad)

4. Infraestructura y buen ambiente. A diferencia de los extranjeros, donde el principal motivo para visitar un museo es la búsqueda de una experiencia que los acerque a una nueva cultura, ya sea a través de la reflexión o de la acción.

Para lograr esta experiencia, el museo debe:

- **Informar**: brindar información relevante, resumida en un lenguaje fácil de entender.

- **Ejemplificar**: no saturar las salas de exposición, fomentando el uso de múltiples sentidos

- **Conmover**: transmitir un mensaje claro y potente que se quede para siempre en el turista.

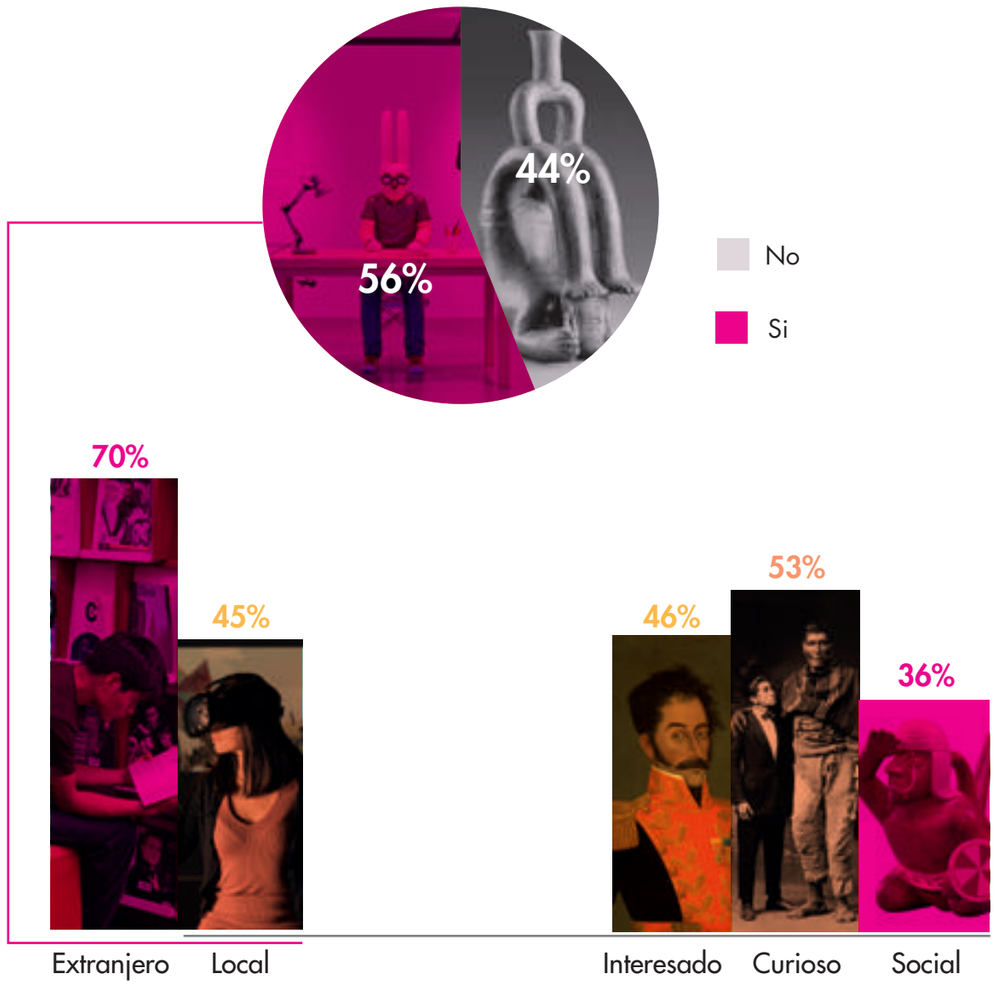
Sin embargo, los no visitantes nacionales no van a los museos o centros expositivos básicamente por dos razones críticas:

- No cuentan con información de lo que se encuentra en el museo (falta de comunicación).

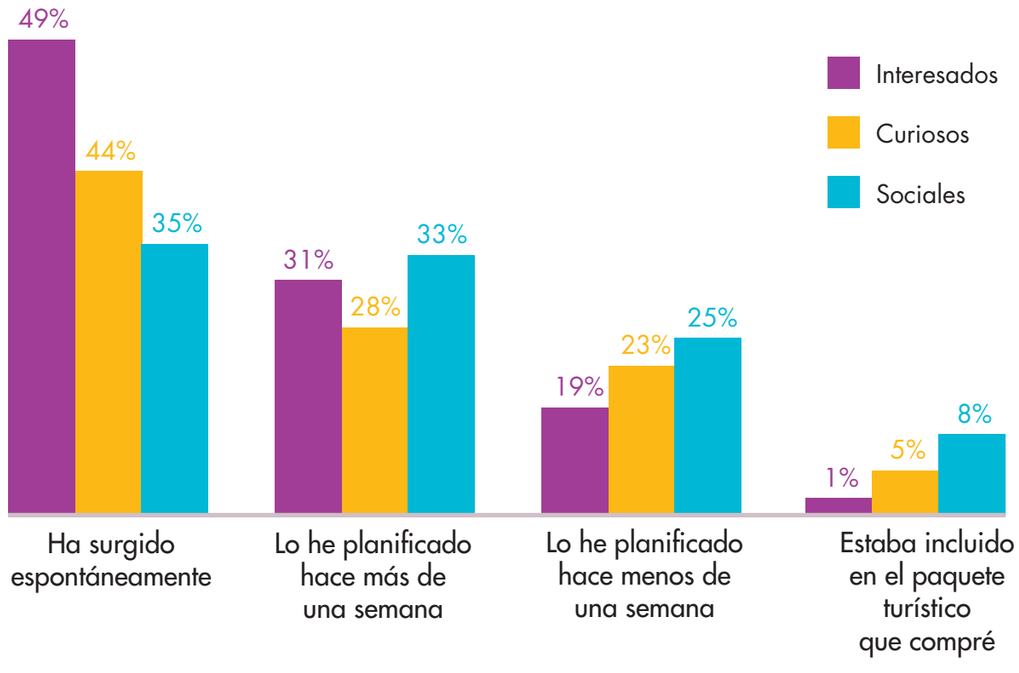
- Asocian a los museos con aburrimiento (el museo da mucha información).

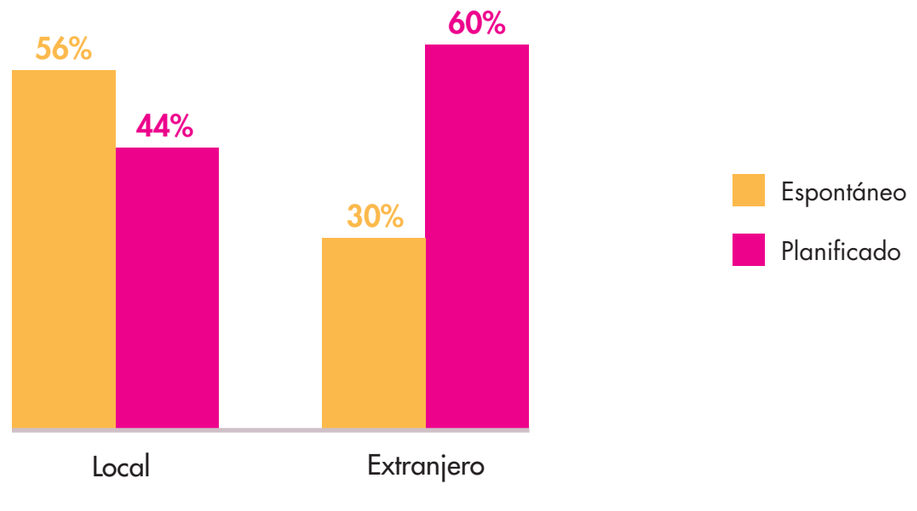
LA VISITA AL MUSEO

¿ES ÉSTA TU PRIMERA VISITA?



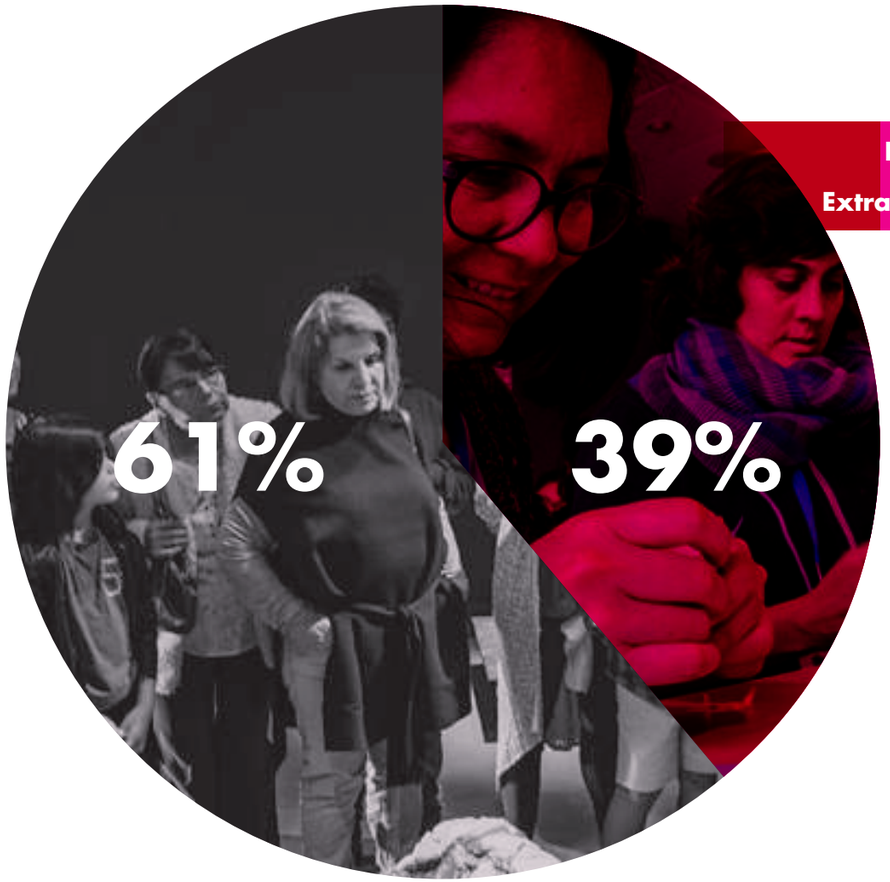
¿FUE UNA VISITA PLANIFICADA?



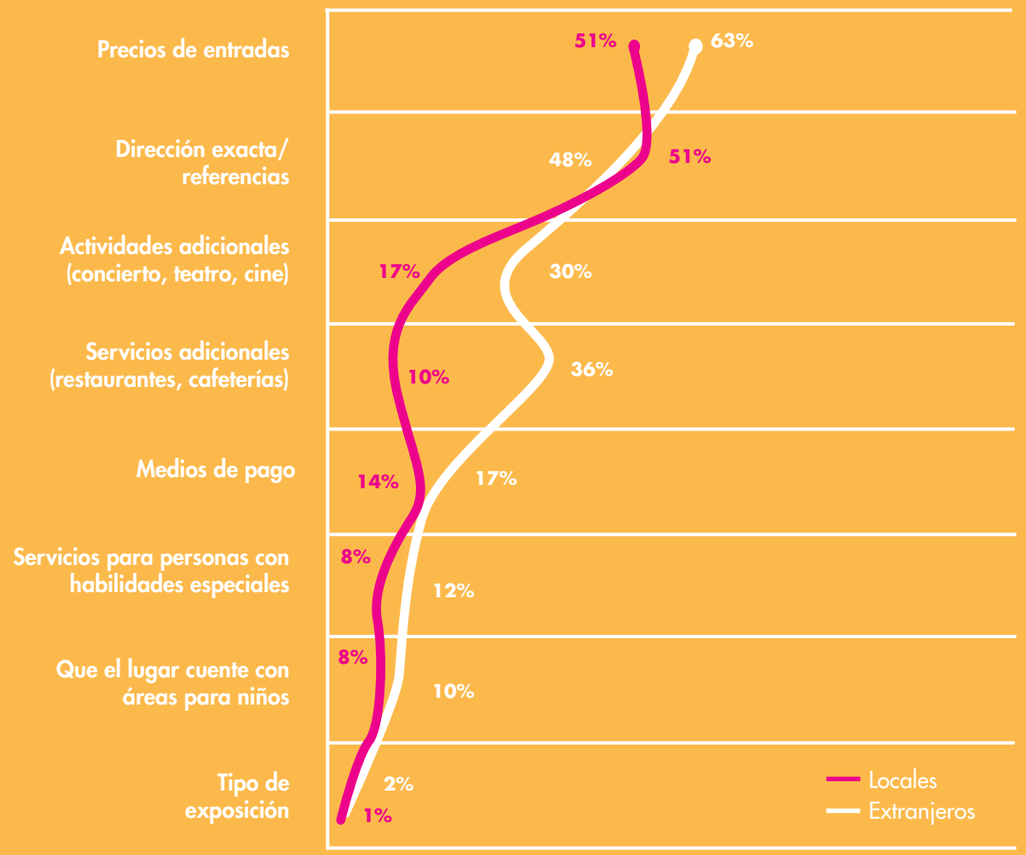


Como parte de esta planificación, los extranjeros buscan información antes de llegar al museo o centro expositivo (53%).

¿BUSCÓ INFORMACIÓN ANTES DE VENIR?



¿Qué tipo información buscó?



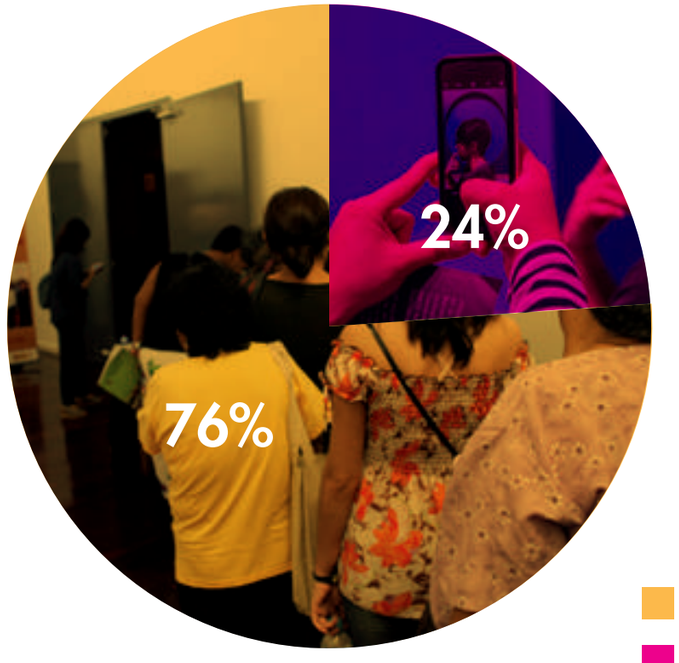
Los participantes nacionales suelen usar los medios digitales con mayor frecuencia para la búsqueda de lugares y actividades individuales o grupales. Esto les sirve para poder planificar a grandes rasgos qué actividades podrían realizar y sus costos, principalmente durante los fines de semana. Sin embargo, perciben que la información disponible no es tan entretenida y muy especializada, que "no les hablan a ellos". El conocimiento de agendas culturales es muy bajo y se da sólo entre los participantes que visitan museos.

Asimismo, los visitantes extranjeros utilizan una serie de medios de información variada que les permiten tener muchas visiones de un solo hecho para formar una opinión más completa. Entre ellos encontramos

- Medios impresos (Guías turísticas y folletos)
- Internet (Páginas de internet especializadas, portales de contacto local)
- Conocidos (Amigos y colegas)
- Locales turísticos (Backpackers y hoteles).

