



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Sociales

Unidad de Posgrado

**Atributos vinculados a la calidad de los servicios
turísticos de un museo, desde la perspectiva de
operadores de turismo receptivo y gestores de los
museos del Centro Histórico de Lima**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Gestión del
Patrimonio Cultural

AUTOR

Pamela CUEVA CHACÓN

ASESOR

Dr. José Carlos HAYAKAWA CASAS

Lima, Perú

2023



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Cueva, P. (2023). *Atributos vinculados a la calidad de los servicios turísticos de un museo, desde la perspectiva de operadores de turismo receptivo y gestores de los museos del Centro Histórico de Lima*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Sociales, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Pamela Cueva Chacón
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	41018457
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-9659-4266
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	José Carlos Hayakawa Casas
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	09855989
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-3480-2151
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Luisa Esther Díaz Arriola
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07789648
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Ana Alemán Carmona
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	40422486
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Miguel Antonio Cornejo Guerrero
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	06538026
Datos de investigación	
Línea de investigación	E.4.2.5. Puesta en valor de patrimonio cultural inmueble, E.4.2.6. Conservación de bienes culturales.

Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	No aplica.
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Lima Calle: Av. Universitaria cruce con Av. Venezuela, cuadra 34. Latitud: -12.05819215 Longitud: -77.0189181894387
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Enero 2017 – Diciembre 2021
URL de disciplinas OCDE	Ciencias sociales https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.00.00 Otras humanidades https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#6.05.00



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
UNIDAD DE POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACIÓN

En Lima, a los dos días del mes de marzo del año dos mil veintitrés, mediante sustentación virtual a cargo de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, a horas 02:30 p.m., bajo la presidencia de la Dra. Luisa Esther Díaz Arriola y con la concurrencia de los demás miembros del Jurado de Tesis, se inició la ceremonia invitando a la graduanda, **CUEVA CHACÓN, Pamela**, para que hiciera la exposición de la Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Gestión del Patrimonio Cultural. Siendo el trabajo titulado:

«Atributos vinculados a la calidad de los servicios turísticos de un museo, desde la perspectiva de operadores de turismo receptivo y gestores de los museos del Centro Histórico de Lima»

A continuación, fue sometido a las objeciones por parte del Jurado. Terminando esta prueba y, verificada la votación, se consignó la calificación correspondiente a:

B MUY BUENO -18-

Por tanto, el Jurado, de acuerdo al Reglamento de Grados y Títulos, acordó recomendar a la Facultad de Ciencias Sociales para que proponga que la Universidad Nacional Mayor de San Marcos otorgue el Grado Académico de **Magíster en Gestión del Patrimonio Cultural** a la Bachiller **CUEVA CHACÓN, Pamela**. Siendo las 03:50 p.m., y para constancia se dispuso se extendiera la presente Acta:

Dra. Luisa Esther Díaz Arriola
PRESIDENTA

Dra. Ana Alemán Carmona
MIEMBRO

Dr. Miguel Antonio Cornejo Guerrero
MIEMBRO

Dr. José Carlos Hayakawa Casas
ASESOR



Dr. JORGE ELÍAS TERCERO SILVA SIFUENTES
DIRECTOR



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
UNIDAD DE POSGRADO

C. U., 13 de marzo de 2023

INFORME DE EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD

Operador del programa informático de similitudes:	GARCIA CASTILLO, Alicia
Documento evaluado:	TESIS PARA POSGRADO. TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL.
Título:	«Atributos vinculados a la calidad de los servicios turísticos de un museo, desde la perspectiva de operadores de turismo receptivo y gestores de los museos del Centro Histórico de Lima».
Autor del Documento:	CUEVA CHACÓN, Pamela
Fecha de recepción del documento:	13-03-2023
Fecha de aplicación del programa informático de similitudes:	13-03-2023
Software utilizado:	TURNITIN
Configuración del programa detector de similitudes:	<ul style="list-style-type: none">• Exclusión de textos entrecomillados• Exclusión de bibliografía• Exclusión de cadenas sintácticas (40 palabras)
Porcentaje de similitudes según programa detector de similitudes:	2 %, dos por ciento de índice de similitud.
Fuentes originales de las similitudes encontradas:	<ul style="list-style-type: none">• 2 % Fuentes de internet• 2 % Publicaciones• 1 % Trabajos del estudiante
Observaciones:	Sin observaciones
Calificación de originalidad:	Documento cumple criterios de originalidad, sin observaciones.
Fecha de informe:	13-03-2023