Respecto a la visita, esta se hace de manera grupal. Los sociales suelen llegar acompañados de amigos (60%) y se quedan más tiempo dentro del museo, mientras que los curiosos llegan con familia (20%) y su visita es más corta.

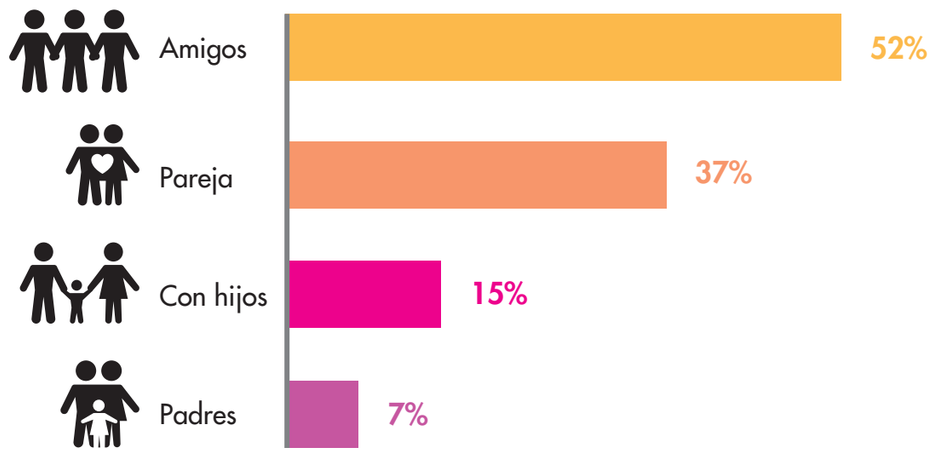
¿HA VENIDO SOLO O ACOMPAÑADO?



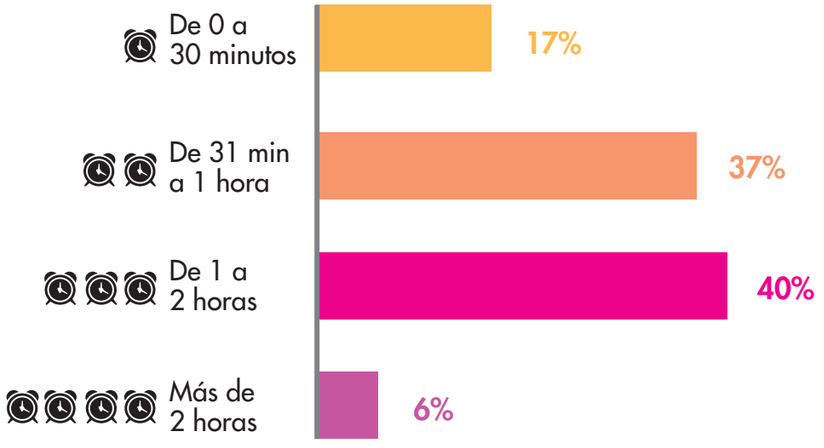
Hombres: 32%
51-60 años: 30%
No es su primera visita: 33%

Acompañado
Solo

¿ACOMPAÑADO POR QUIÉN?

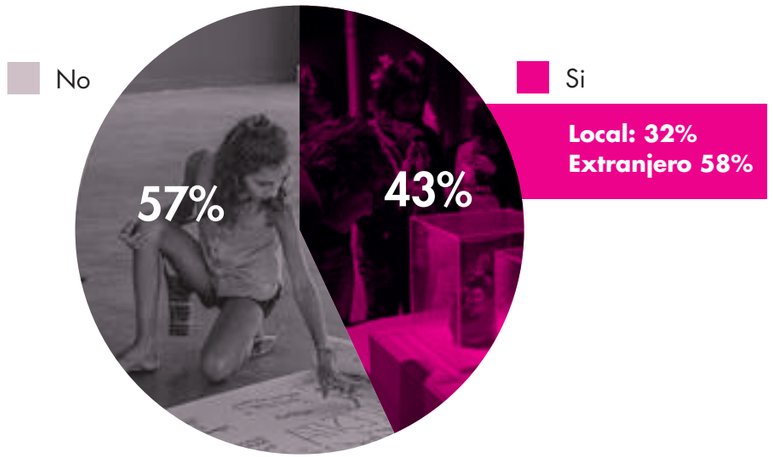


TIEMPO QUE ESTUVO EN EL MUSEO

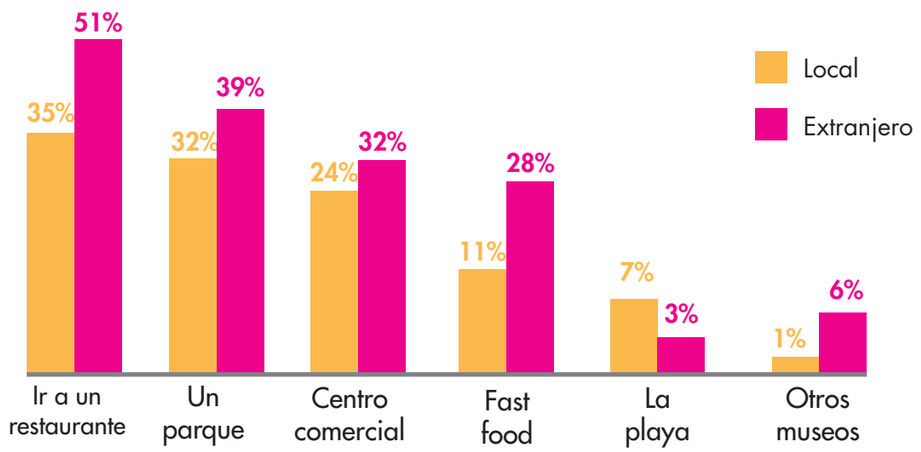


La visita, para los locales, es considerada un destino en sí mismo (32%); mientras que para los extranjeros (58%) es un punto de paso más en un día de actividades.

¿HIZO ALGO ANTES DE VENIR / HARÁ ALGO DESPUÉS DE VENIR?

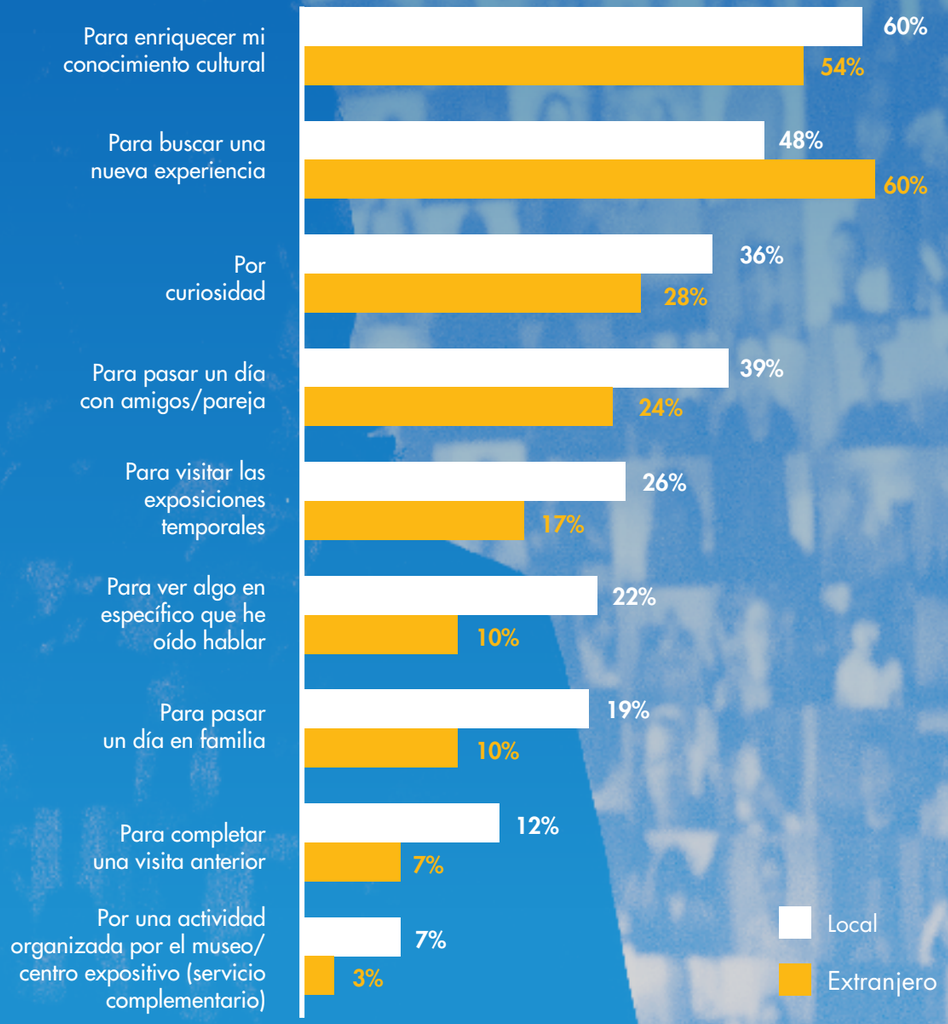


¿HIZO ALGO ANTES DE VENIR / HARÁ ALGO DESPUÉS DE VENIR?



¿Por qué visitó este museo?

Mientras que los locales están buscando enriquecer su cultura (60%), los extranjeros están en la búsqueda de una nueva experiencia (60%).



Del estudio de la oferta:
"La principal fortaleza de los museos radica en sus colecciones y en el conocimiento especializado que han ido forjando acerca de éste; mientras que el principal recurso de los centros expositivos es justamente la variabilidad de sus exposiciones temporales."

En ese contexto, la curiosidad es un motivador para los interesados (42% nacional; 38% extranjero), mientras que los curiosos locales buscan pasar un día en familia (38%).

RAZONES PRINCIPALES POR LAS QUE VISITÓ EL MUSEO/CENTRO EXPOSITIVO

	LOCAL			EXTRANJERO		
	Interesado	Curioso	Social	Interesado	Curioso	Social
Para enriquecer mi conocimiento cultural	58%	61%	60%	43%	58%	56%
Para buscar una nueva experiencia	55%	43%	48%	50%	67%	59%
Por curiosidad	42%	38%	29%	38%	27%	20%
Para pasar un día con amigos/pareja	35%	40%	40%	26%	17%	33%
Para visitar las exposiciones temporales	25%	23%	32%	19%	16%	17%
Para ver algo en específico que he oído hablar	20%	23%	23%	12%	9%	9%
Para pasar un día en familia	18%	25%	14%	7%	9%	13%
Para completar una visita anterior	9%	13%	12%	14%	7%	3%
Por una actividad organizada por el museo/centro expositivo (servicio complementario)	5%	6%	8%	2%	3%	4%

Los Interesados y los Sociales buscan satisfacer la curiosidad a través de exposiciones rotativas (como en los Centros Expositivos), mientras que los Curiosos buscan un ambiente predecible y familiar, como el de los museos (72%).

DIVISIÓN DE MUSEOS/ CENTRO EXPOSITIVO ENCUESTADO

Del estudio de la oferta:
"Tanto las galerías como los centros culturales presentan programaciones más dinámicas que los museos. Evidencia también que la oferta expositiva de un alto porcentaje de museos no varía –en algunos casos por años– lo cual no genera visitas recurrentes, sino más bien visitas únicas que se traducen en menor cantidad de visitantes y en menores ingresos por venta de entradas."

En resumen, los visitantes locales suelen tener al museo o centro expositivo como el foco de su visita durante el día, mientras que los extranjeros lo consideran un punto más en una programación de actividades, por lo que requieren mayor planificación para concretar su visita.

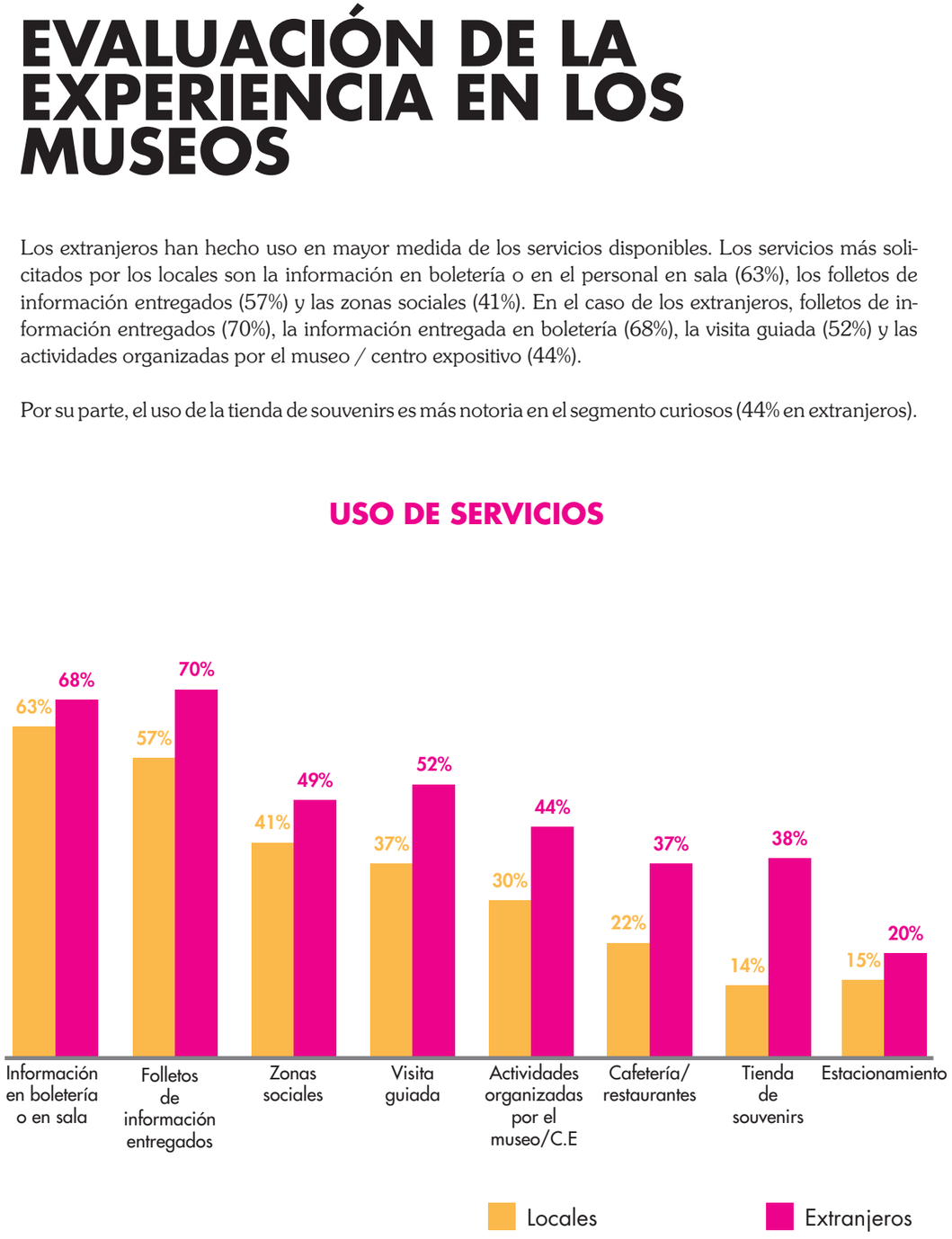
Respecto a los perfiles, los interesados suelen ser más espontáneos en la visita al museo o centro expositivo, además suelen pasar más tiempo en ellos. Por su parte los curiosos, suelen ir acompañados por sus hijos y no pasar tanto tiempo ahí. Para ellos, la visita al museo se complementa con una visita a un fast food. En cambio, los sociales buscan ir en grupos y se enfocan más en exposiciones temporales, donde suelen pasar entre una y dos horas.

EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA EN LOS MUSEOS

Los extranjeros han hecho uso en mayor medida de los servicios disponibles. Los servicios más solicitados por los locales son la información en boletería o en el personal en sala (63%), los folletos de información entregados (57%) y las zonas sociales (41%). En el caso de los extranjeros, folletos de información entregados (70%), la información entregada en boletería (68%), la visita guiada (52%) y las actividades organizadas por el museo / centro expositivo (44%).

Por su parte, el uso de la tienda de souvenirs es más notoria en el segmento curiosos (44% en extranjeros).

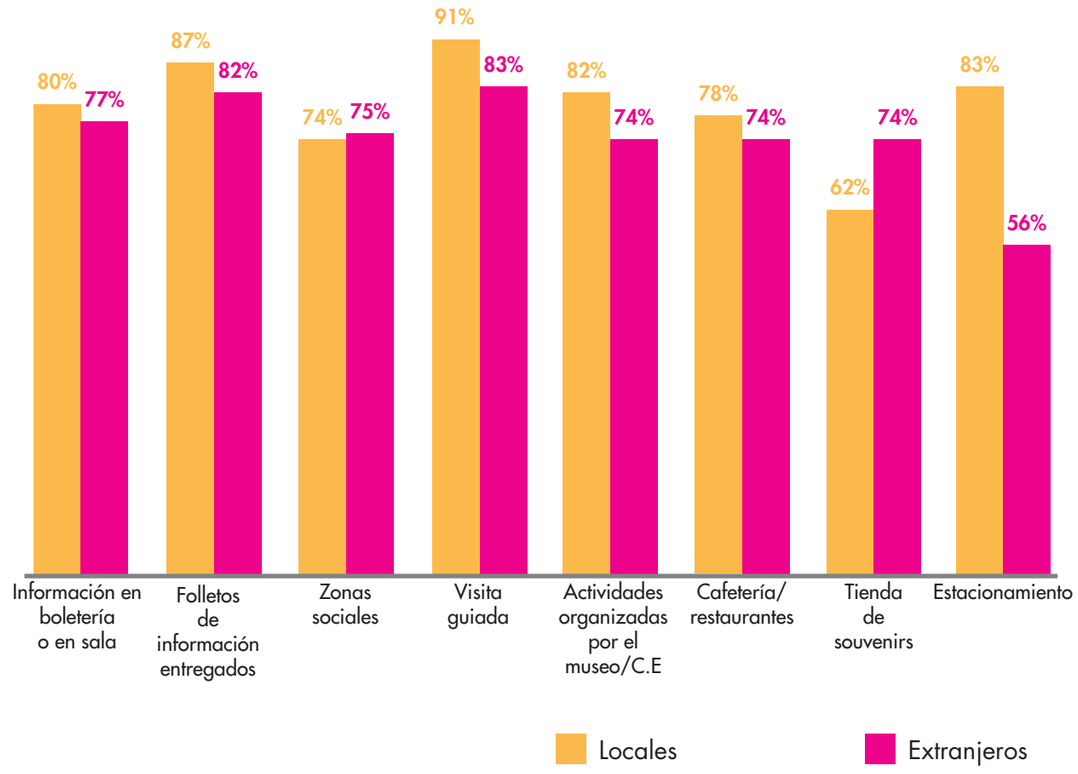
USO DE SERVICIOS



En contraste, los visitantes locales son los que, frente a los extranjeros, tienen el mayor nivel de satisfacción con los servicios. Esto es especialmente evidente en la visita guiada.

Del estudio de la oferta:
"Los alimentos y la tienda no son indispensables para el cumplimiento de la misión del museo, galería o centro cultural, pero mundialmente son relevantes tanto para la generación de ingresos económicos, como para la ampliación de la experiencia y duración de la estadía de los visitantes en una organización cultural."

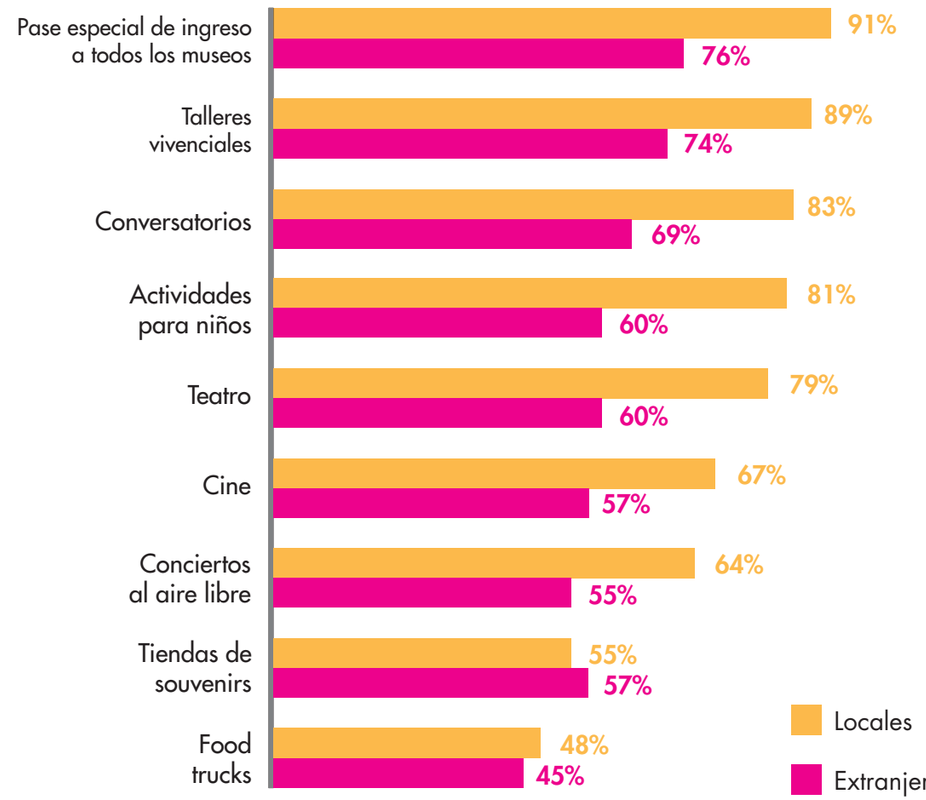
SATISFACCIÓN CON LOS SERVICIOS



Del mismo modo, los locales son los que consideran que es relevante contar con más servicios. Entre ellos, los sociales son quienes están en busca de más opciones de entretenimiento al interior del museo o centro expositivo.

Respecto a la relevancia, para los visitantes sería ideal poder contar con los siguientes servicios:

RELEVANCIA DE LOS SERVICIOS



Del estudio de la oferta:

"Los programas públicos permiten dotar de vida cultural continua al museo, de manera que su función trasciende el ser un espaciode exhibición sacro y pasivo, para convertirse en un lugar dinámico, orientado al visitante. Se encuentra una relación directamente proporcional entre la cantidad de personas de un museo, con la cantidad de programas públicos que realiza."

Por su parte, el segmento interesados ha terminado sintiéndose incómodo o aburrido en mayor medida que otros segmentos.

GRADO DE EXPERIMENTACIÓN CON LOS SERVICIOS

SATISFACCIÓN CON LOS SERVICIOS

Cabe destacar que para entender las oportunidades que nos brinda el mercado se utilizó un análisis de *Needs and Gaps*. Este nos permitió detectar 4 tipos de oportunidades:

- **Relevantes:** aquellos aspectos muy importantes y altamente satisfechos. Son atributos básicos para estar en el mercado.
- **Gaps:** aspectos muy importantes pero no del todo satisfechos. Estos aspectos pueden ser debilidades si lo ofrece la competencia u oportunidades si no lo ofrece nadie en el mercado.
- **Nichos:** aspectos poco importantes pero no satisfechos. Pueden constituir un nicho de mercado.
- **Secundarios:** aspectos poco importantes y satisfechos.

Análisis de *Needs* and *Gaps*

En líneas generales, se encontró que la presencia de guías puede ser una oportunidad de mejora de cara al servicio brindado. Esto puede deberse a que, de acuerdo a los interesados, no pueden encontrarse suficiente cantidad de guías para orientar de mejor manera la visita.

Del estudio de la oferta:
"89% de los museos ofrecen recorridos guiados, de los que el 81% lo ofrece sin costo adicional (...) si una persona visita un museo o exposición, espera encontrar información que le permita entenderla y apreciarla."

SATISFACCIÓN CON LOS SERVICIOS EN EL SEGMENTO INTERESADOS

1. Ofrezca actividades complementarias como cine, conciertos, teatros y otros.
2. Ofrezca suficiente cantidad de guías que orienten.
3. Brinde horarios extendidos.
4. Ofrezca gran variedad de piezas de colección.
5. Tenga claridad sobre el recorrido con mapas y señalización
6. Ofrezca material informativo (folletos, escritos, entre otros).
7. Brinde material informativo audiovisual.
8. Brinde la posibilidad al visitante de tener el control del tipo de información que recibe.
9. Ofrezca servicios complementarios como tiendas, restaurantes o cafés.
10. Ofrezca clases de pintura, escultura, con un costo mensual.
11. Permita ver las piezas y leer los textos con comodidad.

Por su parte, los *curiosos* también consideran que el acceso a información (en forma de material informativo o audiovisual) es muy relevante, pero que no está siendo explotado de manera adecuada.

SATISFACCIÓN CON LOS SERVICIOS EN EL SEGMENTO CURIOSOS

1. Ofrezca actividades complementarias como cine, conciertos, teatros y otros.
2. Ofrezca suficiente cantidad de guías que orienten.
3. Brinde horarios extendidos.
4. Ofrezca gran variedad de piezas de colección.
5. Tenga claridad sobre el recorrido con mapas y señalización
6. Ofrezca material informativo (folletos, escritos, entre otros).
7. Brinde material informativo audiovisual.
8. Brinde la posibilidad al visitante de tener el control del tipo de información que recibe.
9. Ofrezca servicios complementarios como tiendas, restaurantes o cafés.
10. Ofrezca clases de pintura, escultura, con un costo mensual.
11. Permita ver las piezas y leer los textos con comodidad.

Finalmente, para los *sociales* – como para los *interesados* – la percepción de pocos guías puede estar propiciando una experiencia incompleta.

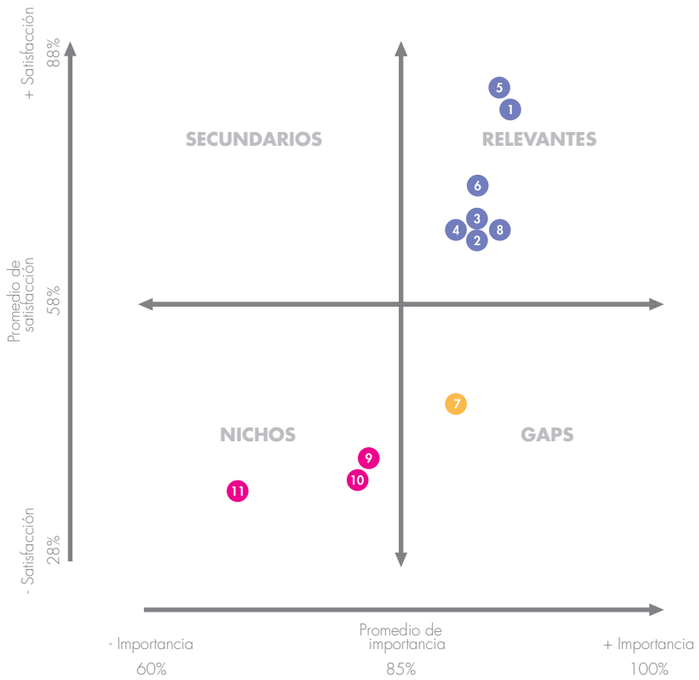
SATISFACCIÓN CON LOS SERVICIOS EN EL SEGMENTO SOCIALES

1. Ofrezca actividades complementarias como cine, conciertos, teatros y otros.
2. Ofrezca suficiente cantidad de guías que orienten.
3. Brinde horarios extendidos.
4. Ofrezca gran variedad de piezas de colección.
5. Tenga claridad sobre el recorrido con mapas y señalización
6. Ofrezca material informativo (folletos, escritos, entre otros).
7. Brinde material informativo audiovisual.
8. Brinde la posibilidad al visitante de tener el control del tipo de información que recibe.
9. Ofrezca servicios complementarios como tiendas, restaurantes o cafés.
10. Ofrezca clases de pintura, escultura, con un costo mensual.
11. Permita ver las piezas y leer los textos con comodidad.

Al parecer se otorga poca importancia a las actividades complementarias, comparadas con el acceso a la información exhibida.

Del estudio de la oferta:
"Los servicios menos ofrecidos son internet inalámbrico (45%), estacionamientos (40%) y aplicaciones móviles o audioguías (7%)"

SATISFACCIÓN CON LOS SERVICIOS EN EL SEGMENTO LOCAL



1. Ofrezca actividades complementarias como cine, conciertos, teatros y otros.
2. Ofrezca suficiente cantidad de guías que orienten.
3. Brinde horarios extendidos.
4. Ofrezca gran variedad de piezas de colección.
5. Tenga claridad sobre el recorrido con mapas y señalización
6. Ofrezca material informativo (folletos, escritos, entre otros).
7. Brinde material informativo audiovisual.
8. Brinde la posibilidad al visitante de tener el control del tipo de información que recibe.
9. Ofrezca servicios complementarios como tiendas, restaurantes o cafés.
10. Ofrezca clases de pintura, escultura, con un costo mensual.
11. Permita ver las piezas y leer los textos con comodidad.

Y, como podemos observar, es la característica que reviste mayor importancia en los visitantes extranjeros.

SATISFACCIÓN CON LOS SERVICIOS EN EL SEGMENTO EXTRANJERO

1. Ofrezca actividades complementarias como cine, conciertos, teatros y otros.
2. Ofrezca suficiente cantidad de guías que orienten.
3. Brinde horarios extendidos.
4. Ofrezca gran variedad de piezas de colección.
5. Tenga claridad sobre el recorrido con mapas y señalización
6. Ofrezca material informativo (folletos, escritos, entre otros).
7. Brinde material informativo audiovisual.
8. Brinde la posibilidad al visitante de tener el control del tipo de información que recibe.
9. Ofrezca servicios complementarios como tiendas, restaurantes o cafés.
10. Ofrezca clases de pintura, escultura, con un costo mensual.
11. Permita ver las piezas y leer los textos con comodidad.

INTENCIÓN DE RECOMENDACIÓN

Para entender mejor a los visitantes, se analizó su intención de recomendación del museo o centro expositivo que estaba visitando con una herramienta de investigación llamada *Net Promoter Score* (NSP). Gracias a este indicador podemos conocer el valor neto de recomendación a través del análisis de los promotores, neutrales y detractores:

Detractores
visitantes que no recomendarían el museo o centro expositivo

Neutros
visitantes que les falta algo adicional para recomendar el museo o centro expositivo

Promotores
visitantes dispuestos a recomendar el museo o centro expositivo.

La mayoría de los visitantes mantiene una postura neutral ante la recomendación de los museos. Entre todos, los extranjeros (33%) y el segmento interesados (34%) son los que tienen el menor nivel de recomendación.

NET PROMOTER SCORE

¿Recomendarías este museo/centro expositivo a algún amigo o familiar?