Firmado digitalmente por SILVA SIFUENTES Jorge Elias Tercero FAU
20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 13.03.2023 12:25:52 -05:00

Dr. JORGE ELÍAS TERCERO SILVA SIFUENTES
DIRECTOR

Resumen

El Centro Histórico de Lima, declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por Unesco en 1991, es el espacio territorial que alberga a la mayor concentración de museos a nivel regional y nacional y es el principal producto turístico de Lima Metropolitana. La adecuada y eficiente gestión de dicho patrimonio puede garantizar el desarrollo sostenible de Lima como destino turístico en el largo plazo. El análisis de los atributos de calidad turística más valorados por los turistas extranjeros que visitan un museo, desde la percepción de los gestores de los museos y de expertos en turismo, aporta a la comprensión de la dinámica entre los sectores turismo y cultura, de cuya avenencia depende el desarrollo y la diversificación de la oferta de turismo cultural en Lima.

Esta investigación se diseñó teniendo como objetivos identificar los atributos de calidad turística más valorados por los turistas extranjeros que visitan un museo, según la opinión de gestores y museos y operadores en turismo receptivo y explorar los principales cambios en la oferta de turismo cultural en museos del Centro Histórico de Lima durante el periodo 1988 – 2018. Para lograr este objetivo se desarrolló una investigación mixta. En una primera fase cualitativa de tipo exploratorio-descriptivo se realizaron entrevistas a profundidad a expertos para establecer categorías y temas de análisis para entender el contexto del fenómeno estudiado.

En una segunda fase cuantitativa, se aplicó análisis estadístico para identificar los atributos de calidad más valorados por los turistas extranjeros que visitan un museo en el Centro Histórico de Lima; y comparar perspectivas de los dos grupos de actores estudiados, vinculados a una misma realidad: la actividad turística en el Centro Histórico de Lima. Se tuvieron como marco teórico referencial los modelos de calidad turística Tourqual (Mondo, 2014) e Histoqual (Frochot y Hughes, 2000) y se aplicó también el método de triangulación de fuentes de datos. Para el análisis e interpretación de los datos recogidos se aplicó estadística descriptiva y estadística inferencial.

Los resultados muestran la necesidad de integrar los criterios de gestión, turística y cultural, de aquellos atributos vinculados a la calidad turística de una experiencia en un museo para ampliar y optimizar el uso y disfrute de los recursos culturales disponibles en Cercado de Lima.

Considerando que la mayoría de los estudios sobre calidad turística se enfocan en la perspectiva de los actores de la demanda, uno de los principales aportes de la presente investigación es brindar información sobre la perspectiva de los actores de la oferta turística.

Agradecimientos

Mi proceso de investigación ha sido posible gracias a la colaboración de cada una de las personas que aceptaron brindarme tiempo y espacio para compartir sus testimonios, conocimientos y experiencias que guiaron este viaje; a la orientación y motivación de mi asesor de tesis Doctor José Carlos Hayakawa Casas, a quien admiro por su rigor académico desde la primera clase que recibí de él en las aulas de San Marcos; a la infinita paciencia y asesoría técnica de mi hermana Lourdes; y al amor incondicional de mi hija Kantu y de mi esposo Gizeh, a quienes les he robado más tiempo del que hubiera querido para sentarme y escribir este documento.

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. Situación problemática.....	3
1.2. Formulación del problema.....	5
1.3. Justificación	6
1.4. Objetivos.....	7
1.4.1. Objetivo general.....	7
1.4.2. Objetivos específicos.....	7
CAPÍTULO 2: BALANCE DE LA LITERATURA	9
2.1. Antecedentes de la investigación	9
2.1.1. Turismo cultural	9
2.1.2. Centros Históricos y turismo	13
2.1.3. Calidad de servicios en museos	16
2.2. Bases teóricas	43
2.2.1. Calidad de servicio y satisfacción	43
2.2.2. La calidad de servicios en la gestión de museos	44
2.2.3. Calidad turística	48
2.2.4. La experiencia turística y los museos	49
2.2.5. Modelos de calidad de servicios	56
2.2.5.1. Modelo de Grönroos	57
2.2.5.2. Modelo Kano	58
2.2.5.3. Modelo de Lehtinen y Lehtinen	61
2.2.5.4. Modelo Servqual.....	63
2.2.5.5. Modelo Servperf	69
2.2.5.6. Modelo Histoqual.....	70
2.2.5.7. Sistema de Evaluación Global Herety.....	74
2.2.5.8. Modelo TOURQUAL	75
CAPÍTULO 3: Metodología	81
3.1. Metodología y técnicas de investigación	81
3.2. Procedimiento de muestreo	87
3.3. Instrumentos de investigación	90
CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	92
4.1. Presentación de resultados	92
4.1.1. Características del Centro Histórico de Lima como producto turístico cultural 93	
4.1.2. Principales cambios en la actividad turística en el Centro Histórico de Lima 106	