Detractores

NPS Promotores - Detractores

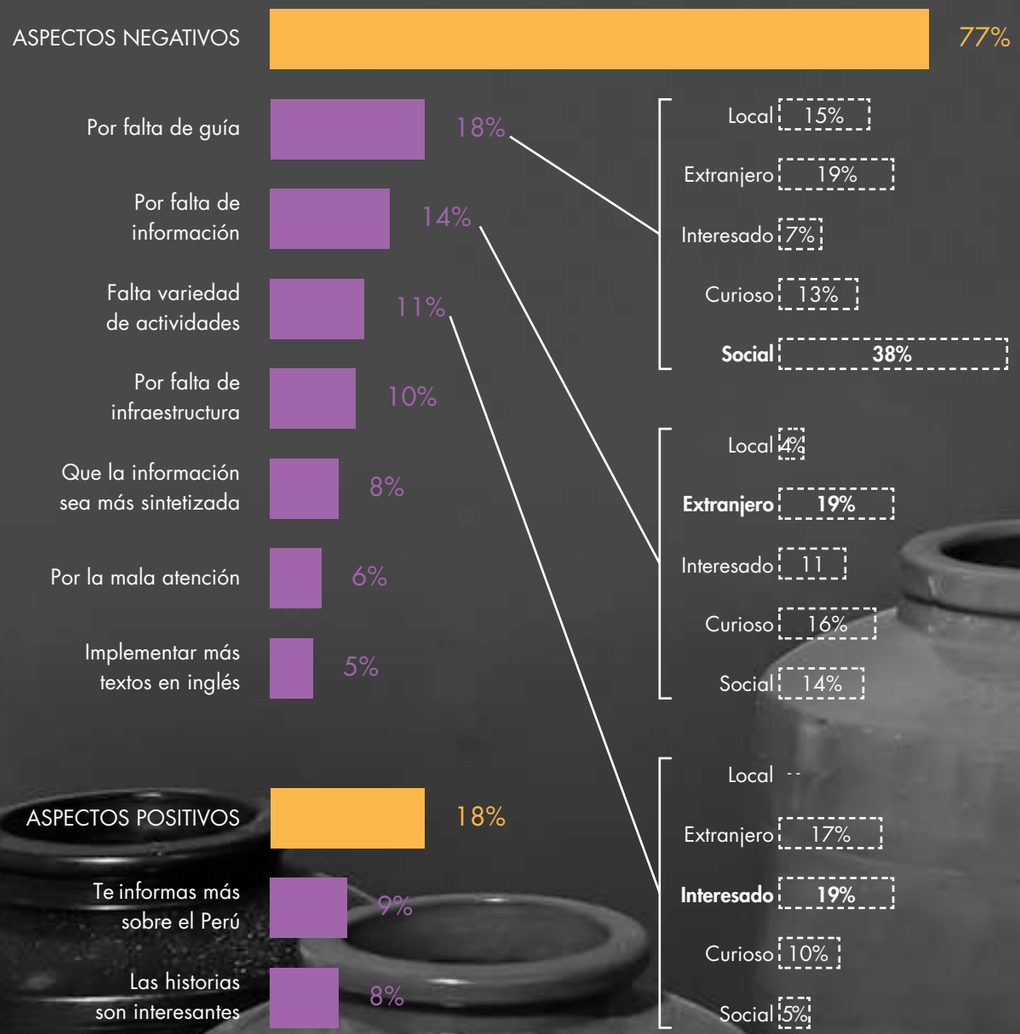
Promotores

El NPS (Net Promoter Score) es un indicador que nos permite conocer el Valor Neto Real de los clientes que nos promocionan. Proviene de la resultante del porcentaje de Promotores menos el porcentaje de Detractores.

TOTAL	14%	**26%**	40%
HOMBRES	17%	**20%**	37%
MUJERES	12%	**30%**	42%
NACIONALES	8%	**37%**	45%
EXTRANJEROS	23%	**10%**	33%
DE 18 A 29 AÑOS	16%	**20%**	36%
DE 30 A 40 AÑOS	11%	**33%**	44%
DE 41 A 50 AÑOS	14%	**25%**	39%
DE 51 A 60 AÑOS	17%	**27%**	44%
INTERESADOS	20%	**14%**	34%
CURIOSOS	12%	**30%**	42%
SOCIALES	12%	**29%**	41%

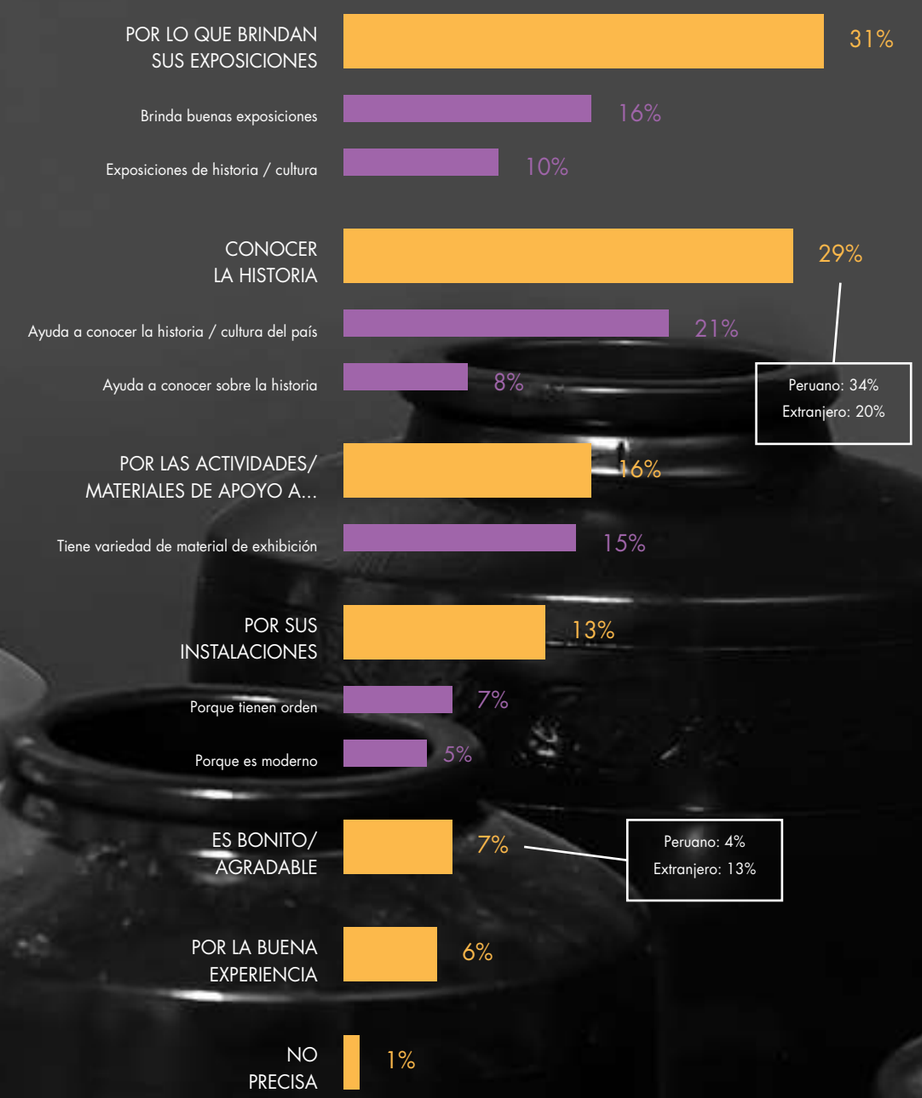
Y esta baja recomendación se relaciona, nuevamente, a la falta de guías (18%) o de información oportuna (14%), sintetizada o en un único idioma.

NET PROMOTER SCORE – RAZONES DE RECOMENDACIÓN (NIVEL 0 A 6)

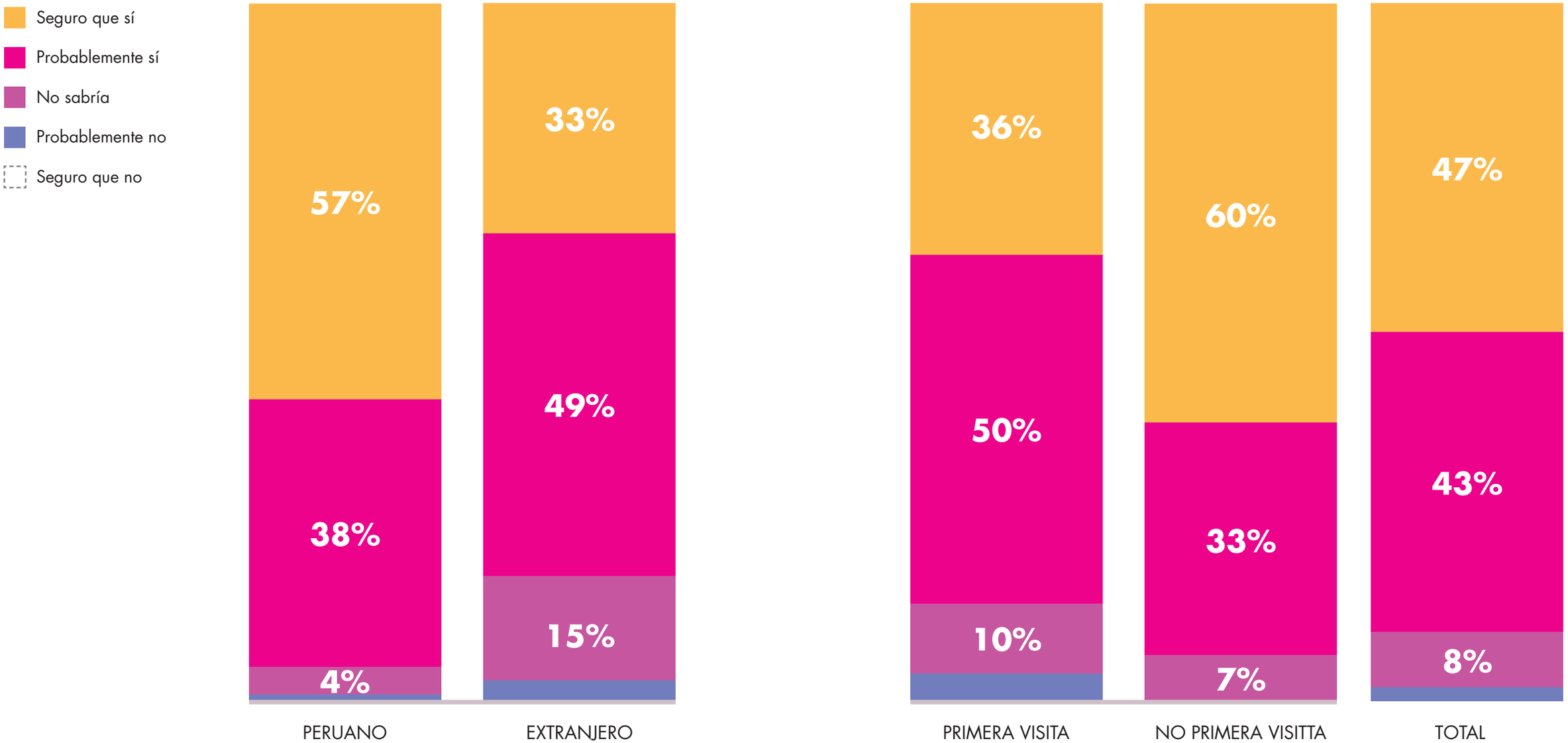


La recomendación de los museos o centros expositivos parecería estar más ligada al conocimiento que se adquiere por visitarlos antes que a características específicas de cada uno de ellos. Del mismo modo, se observó que el Real Felipe (76%), el LUM (70%) y el Museo Larco (63%) son los que tienen el mayor nivel de recomendación.

NET PROMOTER SCORE – RAZONES DE RECOMENDACIÓN (NIVEL 7 A 8)



DISPOSICIÓN A VOLVER AL MUSEO / CENTRO EXPOSITIVO



¿EN QUÉ DEBERÍAN MEJORAR LOS MUSEOS?

Los museos y centros expositivos deben brindar un mayor nivel de involucramiento y entretenimiento e intentar ser más interactivos. Para ello, deberían:

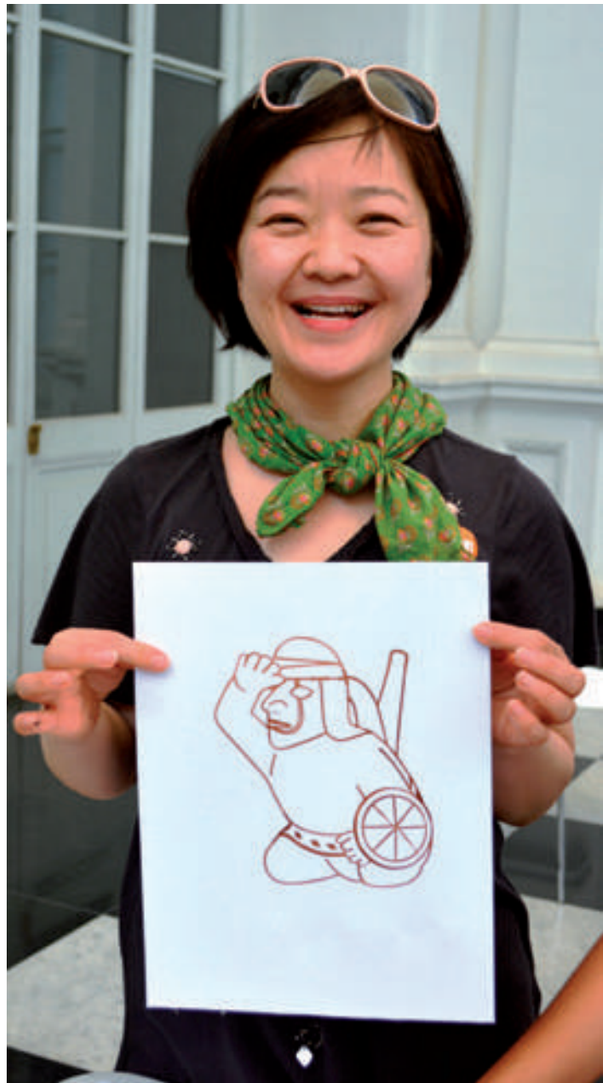
Empoderar al visitante: este no puede limitarse a observar y ser solo un receptor de información. Debería existir una mayor interacción en las visitas. Para ello, una opción es la participación en actividades donde la persona pueda producir elementos culturales, como esculturas, cerámicas, tejidos, etc. Esta mejora está enfocada principalmente en los curiosos.

Crear una interacción cultura-participante de forma dinámica: deberían crearse e incentivar puntos de encuentro dinámico entre el participante y la propuesta del museo. Esta interacción puede realizarse de manera audiovisual, mediante teatros, shows, cines, representaciones o exposiciones en vivo e interacciones con los artistas. Esta mejora está enfocada principalmente en los sociales.

Aumentar la experiencia vivencial del participante: los museos no sólo deben quedarse en lo informativo o lo visual. Deben recurrir a los otros canales sensoriales de los participantes, como lo auditivo y kinestésico. Las actividades complementarias pueden ayudar a las personas a interactuar de mejor manera con la información y con la cultura, de modo que el entretenimiento sea la piedra angular de la visita. Esta mejora está enfocada principalmente en los interesados.

Finalmente, las exhibiciones y muestras se valoran de manera muy positiva, pero existe una dificultad de cara al acceso a la información. Las personas evaluadas consideran que no hay suficiente guía (tanto personas como señales y textos que orienten), lo que ocasiona que la información no llegue a ellos de manera ideal. La información sobre lo que se observa forma parte de la experiencia del museo, por lo que – al no poder acceder a la información – se genera una sensación de vacío y desorientación, como si la visita realizada se quedara incompleta.

Cabe recalcar que los interesados manifiestan menor satisfacción, pues suelen ser un público más exigente al tener una clara orientación hacia la cultura. Para ellos, un guía no solo da información general sobre las obras, sino que es una persona a la cual pueden hacer consultas específicas. En el caso de los curiosos, ellos sienten interés por las exposiciones, lo que hace que tengan mayor entusiasmo por la información que recibirán, motivo por el cual los guías toman vital importancia de cara a la información que puedan recibir de manera general a través de su persona. Por su parte, los sociales buscan un híbrido entre el guía y el control de la información. Para ellos el acceso a la información está mediado por la interacción, por lo que buscan una persona que los oriente, pero a su propio ritmo.



CONCLUSIONES

La visita al museo, hoy en día, encierra toda una experiencia para los visitantes. Parte fundamental de esta experiencia es el poder interactuar de manera adecuada con las obras, y esto solo es posible a través de información precisa y específica sobre la misma.

Mejorar la experiencia, incentivando una mayor visita y revisita, parte de brindar un acceso simplificado a la información, ya sea a través de guías o de información y señalética más clara. Pero no solo eso, la información cultural tiene el potencial de convertirse en información interactiva, para compartirla y llevarla con uno mismo a través de un smartphone, compartirla en redes, con grupos de amigos, etc.

Los museos o centros expositivos, más allá de ser un lugar para visitar, deben ser un espacio para vivir experiencias. Y dichas experiencias deben ser sociales, todos deben poder vivirlas y compartirlas. Un lugar para la familia, parejas y amigos que quieren crear memorias y recuerdos inolvidables, que podría ofrecer actividades culturales divertidas y volcar sus intereses hacia un nuevo consumidor que pide más experiencias vivenciales que observacionales. Esto nos obliga a pensar en brindar actividades que puedan entretener tanto a un padre de familia como a un niño.

Las actividades complementarias, amalgamadas con información oportuna, crean la oportunidad de generar vínculos fuertes con los visitantes a través de la transmisión de una experiencia entretenida de aprendizaje, dejando de lado el rol de un “emisor” de información para enfocarse en generarla de manera conjunta.

RECOMENDA-CIONES

FINALES

La forma de atraer a más visitantes a los museos se basa en entender los perfiles de los visitantes y generar estrategias que les sean atractivas, de modo que sirvan ellos mismos como difusores de la experiencia del museo.

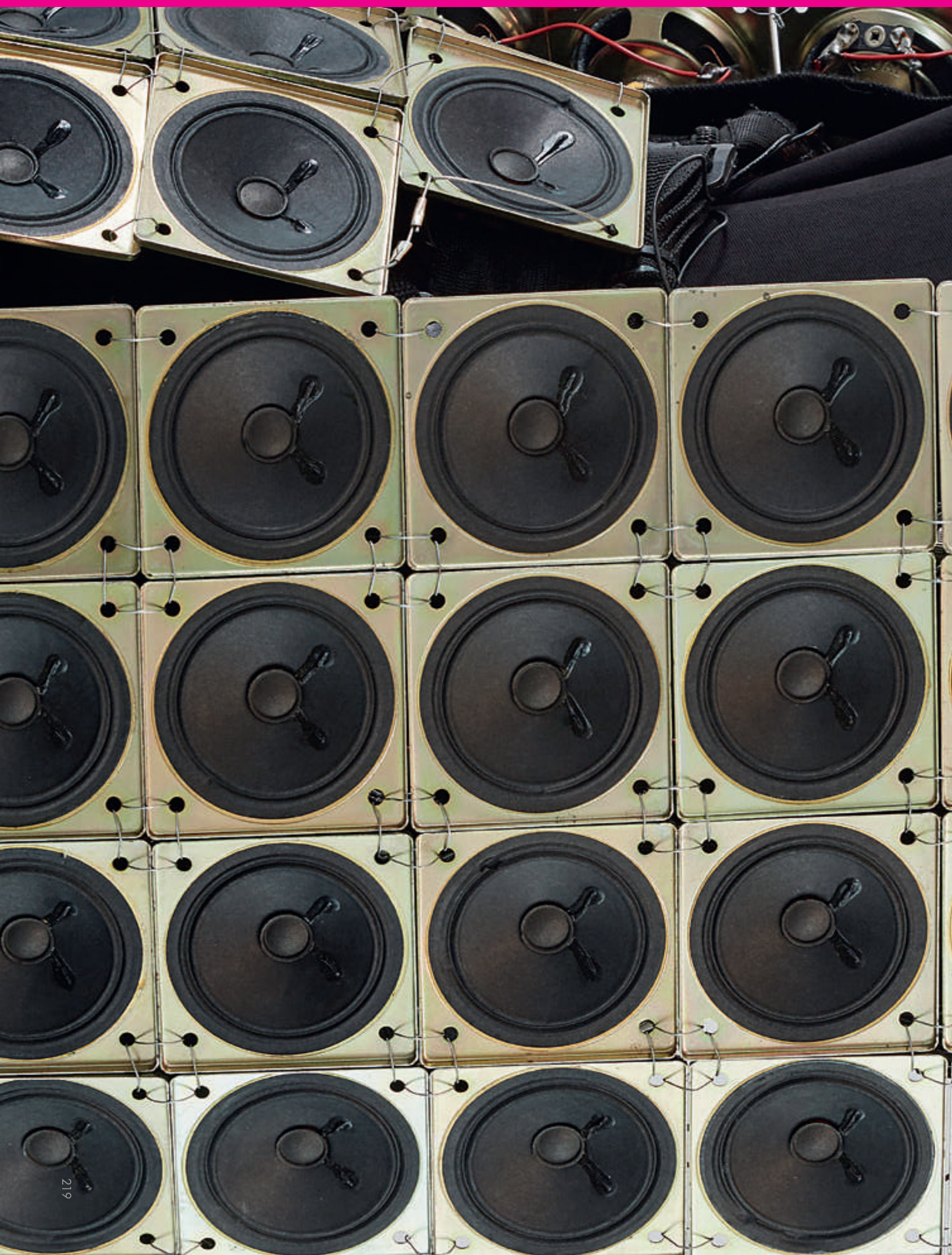
Para atraer a más **interesados (25%)** se podrían ofrecer exposiciones cambiantes, que ofrezcan nuevos estímulos de manera constante. Debido a que son personas que presentan una búsqueda activa de intercambio cultural, se pueden organizar actividades que los inviten a interactuar con pares, como un "círculo de interesados", con material exclusivo no disponible en otras ponencias.

Si tenemos en cuenta a los **curiosos (43%)**, cuyo interés por la cultura suele ser menor a pesar de ser la mayoría, debemos tener claro que son personas que buscan un ambiente de aprendizaje más general y menos especializado, enfocado a compartir cultura con la familia. Para ellos, se pueden generar actividades dirigidas a familias, lúdicas y que refuercen el vínculo con el museo.

Finalmente, los **sociales (32%)** tienen más interacciones con 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, por lo que se podrían colocar códigos QR al costado de las piezas o elementos en una exhibición, de modo que puedan tener contenido directo a sus smartphones y tengan la posibilidad de compartir con sus redes sociales.

Finalmente, y para complementar la idea de un mayor tránsito de visitantes, sería importante generar un programa de fidelización que refuerce la intención de visita a través de dos elementos: uno emocional y uno funcional. El primero debería reforzar la experiencia de visita, generando vínculos con las personas a través de la interacción con las exposiciones, dejando de lado el rol de observador pasivo. El otro, el funcional, debería reforzar la conducta de visita, a través de "premios" tangibles, como vales de descuento para visitar otros museos o la posibilidad de comprar un pase de "ruta de museos", que permita el acceso a varios por un precio inferior.

CONCLUSIONES



ANÁLISIS DEL PÚBLICO LOCAL

Por: Flavio Calda Novak,
Gerente General del Museo de
Arte de Lima

Los estudios que se han publicado en el pasado han representado siempre una imagen bastante triste para el sector cultural en la ciudad. De acuerdo al estudio Lima Cómo Vamos, por ejemplo, solo el 16.1% de los entrevistados en Lima declararon haber visitado algún museo o galería en el último año. La información, sin embargo, ha carecido siempre de mayor detalle sobre esta dinámica del consumo cultural. Felizmente gracias a los estudios generados en el proyecto, hemos podido iluminar mejor la situación y así descubrir ciertos claroscuros y en qué dirección se podría concretar un futuro más dinámico para los museos de la ciudad.

En cuanto a la oferta actual de museos, el estudio de EnAcción señala una gran variedad de museos y centros expositivos en la ciudad, confirmando la principal fortaleza de los museos de Lima: ser los principales repositorios del patrimonio cultural del Perú. Pero además muestra el deseo de estos espacios de ser más dinámicos, aunque haya sido a través de iniciativas aisladas. Sin duda uno de los avances específicos ha sido la mayor oferta de programas públicos que evidencia el deseo de los equipos de los museos de llegar a audiencias cada vez más amplias. Sin embargo, es palpable que muchas de estas iniciativas no son acompañadas de servicios complementarios que hagan mucho más atractiva la experiencia de visitar el museo (solo el 26% cuenta con algún servicio como cafetería o restaurante, por ejemplo). Es por ello que este estudio debe ayudar a los museos y centros expositivos a evaluar sus objetivos y prioridades, gestionando mejor el presupuesto asignado. La investigación ha descubierto que el 26% de los museos o centros expositivos no cuenta con un plan operativo, y de los que sí cuentan con uno, solo el 56% lo actualiza cada año. Por lo tanto, hay una gran oportunidad de mejora en profesionalizar y optimizar el planeamiento estratégico y utilizar este estudio como catalizador para generar estos cambios.

¿Qué podemos decir entonces sobre el público local? La investigación de GfK incluyó un estudio exploratorio previo en el que parte de la información proporcionada por los entrevistados era la documentación de todo el proceso de visita, desde la salida del hogar hasta el primer contacto con personal del museo, incluyendo el disfrute de la experiencia misma. Ya desde este estudio aparece en el público una percepción contradictoria sobre la cultura. Una parte de los encuestados asocia la cultura con la historia y el aprender del legado que nos dejaron los antiguos peruanos, mientras que permanece aún esta imagen de la cultura asociada a las bellas artes que solo pueden ser entendidas por una élite. Esta contradicción es más frecuente en los no visitantes a los museos, pues la definición que tienen de la cultura es más difusa.

Sin duda hay otros matices que no tienen tanto que ver con la visita o no visita frecuente a los museos, sino con los diferentes segmentos demográficos: mientras que para los jóvenes solteros la cultura y el entretenimiento van de la mano, para los adultos con hijos estos objetivos pueden ser excluyentes, pues a veces consumen la cultura no como una forma de disfrutar, sino como una forma de educar a sus hijos. De cualquier de estas formas, la no visita de la población local se debería a dos factores principales: por un lado al desconocimiento sobre la oferta de museos en la ciudad y por otro lado a la percepción de que la visita sería aburrida o poco atractiva.

Por lo tanto, ha sido muy interesante recabar las reacciones de los entrevistados al forzarlos a hacer una visita a alguno de los museos de la capital. En ese sentido, los que ya visitaban museos y tenían una expectativa positiva de una nueva visita, tenían una experiencia positiva. Los que no visitaban museos tenían una baja expectativa de la visita que, en teoría, debería de ser más fácil de superar. Sin embargo, esto no siempre ha sido así. La idea de que solo falta que los no visitantes pisen un museo para cambiar estas percepciones es solo un mito. Más bien, en muchos de los casos, los no visitantes confirmaron sus reticencias a los museos, pues sintieron que fueron los recipientes pasivos de información y contenido. En muchos de los videos era palpable la desorientación y falta de control sobre su experiencia cuando visitaban un museo por primera vez. Finalmente, en muchos de los casos sentían la falta de servicios complementarios en los museos, aunque solo haya sido buscar un sitio para descansar brevemente. Es así que las principales recomendaciones que dieron están relacionadas a i) empoderar más al visitante haciéndolo participar activamente en la experiencia (por ejemplo, mediante un módulo interactivo) y ii) contenido dinámico, utilizando representaciones más gráficas o de manera audiovisual o actividades complementarias como shows o cine. Los museos/centros expositivos, más allá de ser un lugar para visitar, deben ser un espacio para vivir experiencias sociales, que pueden ser compartida con familia, parejas y amigos.

Es interesante poder enlazar los resultados de la fase exploratoria con lo que finalmente encontramos en los estudios cuantitativos aplicados a los visitantes a museos. Las percepciones acerca de lo que significa la cultura arrojaron tres perfiles o clusters definidos muy interesantes. Un 25% de nuestros visitantes son "Interesados", ya que son asiduos concurrentes a museos y otros espacios culturales y suelen dedicar un tiempo extendido a su visita. Son usualmente personas mayores que pertenecen a un NSE alto. Otros 32% de nuestros visitantes son "Sociales", ya que suelen ver la visita al museo como una experiencia grupal de entretenimiento. Este cluster suele estar conformado por jóvenes de NSE alto. Finalmente, el 43% de los visitantes fue calificado como "Curiosos", no frecuentan espacios culturales y muchos de ellos están visitando el museo por primera vez. Suelen ser familias de clase media con hijos pequeños. La división de los públicos en estos tres clusters es muy útil para entender su relacionamiento con el museo. Por ejemplo, un guía será esencial para que los "Curiosos" puedan entender y navegar por el museo y tendrán una experiencia negativa si no tienen este servicio que los oriente. Sin embargo,

los “Interesados” exigirán de este guía que les proporcione información muy especializada pues ellos ya contarán con los conocimientos básicos y no estarán interesados en una simple mediación. Los “Sociales” podrán localizarse en un punto medio, pero probablemente buscarán una persona que los oriente, pero a su propio ritmo. A partir de esta división, es muy útil que los museos en la capital empiecen a pensar en cómo se relacionan con estos tres sub-segmentos. Los “Sociales” serán más fáciles de atraer con exposiciones temporales y experiencias que se puedan disfrutar de manera grupal, mientras que los “Interesados” disfrutarán de contenido exclusivo y en profundidad, o ser guiados por el curador de la institución.

El sub-segmento de “Curiosos” merece una mención aparte. No solo es el segmento más grande entre las personas que ya visitan los museos, sino que tienen características similares a los “No Visitantes” que conocimos en la fase exploratoria. En ese sentido, un “Curioso” es simplemente un No Visitante de museos que ya sea por la comunicación, por acompañar a alguien o por algún sentido de obligación, decidió dar el paso y visitar el museo. Y nuevamente encontramos señales mixtas sobre la evaluación de su experiencia: son, de entrada, los que menos tiempo pasan en el museo. Para poder atraerlos, es importante tener en cuenta que los curiosos buscan puntos en donde poder entretenerse junto con su familia. Se pueden generar actividades enfocadas a familias (no solo en niños) que requieran de compartir el espacio. Estas actividades pueden ser lúdicas y reforzar el vínculo con el museo.

El estudio del público local ha arrojado un importante aprendizaje. No hay un solo perfil del visitante local, sino tres perfiles distintos y los museos deben de poder crear una experiencia diseñada para cada uno de estos segmentos. El potencial más grande está en los “Curiosos”: las familias jóvenes del NSE medio. Pero necesitamos brindarles la mediación que requieren para contextualizar su visita, incorporando herramientas tecnológicas o interactivas u otro tipo de soportes. Este segmento no desea menos contenido cultural, sino todo lo contrario: más información, pero también explicada de manera más clara y didáctica. La estrategia de aquí en adelante no solo debe ser cómo llevar más personas a los museos, sino manejar de mejor manera la clase de experiencia que les estamos brindando. Solo de esta manera los museos van a poder asegurarse un público contínuo que repita la visita y la recomiende a amigos y familiares, generando un círculo virtuoso y un futuro más auspicioso para los museos de la capital.

LOS MUSEOS DE LIMA Y SUS VISITANTES EXTRANJEROS: TURISTAS CULTURALES O VISITANTES ACCIDENTALES

Por: Diana Guerra Chirinos, Directora de la Carrera de Administración en Turismo de la Universidad San Ignacio de Loyola.

En una reciente entrevista publicada por *The Guardian*, el Director del British Museum declaraba “No hay extranjeros aquí, el museo es un país global” [1]. Con esas palabras, el reconocido gestor cultural alemán Hartwing Fitcher, que hoy dirige uno de los museos más grandes y visitados del mundo, sentenciaba que no deben hacerse diferencias entre los visitantes locales y los turistas extranjeros que llegan a estos espacios. Y si bien estas afirmaciones tienen sentido en el contexto de dirigir un museo con casi 7 millones de visitantes y 43 millones de visitas virtuales al año [2], ubicado en una de las ciudades más turísticas del mundo (Londres), en términos de gestión de visitantes y de experiencias educativas, los museos deben conocer si su audiencia es local, nacional o internacional, de forma que puedan adaptar sus contenidos y atender a un público que puede ser muy diverso.

No solo se trata, claramente, de procedencias o de perfiles socioeconómicos, se trata de reconocer también los diferentes bagajes y el distinto capital cultural que posee cada persona, lo que hará que se acerque o no al museo con motivaciones, expectativas y percepciones distintas. No debe confundirse entonces la calidez con la que se quiere recibir a un visitante local o a un turista extranjero (y hacer sentir a éste último “como en casa”), o la vocación de no discriminación de públicos con la que nacen los museos, con la exigencia a la que se enfrentan los gestores de conocer a sus públicos y atender sus necesidades, sean éstas de conocimiento o de entretenimiento.

El turista internacional, definido por la Organización Mundial del Turismo como aquél visitante que sale de su lugar de residencia habitual para trasladarse de forma voluntaria y temporal a otro lugar con distintas motivaciones de ocio, por más de un día y menos de un año, es un potencial visitante de museos en el destino al que arriba (OMT, 1995). El excursionista internacional por su lado, no pernocta en el destino y realiza actividades turísticas durante menos de un día (OMT, 1995). Ambos conceptos, turista y excursionista, están incluidos en el de “visitantes”.

---

1 https://www.theguardian.com/culture/2018/apr/13/british-museum-director-hartwig-fischer-there-are-no-foreigners-here-the-museum-is-a-world-country.

2 https://www.statista.com/statistics/422343/british-museum-visitor-numbers-uk/

Ahora bien, el visitante que decide ir a un museo, no necesariamente es considerado turista cultural, definiendo a éste último como aquella persona que viaja a atracciones culturales fuera de su lugar de residencia con la intención de obtener nueva información y experiencias que satisfagan sus necesidades culturales. (Richards, 1996).

De forma simple –hay clasificaciones mucho más complejas del turista cultural (McKercher, 2002)-, el turista que ingresa a un museo puede haber viajado al destino exclusivamente motivado por las experiencias culturales que dicho país o región ofrece (incluyendo sus museos) o puede encontrarse en el lugar por otros motivos (visita a familiares y amigos, asistencia a un congreso, tratamiento de salud o negocios) y visitar el museo por casualidad, por accidente o para llenar el tiempo libre. Algunos autores mencionan que aquél que no tiene como motivo de viaje la cultura no debe ser considerado turista cultural, sino consumidor de productos culturales puntuales. Otros autores, sin embargo, llaman al primero un senior cultural tourist y al segundo, un c*asual cultural tourist* (Stebbins, 1996; Dallen, 2011).

Sea lo uno u lo otro, es evidente que el turista o excursionista internacional va acceder a los contenidos del museo de manera distinta a la de un visitante local. Van a requerir, por ejemplo, un audioguia o guiado tradicional en distintos idiomas o un guión museográfico que explique la colección a una persona que no tiene necesariamente referencias previas sobre el contexto espacial y temporal. Sobre los servicios que se brindan, estos viajeros requerirán espacios para guardar maletas y mochilas, información clara para poder llegar al museo y trasladarse dentro de él, o tal vez tiendas, servicios higiénicos y lugares donde comer.

El estudio de la demanda de museos de Lima presentado en esta publicación llena un vacío importante de información, especialmente en lo que refiere a visitantes extranjeros. Hay muy pocos estudios sobre el turista cultural que visita el Perú, y específicamente Lima, salvo los datos que pueden extraerse del último *Perfil del Turista Extranjero* (PromPerú, 2016). Cabe recordar que en el 2007, PromPerú elaboró el primer *Perfil del Turista Cultural*, que no puede servir de referencia por la desactualización de la información que allí se consignó. En el *Perfil del Turista Extranjero* vigente, se indica que 65% de los turistas extranjeros que visitaron el país lo hicieron por vacaciones, es decir, 2 millones 300 mil. De ese porcentaje, 97% realizó actividades culturales. A su vez, el 23% de vacacionistas llegó motivado por conocer la ciudad de Lima y de ese grupo, 99% realizaron actividades culturales y 42% tomó un tour guiado por la ciudad (PromPerú, 2016).

La información de PromPerú no permite saber si estamos frente a turistas culturales o estamos frente a turistas que viajan con otras motivaciones pero que, circunstancialmente, consumieron productos culturales. Independiente de eso, se puede afirmar que prácticamente todos los turistas extranjeros que visitan Lima realizan actividades culturales, y si bien no se especifica a qué actividades culturales se refieren, en estudios de años anteriores, PromPerú ya mencionaba como tales a "Pasear, caminar por la ciudad, visitar parques, plazuelas de la ciudad, visitar iglesias, catedrales, conventos, museos, inmuebles históricos, *city tour* guiado, visitar rutas gastronómicas, sitios arqueológicos, comunidades nativas, participar en festividades locales, en festividades religiosas, entre otros" (PromPerú, 2010)

Si a este panorama alentador (para consolidar a Perú como destino cultural por excelencia), le sumamos que la Organización Mundial del Turismo afirmó que por lo menos el 37% de los viajes internacionales tenían motivación cultural (Richards, 1996, citado en McKercher y Du Cross, 2003), y si tomáramos esta cifra como vigente, se podría afirmar que hoy en día existe un mercado potencial de 480 millones de viajeros culturales (OMT, 2018 [3]). Con tantos viajeros culturales en el mundo y con una ciudad que recibe turistas dedicados a realizar actividades culturales, los museos de Lima deberían estar saturados de turistas y excursionistas extranjeros o, por lo menos estarlo en un futuro inmediato.

Según las cifras de visitantes a museos que publica el Ministerio de Cultura (el Sistema Nacional de Museos del Estado a través de www.infocultura.cultura.pe), esto no es lo que ocurre. Solo 25% de los visitantes a museos de todo el país durante el año 2017 fueron extranjeros y el resto fueron visitantes nacionales [4].

¿A qué se debe esta relativa poca afluencia de turistas extranjeros a los museos de la ciudad? Más allá de mencionar que el número de turistas extranjeros que llegaron al Perú alcanzó los 3 millones 700 mil en el año 2016 (Mincetur, 2017) [5], un número relativamente bajo si lo comparamos con otros destinos como Chile, Argentina, Brasil o México (sin mencionar destinos europeos o del Asia Pacífico), hay que analizar lo que compete a la gestión de los propios museos.

Un elemento importante a trabajar es la difusión de la oferta de museos de Lima en los canales de información adecuados: catálogos de operadores turísticos, difusión en ferias de turismo, presencia en medios digitales e impresos de turismo, participación en viajes de familiarización de operadores turísticos, entre otros, para animar al visitante extranjero que está planificando su visita desde su lugar de origen (según el estudio de demanda, 70% planifica su visita al museo y 53% busca información previa); y, para el visitante que ya se encuentra en el destino, utilizar los medios de comunicación locales (desde radio, televisión, redes sociales, folletos y publicidad en calles, etc.) Esto ayudará a revertir los datos que ofrece el estudio de demanda realizado para esta publicación: el 54% de los visitantes a museos y centros expositivos afirmaron no haber escuchado ni visto publicidad sobre estos espacios.

También hace falta consolidar una oferta integral de museos que esté conectada y que pueda ofrecerse en forma de rutas turísticas con tickets de ingreso conjuntos y transporte que facilite el acceso entre unos y otros. También debemos sumar a estas deficiencias, la preparación del museo como un producto turístico-cultural y no únicamente como producto cultural, lo que significa preparar el producto para una audiencia que requiere de servicios y contenidos distintos al que reside en la ciudad.

Adicionalmente, el estudio de la demanda presentado en el anterior capítulo menciona que existen turistas que no visitan los museos de la ciudad por considerar que solo verán una imagen nacional basada en el pasado. Esto alude a la necesidad de presentar los contenidos de forma mucho más lúdica y menos rígida y a ampliar la oferta de museos integrando nuevas temáticas más allá de la historia y la arqueología.

El nivel de satisfacción general que muestran los visitantes extranjeros, según el estudio de demanda, no es tan alto como el que presentan los locales. Y el ítem que obtuvo el más bajo puntaje fue el de servicios

3 http://media.unwto.org/es/press-release/2018-01-15/resultados-del-turismo-internacional-en-2017-los-mas-altos-en-siete-anos

4 http://www.infocultura.cultura.pe/infocultura/

5 https://www.mincetur.gob.pe/2017/

de estacionamiento. Por otro lado, las actividades complementarias que ofrecen los museos (actividades educativas como charlas, talleres, cine, teatro, conciertos de música, visitas guiadas por el curador de la colección, etc.) son el aspecto más valorado por los extranjeros.

Esto se explica por el nuevo rol que han adoptado los museos europeos y norteamericanos especialmente, en los que la misión social del museo, como un espacio dinámico de reflexión, crítica y debate, que se aleja de la academia en tanto no muestra un único discurso válido pero al mismo tiempo impulsa la investigación, se ha extendido en muchas regiones del mundo. Y eso es lo que busca el visitante que llega a los museos limeños. No en vano, Carles Guerra, Director de la Fundación Tapies de Barcelona, en una reciente entrevista a *La Vanguardia* afirmaba que los museos en el siglo XX eran 90% exposiciones y 10% actividades y hoy en día esta proporción se ha invertido [6]. Es decir, museos como centros de actividades para miles de públicos distintos.

Otro punto especialmente preocupante del estudio de demanda es la recomendación a otros visitantes –que está vinculado a la satisfacción y a la repetición de la visita-, que en el caso de los museos de Lima llega a penas al 10% (Valor Neto Real de los clientes extranjeros promotores).

¿Por qué resulta trascendente para los museos limeños fomentar la visita de turistas y excursionistas internacionales? Porque supondrían un ingreso de taquilla importante y porque son los que más consumen los servicios que brindan los museos, como lo confirma el estudio de demanda ya mencionado. Por ejemplo, las tiendas de museos, que en algunos países recauda el 30% del presupuesto anual con que funciona el espacio (IESE, 2010), tienen como principal consumidor al turista que desea comprar *souveniers* relacionados a la colección del museo que acaba de visitar. Si bien el turista internacional no es ni será el consumidor cultural habitual del museo ni asistirá a exposiciones temporales de forma frecuente (el estudio de demanda indica que un 70% de los visitantes extranjeros asisten por primera vez), si puede disfrutar –dependiendo de su motivación y de sus características personales- de largos recorridos que le permitirá explorar con detenimiento y profundidad la colección permanente.

Se percibe en el estudio de oferta que contiene esta publicación que aún existe una posición algo tradicional en relación a trabajar los museos como productos turístico-culturales y por lo tanto, a trabajar específicamente a la demanda que atraen estos productos. Salvo los más grandes museos de Lima, como el Museo de Arte de Lima (MALI) y el Museo de Arte Contemporáneo de Barranco (MAC), que lideran en gestión de visitantes y gestión de actividades educativas para todos los públicos, los museos medianos y pequeños aún tienen resistencia a dedicar su oferta al visitante extranjero.

Esto no ocurre solo en el Perú. En un pasado reciente, en los museos como el Louvre o el British Museum, o incluso el Picasso de Barcelona, los grupos de turistas masivos han sido vistos como los visitantes menos deseados, más bulliciosos, que hacen horas de colas solo por tomar una foto en la sala de la Monalisa y salirse con las mismas, y que prefieren estar más tiempo en las tiendas de *souveniers* que en las salas de exposiciones, como si de centros comerciales se tratara. En realidad, los ingresos económicos que aporta el turista extranjero –que a veces asegura la subsistencia del museo-, la necesidad de diferenciar al turista masivo del turista cultural –que también puede ser numeroso-, y la verificación de que a veces el visitante

6 http://www.lavanguardia.com/cultura/20180415/442587682700/tasa-turistica-museos-barcelona.html

local resulta estar menos preparado y más indiferente a la oferta museística, es lo que ha llevado a los gestores de los museos a tomarse con otro ánimo el uso turístico de sus espacios.

Habría que añadir a las palabras de Fitcher sobre los extranjeros, las palabras de Ferran Barenblit, del Museu d'Art Contemporani de Barcelona (Macba): "Sólo hay una cosa peor que el turismo, que es no tenerlo. Y me declaro turista. Visito más museos cuando viajo que cuando estoy en casa" [7].

BIBLIOGRAFÍA

Bird, M. (2015). Lima Museum of Art (MALI). Give and you shall receive. Lima: Universidad del Pacífico – Graduate School.

Higgins, C. (13 de abril del 2018). British Museum director Hartwig Fischer: There are no foreigners here – the museum is a world country. The Guardian. Recuperado de www.theguardian.com/culture

IESE Business School (2010). A brief Introduction to Museums. España: University of Navarra.

Mckercher, B. (2002). Towards a Classication of Cultural Tourists. International Journal of Tourism Reasearch, 4, 29-38.

Mckercher, B & Cross (2003). Testing a Cultural Tourism Typology. International Journal of Tourism Research, 5(1):45 – 58.

Organización Mundial del Turismo (1995). Conceptos, definiciones y clasificaciones de las estadísticas de turismo. Madrid, Manual Técnico.

PromPerú (2016). Perfil del Turista Extranjero 2016. Lima: PromPerú.

PromPerú (2010). Perfil del Turista Extranjero 2010. Lima: PromPerú.

PromPerú (2007). Perfil del Turista Cultural. Lima: PromPerú.

Richards, G (1996) Cultural Tourism in Europe, Wallingford, CAB International.

Stebbins, R. (1996). Cultural tourism as serious leisure. Annals of Tourism Research, 23(4): 948-950.

Sese, T. & Orovio, I. (15 de abril del 2018). La tasa turística debería ser para los museos. La Vanguardia. Recuperado de http://www.lavanguardia.com/cultura/

Timothy, D. (2011). Cultural Heritage and Tourism: An Introduction. Aspects of Tourism Texts. Channel View Publications.

7 http://www.lavanguardia.com/cultura/20180415/442587682700/tasa-turistica-museos-barcelona.html

ANEXOS

ANEXO DE OFERTA 1

APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

Cada uno de los instrumentos utilizados recogió información correspondiente a por lo menos un aspecto del servicio ofrecido. En algunas ocasiones, más de un instrumento recogió información de un mismo punto. Esta redundancia se planteó desde un inicio con el objetivo de facilitar información complementaria para el desarrollo de un análisis más comprehensivo de la situación estudiada.

Guía de entrevista: La guía funcionó como un instrumento semiestructurado en el que, a través de una serie de preguntas abiertas, el responsable principal de la gestión del museo o centro expositivo brindó información cualitativa para el desarrollo del diagnóstico. Estas entrevistas fueron grabadas para garantizar un mejor análisis.

Cuestionario: Se aplicó un cuestionario con opciones de respuesta cerradas llenado por un encuestador con el apoyo del personal de la organización.

Guía de observación: Esta guía permitió recoger información mediante observación directa de la museografía y condiciones de equipamiento e infraestructura del local.

Los instrumentos fueron construidos para ser aplicados tanto en museos como en centros expositivos. Sin embargo, dadas las diferencias en el funcionamiento entre ambos tipos de organizaciones, se optó por utilizar un subgrupo de las preguntas de la Guía de entrevista y el Cuestionario para los centros expositivos. En el caso de los museos se utilizó la totalidad de las preguntas de los tres instrumentos.

Originalmente se planteó que tanto la Guía de entrevista como el Cuestionario sean respondidos por distintas personas, cada una responsable de una sección de la organización (Comunicación, RRHH, curaduría, etc.). Sin embargo, en la mayor parte de las organizaciones todos los puntos, tanto del cuestionario como de la entrevista, fueron respondidos por un mismo individuo. En muchos casos esta persona era la única que tenía la información para la gestión de la organización.

ANEXO DE OFERTA 2

MUESTRA FINAL

La metodología inicial fue aleatoria en base al listado de organizaciones con el que se contaba. Se seleccionaron al azar 50 de los 63 museos y 37 de los 52 centros expositivos, y el resto de organizaciones fueron ordenadas para ser empleadas como posibles reemplazos para completar la muestra.

En aquellos casos en los que por problemas de disponibilidad de tiempo no fue posible concretar una reunión de trabajo entre el equipo investigador y las organizaciones seleccionadas, se fueron contactando a las organizaciones de reemplazo de forma paulatina hasta obtener el tamaño de muestra deseado. Esta metodología permitió la recolección de datos representativos del universo.

MUSEOS

	MUSEO	DISTRITO	CLASIFICACIÓN
1	Casa de Aliaga	Cercado de Lima	museo mediano
2	Casa de la Gastronomía Peruana	Cercado de Lima	museo pequeño
3	Casa de la Literatura Peruana	Cercado de Lima	museo grande
4	Casa Museo Bodega y Quadra	Cercado de Lima	museo mediano
5	Casa Museo José Carlos Mariátegui	Cercado de Lima	museo pequeño
6	Casa Museo Ricardo Palma	Miraflores	museo pequeño
7	Museo Aeronáutico del Perú	Lince	museo mediano
8	Museo Amano	Miraflores	museo mediano
9	Museo Arqueológico Josefina Ramos de Cox	Cercado de Lima	museo pequeño
10	Museo Cementerio Presbítero Matías Maestro	Cercado de Lima	museo mediano
11	Museo de Antropología y Agricultura Prehispánica/ Museo de Antropología, biodiversidad, agricultura y alimentación (MUNABA)	Jesús María	museo pequeño
12	Museo de Arqueología y Antropología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Cercado de Lima	museo mediano
13	Museo de Arte Contemporáneo (MAC)	Barranco	museo grande
14	Museo de Arte de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Cercado de Lima	museo mediano
15	Museo de Arte de Lima (MALI)	Cercado de Lima	museo grande
16	Museo de Arte Religioso de la Catedral de Lima	Cercado de Lima	museo grande
17	Museo de Artes y Tradiciones Populares del Instituto Riva-Agüero de la Pontificia Universidad Católica del Perú	Cercado de Lima	museo pequeño
18	Museo de Historia Natural de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Jesús María	museo grande

19	Museo de Historia Natural de la Universidad Ricardo Palma Vera Alleman Haeghebaert	Surco	museo mediano
20	Museo de la Electricidad	Barranco	museo pequeño
21	Museo de la Inmigración Japonesa Carlos Chiyoteru Hiraoka	Jesús María	museo pequeño
22	Museo de Minerales Andrés Del Castillo	Cercado de Lima	museo mediano
23	Museo de Neuropatología	Cercado de Lima	museo pequeño
24	Museo de Sitio Andres Avelino Cáceres	Miraflores	museo mediano
25	Museo de Sitio Arturo Jiménez Borja- Puruchuco	Ate Vitarte	museo mediano
26	Museo de Sitio Cerro San Cristóbal	Cercado de Lima	museo mediano
27	Museo de Sitio de Ancón Alejandro Miro Quesada Garland	Ancón	museo mediano
28	Museo de sitio Huaca Huallamarca	San Isidro	museo mediano
29	Museo de sitio Huaca Pucllana	Miraflores	museo grande
30	Museo de sitio Submarino Abtao	Callao	museo mediano
31	Museo del Automóvil	La Molina	museo mediano
32	Museo del Banco Central de Reserva del Perú (MUCEN)	Cercado de Lima	museo mediano
33	Museo del Congreso y la inquisición	Cercado de Lima	museo mediano
34	Museo del Convento de Los Descalzos	Rímac	museo mediano
35	Museo del Convento de Santo Domingo	Cercado de Lima	museo mediano
36	Museo del Señor de los Milagros	Cercado de Lima	museo mediano
37	Museo Electoral y de La Democracia	Cercado de Lima	museo pequeño
38	Museo Etnográfico Cultural "José Pio Aza"	Cercado de Lima	museo pequeño
39	Museo Gráfico El Peruano	Cercado de Lima	museo pequeño
40	Museo Interactivo de Ciencia y Tecnología- Parque de la Imaginación	San Miguel	museo mediano
41	Museo Mario Testino	Barranco	museo grande
42	Museo Municipal del Teatro	Cercado de Lima	museo pequeño
43	Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú	Pueblo Libre	museo grande
44	Museo Numismático del Perú	Cercado de Lima	museo mediano
45	Museo Palacio Arzobispal de Lima	Cercado de Lima	museo grande
46	Museo Panteón Nacional de los Próceres	Cercado de Lima	museo mediano
47	Museo Pedro de Osma	Barranco	museo mediano
48	Museo Raimondi	La Molina	museo pequeño
49	Museo y Catacumbas del Convento San Francisco	Cercado de Lima	museo grande
50	Palacio de Gobierno	Cercado de Lima	museo pequeño

CENTROS EXPOSITIVOS

	CENTRO EXPOSITIVO	DISTRITO	CLASIFICACIÓN
1	80m² Livia Benavides	Barranco	Galería comercial
2	Alianza Francesa	Miraflores	Centro cultural
3	Cecilia González Arte Contemporáneo / CEDE GALERÍA	Barranco	Galería comercial
4	Centro Cultural Británico - Galería	San Juan de Lurigancho	Centro cultural
5	Centro Cultural Cafae - SE José María Arguedas	San Isidro	Centro cultural
6	Centro Cultural CCORIWASI de la Universidad Ricardo Palma - Galería de Artes Visuales*	Miraflores	Galería no comercial
7	Centro Cultural de de Bellas Artes	Cercado de Lima	Centro cultural
8	Centro Cultural de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CCPUCP)	San Isidro	Centro cultural
9	Centro Cultural de UNIFE (Universidad Femenina del Sagrado Corazón) - Galería de Arte	La Molina	Galería no comercial
10	Centro Cultural El Olivar - Sala de Arte	San Isidro	Centro cultural
11	Centro Cultural España	Cercado de Lima	Centro cultural
12	Centro Cultural Peruano Japonés - Galería de Arte Ryoichi Jinnai	Jesus María	Centro cultural
13	Centro Cultural PETROPERÚ - Sala de Arte	San Isidro	Centro cultural
14	Centro Cultural Ricardo Palma - Sala Raúl Porras Barrenechea y Sala 770	Miraflores	Centro cultural
15	Espacio Fundación Telefónica	Cercado de Lima	Centro cultural
16	Galería & Consultoría de Arte Moll	Miraflores	Galería comercial
17	Galería 93	Callao	Galería comercial
18	Galería AA&A	Callao	Galería comercial
19	Galería Bufeo, Amazonía + Arte	Callao	Galería comercial
20	Galería Casa Pausa	Miraflores	Galería comercial
21	Galería del Barrio	Chorrillos	Galería comercial
22	Galería del Paseo	Miraflores	Galería comercial
23	Galería el Ojo Ajeno	Miraflores	Galería no comercial
24	Galería Evolución por Fugaz	Callao	Galería comercial
25	Galería Forum	Miraflores	Galería comercial
26	Galería Impakto	Miraflores	Galería comercial
27	Galería Lucía de la Puente	Barranco	Galería comercial
28	Galería Pancho Fierro	Cercado de Lima	Galería no comercial
29	Galería Rottenslat	Miraflores	Galería comercial
30	Galería Yvone Sanguineti	Barranco	Galería comercial
31	Instituto Cultural Peruano Norte Americano (ICPNA) Galería	San Miguel	Centro cultural
32	Instituto Cultural Peruano Norte Americano (ICPNA), Galería Germán Krúger Espantoso	Miraflores	Centro cultural
33	Instituto Cultural Peruano Norte Americano (ICPNA), Galería Juan Pardo Heeren	Cercado de Lima	Centro cultural
34	La Galería	San Isidro	Galería comercial
35	Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social	Miraflores	Centro cultural
36	Sala Luis Miró Quesada Garland	Miraflores	Galería no comercial
37	Wu Galeria	Barranco	Galería comercial

*Si bien la Galeria de Arte Visuales de la Universidad Ricardo Palma se encuentra dentro de un centro cultural, para fines del estudio (por su autonomía organizacional, con imagen corporativa y canales de comunicación independientes, y por su trayectoria) se le ha considerado dentro del grupo de Galerías No comerciales.

ANEXO DE DEMANDA 1
APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS CUALITATIVOS

El universo estuvo conformado por visitantes y no visitantes de los museos y centros expositivos de la ciudad de Lima, tanto locales como extranjeros. Asimismo, se utilizaron los siguientes instrumentos para el estudio:

Entrevistas a profundidad: El instrumento utilizado fue una guía de indagación semiestructurada. En ella se organizaron una serie de preguntas a turistas internacionales visitantes y no visitantes de museos/centros expositivos.

Se realizaron 6 casos con esta herramienta del 13 al 26 de enero del 2017

		REGIÓN GEOGRÁFICA	NÚMERO DE ENTREVISTAS
TURISTAS INTERNACIONALES	VISITANTES DURANTE SU ESTADÍA EN LIMA	Norteamérica	1
		Europa	1
		Latinoamérica	1
	NO VISITANTES DURANTE SU ESTADÍA EN LIMA	Norteamérica	1
		Europa	1
		Latinoamérica	1

GfK Sociolog®: Instrumento digital que permite realizar una investigación de mercado más dinámica y profunda mediante la combinación de distintas técnicas en un ambiente digital. Esta herramienta permite interactuar en línea con todos los participantes. De esta manera, a través de distintos ejercicios proyectivos se logra profundizar en el comportamiento y motivaciones de los consumidores.

Se realizaron 20 casos con la herramienta GfK SocioLog® del 11 al 17 de enero del 2017

			VISITANTES EN EL ÚLTIMO AÑO			NO VISITANTES EN EL ÚLTIMO AÑO
	NSE	RANGO DE EDAD	MÁS DE 4 OP.	DE 2-3 OP	DE 1 VEZ	
RESIDENTES DE LIMA METROPOLITANA	AB	18-25 años	1	1	1	2
		30-45 años	1	1	1	2
	C	18-25 años	1	1	1	2
		30-45 años	1	1	1	2

ANEXO DE DEMANDA 2
APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS CUANTITATIVOS

El universo a estudiar estuvo conformado por turistas internacionales (no residentes) y peruanos residentes de Lima Metropolitana visitantes de Museos/Centros expositivos. El método de las entrevistas fue encuesta por interceptación con una duración entre 25 y 40 minutos.

Se realizaron un total de 553 casos del 23 de febrero al 2 de marzo del 2017.

TAMAÑO DE LA MUESTRA	553 casos distribuidos*: Locales (322 casos – 58%) Extranjeros (231 – 42%)
ERROR MUESTRAL	Nivel de confianza: 95% Error máximo: 4.4
SELECCIÓN DE LA MUESTRA	Aleatoria a la salida del Museo o centro expositivo, mediante muestreo sistemático.

* Se respetó los siguientes porcentajes en el caso del género: 48% Hombres (Locales y extranjeros) y 52% Mujeres (Locales y extranjeros).

MUSEOS	373
Museo de Arte de Lima	24
Museo de Arte Contemporáneo	24
Casa de la Literatura Peruana	63
Casa de la Gastronomía Peruana	5
Museo de Arte Religioso de la Catedral de Lima	41
Museo del Banco Central de Reserva del Perú	21
Museo del Convento de Santo Domingo	21
Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco	23
Museo del Ejército Fortaleza del Real Felipe	21
Museo de Historia Natural de la Universidad Nacional Mayor San Marcos	22
Museo de Sitio Pachacámac	20
Museo de Sitio de Huaca Pucllana	24
Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú	20
Museo Larco	24
Museo de Oro y Armas del Mundo	20

CENTROS EXPOSITIVOS	180
Centro Cultural España	20
Espacio Fundación Telefónica	24
Galería Pancho Fierro	17
Centro Cultural Ricardo Palma (Sala Raúl Porras Barrenechea y Sala 770)	27
Lugar de la Memoria, la tolerancia y la inclusión social- LUM	20
Sala Miró Quesada Garland	28
Centro Cultural de la Pontificia Universidad Católica del Perú	15
Monumental Callao	29

* Para finalidad de este estudio se incluyó a Monumental Callao, que alberga diversos centros expositivos y también representa una alternativa cultural para los residentes de Lima metropolitana. Las encuestas realizadas en Monumental Callao fueron: Galería AA&A (8), Galería 360 (7), Galería 93 (3), Galería Bufeo, Amazonía + Arte (5), Galería Evolución por Fugaz (5), Galería Micromuseo (1).

ANEXO DE DEMANDA 3
SEGMENTACIÓN DE VISITANTES DEL MUSEO

El proceso de elaboración del perfil de los visitantes contempló los siguientes factores.

1. Módulos considerados del cuestionario: Se incluyeron dos módulos específicos, cuyas variables serán los ejes de la segmentación.

2. Proceso de limpieza de datos: Incluye el uso de estadísticos para analizar y asegurar la adecuación dispersión de los ítems a incluir en el proceso de segmentación.

3. Análisis factorial: Para la construcción de los segmentos se aplicó un análisis factorial lo cual nos permitió encontrar seis dimensiones a partir de dieciocho variables con un 61% de varianza explicada y una medida de adecuación de Kaiser Meyer Olkin (KMO)de 0.98 de manera que las variables consideradas se adecuan para realizar un análisis factorial.

4 Segmentación: Para determinar los segmentos que se agrupan naturalmente dentro de los datos, logrando la solución que mejor represente la estructura del mercado.

5. Variables sociodemográficas: En el caso de los visitantes nacionales su utilizaron las variables demográficas clásicas: edad, género, NSE, ocupación y estudios. Para los visitantes extranjeros, en cambio, no se consideró el NSE pues la escala de medición nacional no es aplicable a otros países.

VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

Factor 1: Actividades y entretenimiento
- A2.10. Aprendo y me divierto cuando voy a un museo / centro expositivo.
- A2.1. Visitar el museo / centro expositivo me saca de la rutina.
- A2.12. Los museos / centros expositivos siempre se renuevan y enseñan cosas novedosas.
- A2.8. La cultura y el entretenimiento están muy relacionados.
- A2.18. Me gusta informarme sobre las nuevas actividades culturales.
- A2.23. Me gustan actividades donde predomina la reflexión.

Factor 2: Aprecio y disfrute del museo y la cultura
- A2.17. La cultura es elitista (como opera, ballet, sinfónica), pues no es para todos.
- A2.15. En el museo / centro expositivo lo único que hacemos es observar.
- A2.16. El museo / centro expositivo es un lugar para visitarlo con amigos y/o pareja, pero no solo.

Factor 3: Aprendizaje y nuevas experiencias
- A1.1. Estoy dispuesto a conocer nuevas personas y culturas.
- A1.7. Estoy en busca de información nueva, tener nuevos conocimientos y aprender.
- A1.3. Siempre busco experimentar sensaciones y emociones en las actividades.

Factor 4: Socializar
- A1.14. Pueda realizar algún gasto extra solo para pasarla bien con mis amigos.
- A1.15. Estoy al tanto de las redes sociales.
- A1.6. Busco realizar actividades en compañía de gente.

Factor 5: Conocimiento e Información
- A1.10. Me oriento a conocer de literatura, cine, música y arte porque es fundamental.
- A1.16. Me gusta leer muchos periódicos o revistas

Factor 6: Organización
- A1.9. Busco programar mis actividades en un calendario, para ordenar mis tiempos.

A partir de este análisis estadístico se produjo la segmentación en dos ejes temáticos: (1) enfoque de aprendizaje sobre cultura y (2) percepción de acceso a la cultura. Estos dos ejes nos permitieron construir una matriz en la que se insertaron los tres perfiles identificados: Interesados, Curiosos y Sociales

ANEXO DE DEMANDA 4
RECORDACIÓN ASISTIDA

Dentro de la fase cuantitativa, se consideró la recordación espontánea y la recordación asistida. Para la recordación espontanea, se recopilaron los nombres de instituciones mencionadas luego de la pregunta *¿Qué museos o centros expositivos en Lima conoce o recuerda, aunque sea solo de nombre?* Mientras que para la recordación asistida se utilizó una lista de instituciones y la pregunta *¿Y conoce o recuerda, aunque sea de nombre el museo/centros expositivo...*

Lista base utilizada para la recordación asistida:

Nº	DISTRITO	MUSEO
1	Cercado de Lima	Casa de Aliaga
2	Cercado de Lima	Casa de la Literatura Peruana
3	Cercado de Lima	Casa de la Gastronomía Peruana
4	San Isidro	Centro Cultural de la Pontificia Universidad Católica del Perú
5	Cercado de Lima	Centro Cultural España
6	Miraflores	Centro Cultural Ricardo Palma (Sala Raúl Porras Barrenechea y Sala 770)
7	Cercado de Lima	Espacio Fundación Telefónica
8	Cercado de Lima	Galería Pancho Fierro
9	Miraflores	Lugar de la Memoria, la tolerancia y la inclusión social- LUM
10	Callao	Monumental Callao*
11	Miraflores	Museo Amano
12	Cercado de Lima	Museo Cementerio Presbítero Matías Maestro
13	Barranco	Museo de Arte Contemporáneo- MAC
14	Cercado de Lima	Museo de Arte de Lima- MALI
15	Cercado de Lima	Museo de Arte Religioso de la Catedral de Lima
16	Jesús María	Museo de Historia Natural de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos
17	Surco	Museo de Oro y Armas del Mundo
18	Miraflores	Museo de Sitio de Huaca Pucllana
19	Lurín	Museo de Sitio Pachacámac
20	Cercado de Lima	Museo del Banco Central de Reserva del Perú
21	Cercado de Lima	Museo del Congreso y de la Inquisición
22	Cercado de Lima	Museo del Convento de Santo Domingo
23	Callao	Museo del Ejército Fortaleza del Real Felipe
24	Pueblo Libre	Museo Larco
25	Barranco	Museo Mario Testino
26	Pueblo Libre	Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú
27	Barranco	Museo Pedro de Osma
28	Cercado de Lima	Museo y Catacumbas del Convento San Francisco
29	Cercado de Lima	Palacio de Gobierno
30	Miraflores	Sala Miró Quesada Garland

* Para finalidad de este estudio se incluyó a Monumental Callao, que alberga diversos centros expositivos y también representa una alternativa cultural para los residentes de Lima metropolitana.

OBRAS Y FOTOGRAFÍAS

PORTADA
Huaco autorretrato
Susana Torres
2006. Cerámica moldeada y pintada. 25 x 13 x 18 cm.
Museo de Arte de Lima. Comité de Adquisiciones de Arte Contemporáneo 2007. Donación Armando Andrade

La Trinidad como un Cristo Trifacial
Anónimo cuzqueño
ca. 1750-1770. Óleo sobre tela. 182 x 124 cm.
Museo de Arte de Lima. Donación Memoria Prado.

Afiche de difusión de la Reforma Agraria
Jesús Ruiz Durand
1969-1972. Impresión offset sobre papel. Medidas variadas.
Museo de Arte de Lima. Comité de Adquisiciones de Arte Contemporáneo 2007.

Estética Center
Christian Bendayán
1998. Acrílico sobre MDF. 153 x 227 cm.
Museo de Arte de Lima. Donación Vasco, Antonia y Vigo Sousa Neumann.

Speaker Dress
Pauchi Sasaki
2014. Escultura sonora vestible conformada por 100 parlantes, 3 amplificadores estéreo, 1 procesador de sonido, micrófonos y 1 batería.
Museo de Arte Contemporáneo. Exposición: Hacer la Audición.

Los Funerales de Atahualpa
Luis Montero
1867. Óleo sobre tela. 350.00 x 537.00 cm
Pinacoteca Municipal Ignacio Merino. Municipalidad Metropolitana de Lima.
Custodia en el Museo de Arte de Lima.

Contorsionista
Estilo Cupisnique (1500-500 a.C.)
Cerámica modelada e incisa. 37 x 14.3 x 20.7 cm.
Museo de Arte de Lima. Donación Colección Petrus y Verónica Fernandini.

PÁGINA 4
Biombo con la genealogía de los Incas
Marcos Chillitupa Chavez.
1837. Óleo sobre lienzo con bastidores de madera pintados, seis paneles de 195 x 75cm c/u
Museo de Arte de Lima.

PÁGINAS 6 Y 7
Estética Center
Christian Bendayán
1998. Acrílico sobre MDF. 153 x 227 cm.
Museo de Arte de Lima. Donación Vasco, Antonia y Vigo Sousa Neumann.

Simón Bolívar
José Gil de Castro
ca. 1823. Óleo sobre tela. 65,5 x 51 cm.
Museo de Arte de Lima. Fondo de Adquisiciones 2006.

Virgen de la leche
Mateo Pérez de Alesio
ca. 1604 / 1583. Óleo sobre cobre. 48,3 x 38,2 cm.
Museo de Arte de Lima. Donación Colección Petrus y Verónica Fernandini en memoria de Héctor Velarde Bergmann.

De la exposición: Render
Fundación Telefónica. Foto: Edi Hirose.

Vara de baile
Anónimo
ca. 1860-1900. Plata vaciada, repujada y cincelada con aplicaciones de vidrio y madera. 235 x 16 x 14 cm.
Museo de Arte de Lima. Fondo de Adquisiciones 2000.

PÁGINA 8
Museo de Arte de Lima. Sala de exposición permanente (Biombo con la genealogía de los Incas de Marcos Chillitupa Chavez)

PÁGINA 12
Los Funerales de Atahualpa
Luis Montero
1867. Óleo sobre tela. 350.00 x 537.00 cm
Pinacoteca Municipal Ignacio Merino. Municipalidad Metropolitana de Lima. Custodia en el Museo de Arte de Lima.

PÁGINA 14
Museo de Arte de Lima. Patio.

PÁGINA 16
Museo de Arte de Lima.Sala de arte colonial.

PÁGINA 18
Fundación Telefónica. Herman Kolgen: Territorios Expandidos.
Foto: Edi Hirose.

PÁGINA 20
Fundación Telefónica. Theo Jansen: Asombrosas Criaturas.
Foto: Edi Hirose.

PÁGINA 22
Museo de Arte Contemporáneo - Lima. Litoral. Carlos Runcie Tanaka.
Foto: Juan Pablo Murrugarra.

PÁGINA 24
Fundación Telefónica. Render.
Foto: Edi Hirose.

PÁGINA 28
Museo de Arte Contemporáneo - Lima. Reflejos del Camino. Gam Klutier.
Foto: Juan Pablo Murrugarra.

PÁGINA 30
Centro Cultural de España. Obra de teatro Pulmones. 2018.
Foto: Miguel Bazán.

PÁGINA 31
Museo de Arte de Lima. Archivo digital de Arte Peruano.

PÁGINA 32
Museo de Arte de Lima. Sala de textiles.

PÁGINA 34
Museo de Arte Contemporáneo - Lima. Litoral. Carlos Runcie Tanaka.
Foto: Kenji Quispe.

PÁGINA 37
Museo de Arte de Lima. Sala de arte moderno.

PÁGINA 38
Museo de Arte Contemporáneo - Lima. Laberintos de luz y emociones. Shay Frisch.
Foto: Kenji Quispe.

PÁGINA 39
Contorsionista. Estilo Cupisnique (1500-500 a.C.)
Cerámica modelada e incisa. 37 x 14.3 x 20.7 cm.
Museo de Arte de Lima. Donación Colección Petrus y Verónica Fernandini.

PÁGINA 40
Museo de Arte Contemporáneo - Lima. Noche de los Museos.
Foto: Kenji Quispe.

PÁGINA 43
Museo de Arte de Lima. (Super Lucciola, femme fatale de Francisco Mariotti).

PÁGINAS 44 Y 45
Museo de Arte Contemporáneo - Lima. Noche de los Museos.
Foto: Kenji Quispe.

PÁGINA 46
Museo de Arte Contemporáneo - Lima. Litoral. Carlos Runcie Tanaka.
Foto: Kenji Quispe.

PÁGINA 52
Museo de Arte de Lima. Tienda.

PÁGINA 54
Museo de Arte de Lima. Nasca.

PÁGINA 56
Museo de Arte de Lima. Biblioteca

PÁGINA 64
Museo de Arte de Lima. Aula Miró de la exposición Miró la experiencia de mirar.

PÁGINA 68
Fundación Telefónica. Archivo Programa Educativo.

PÁGINA 70
Fundación Telefónica. Render.
Foto: Víctor Idrogo.

PÁGINA 76
Centro Cultural de España. Antes de la Obra de teatro "Hamelin" de Juan Mayorga (España).
Foto: Miguel Bazán.

PÁGINA 78
Centro Cultural de España. Mes de la Mujer 2017.
Foto: Miguel Bazán.

PÁGINA 82
Centro Cultural de España. Patio.

PÁGINA 85
Museo de Arte de Lima.

PÁGINA 86
Museo de Arte de Lima. Noche MALI.

PÁGINA 88
Museo de Arte de Lima. Sala de arte moderno.

PÁGINA 96
Centro Cultural de España. Taller de cómic: Visionado de Portafolios a cargo de Carla Berrocal (España) en el marco del Encuentro El valor de la Novela Gráfica-ilustración.

PÁGINA 99
Museo de Arte de Lima.

PÁGINA 102
Centro Cultural de España.
Hall de ingreso al auditorio. Mes de la Mujer 2017.
Foto: Miguel Bazán

PÁGINA 104
Centro Cultural de España. Módulo de atención.
Foto: Miguel Bazán

PÁGINA 108
Centro Cultural de España.

PÁGINA 112
Fundación Telefónica. Archivo Programa Educativo.

PÁGINA 114
Museo de Arte Contemporáneo – Lima.
Foto: Juan Pablo Murrugarra.

PÁGINA 116
Fundación Telefónica. Big Bang Data.
Foto: Edi Hirose

PÁGINA 118
Museo de Arte de Lima.

PÁGINA 120
Fundación Telefónica. Theo Jansen: Asombrosas Criaturas.
Foto: Edi Hirose

PÁGINA 122
Museo de Arte Contemporáneo - Lima. Noche de los Museos.
Foto: Kenji Quispe

PÁGINA 125
Museo de Arte Contemporáneo - Lima. Noche de los Museos.
Foto: Kenji Quispe.

PÁGINA 127
Museo de Arte de Lima.

PÁGINA 128
Fundación Telefónica. BYETONE en vivo.
Foto: Handréz García.

PÁGINA 130
Fundación Telefónica. Archivo Programa Educativo.

PÁGINA 133
Fundación Telefónica. Herman Kolgen en vivo.
Foto: Héctor Delgado

PÁGINA 134
Fundación Telefónica. Ryoichi Kurokawa: Desorden Ordenado.
Foto: Edi Hirose.

PÁGINA 136
Museo de Arte Contemporáneo - Lima. Atopía.
Foto: Kenji Quispe.

PÁGINA 138
Fundación Telefónica. Archivo Programa Educativo.

PÁGINA 140
Museo de Arte Contemporáneo - Lima. Noche de los Museos.
Foto: Kenji Quispe.

PÁGINA 141
Museo de Arte Contemporáneo - Lima. El Principio del Vacío.
Foto: Kenji Quispe

PÁGINA 142
Fundación Telefónica - Theo Jansen: Asombrosas Criaturas.
Foto: Edi Hirose

PÁGINA 144
Centro Cultural de España.

PÁGINA 146
Museo de Arte de Lima. Programa domingueárte.

PÁGINA 148
Fundación Telefónica. MMcluhan 100: Data Cuerpos y Retratos Compartidos, de la Aldea Global a las Redes Sociales Archivo.

PÁGINA 150
Fundación Telefónica - 3D Imprimir el Mundo.
Foto: Edi Hirose.

PÁGINA 152
Museo de Arte Contemporáneo - Lima. Día del Niño.
Foto: Kenji Quispe.

PÁGINA 154
Fundación Telefónica – Render.
Foto: Edi Hirose.

PÁGINA 159
Fundación Telefónica. BYETONE en vivo.
Foto: Handréz García.

PÁGINA 162
Centro Cultural de España.

PÁGINA 165
Museo de Arte Contemporáneo - Lima. Atopía.
Foto: Kenji Quispe.

PÁGINA 172
Museo de Arte de Lima.

PÁGINA 175
Museo de Arte de Lima.

PÁGINA 176
Fundación Telefónica. Archivo Programa Educativo

PÁGINA 178
Museo de Arte de Lima.

PÁGINA 180
Museo de Arte de Lima.

PÁGINA 189
Fundación Telefónica. MMcluhan 100: Data Cuerpos y Retratos Compartidos, de la Aldea Global a las Redes Sociales Archivo.

PÁGINA 194
Museo de Arte de Lima. Café MALI.

PÁGINA 196
Museo de Arte de Lima. Sala de arte colonial.

PÁGINA 204
Fundación Telefónica. Archivo Programa Educativo

PÁGINA 210
El Vigía
Modelado y pintado. 17 x 12,3 x 19 cm.
Museo de Arte de Lima. Donación Colección Petrus y Verónica Fernandini.

PÁGINA 211
Museo de Arte de Lima.

PÁGINA 212
Museo de Arte Contemporáneo - Lima. CANON. Vírgenes de la Puerta.
Foto: Juan Pablo Murrugarra.

PÁGINA 214
Museo de Arte Contemporáneo - Lima. Noche de los Museos.
Foto: Kenji Quispe.

PÁGINA 216
Speaker Dress
Pauchi Sasaki
2014. Escultura sonora vestible conformada por 100 parlantes, 3 amplificadores estéreo, 1 procesador de sonido, micrófonos y 1 batería.
Museo de Arte Contemporáneo. Exposición: Hacer la Audición.

PÁGINA 226
Museo de Arte de Lima.

PÁGINA 242
Fundación Telefónica - 3D Imprimir el Mundo
Foto: Edi Hirose

CONTRAPORTADA

Museo de Arte de Lima.

Fundación Telefónica. Archivo Programa Educativo

Centro Cultural de España.

Este libro 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 (Innóvate) 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).