4.1.2.1. Acontecimientos relevantes que aportaron al desarrollo del turismo cultural en el CHL.....	106
- Retiro de los comerciantes ambulantes de las calles de Cercado de Lima en los noventa	107
- Política cultural de la Municipalidad Metropolitana de Lima en el periodo 2011-2014	110
- Incorporación del Centro Histórico de Lima a la lista de Patrimonio Cultural de Humanidad por la Unesco	111
- Obras de peatonalización de jirones.....	114
- Creación del Programa Municipal para la Recuperación del Centro Histórico - Prolima	115
- Programa municipal “Adopta un balcón”	116
4.1.2.2. Cambios vinculados a la operación turística	118
- Infraestructura urbanística y mejora de la seguridad.....	118
- Oferta de servicios turísticos.....	121
- Oferta de experiencias y productos de turismo cultural.....	125
- Cambios en la operación de servicios turísticos	126
- Gestión turística de museos	129
- Oferta de museos para turismo receptivo	133
- Relación entre actores de los sectores turismo y cultura	136
- Cambios en la demanda turística.....	139
4.1.3. Valoración de los atributos de calidad en museos	142
4.1.2.1. Categoría Accesibilidad	145
4.1.2.2. Categoría Ambiente.....	153
4.1.2.3. Categoría Factor humano.....	156
4.1.2.4. Categoría Experiencia	164
4.1.2.5. Categoría Seguridad.....	171
4.1.2.6. Categoría Calidad técnica.....	174
4.1.2.7. Categoría Comunicación	182
4.1.2.8. Otros atributos	185
4.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	188
4.2.1. Características y cambios del Centro Histórico de Lima como producto turístico cultural	188
4.2.2. Valoración de los atributos de calidad en museos	195
4.2.2.1. Sobre los atributos de la categoría Calidad Técnica.....	198
4.2.2.2. Sobre los atributos de la categoría Comunicación.....	199
4.2.2.3. Sobre los atributos de las categorías Accesibilidad, Ambiente, Factor humano, Experiencia y Seguridad	201
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	207

Bibliografía.....	216
Anexo 1: Matriz de consistencia	225
Anexo N° 2: Categorías y atributos de calidad evaluados en la fase cuantitativa..	227
Anexo N° 3: Agencias de viajes u Operadoras de turismo seleccionadas para la fase cuantitativa de la investigación.	231
Anexo N° 4: Experiencia profesional de los expertos entrevistados.....	233
Anexo N° 5: Guía de entrevista cualitativa.....	236
Anexo N° 6: Comentarios sobre calidad turística en museos.....	238
Anexo N° 7: Transcripción de entrevista realizada a Fernando López, director del Museo de Arte Religioso de la Catedral de Lima.	250
Anexo N° 8: Transcripción de entrevista realizada a Inés del Águila, presidenta de la Red de Museos del Centro Histórico de Lima.....	265
Anexo N° 9: Transcripción de entrevistas realizadas a expertos en turismo y expertos en museos.....	280
Entrevistada: E1	280
Entrevistada: E2	289
Entrevistada: E3	301
Entrevistada: E4	312
Entrevistado: E5	329
Entrevistada: E6	354
Entrevistada: E7	363
Entrevistada: E8	380
Entrevistada: E9	382
Entrevistada: E10	384

Índice de tablas

Tabla 1	Categorías de bienes inmuebles ubicados en el Centro Histórico de Lima	18
Tabla 2	Ejemplos de factores subjetivos y objetivos desde la perspectiva del visitante y el curador.	45
Tabla 3	Dimensiones e indicadores del modelo <i>Servqual</i>	67
Tabla 4	Dimensiones e indicadores del modelo <i>Histoqual</i>	71
Tabla 5	Indicadores del modelo <i>Tourqual</i>	76
Tabla 6	Categorías y temas de análisis de la investigación cualitativa	84
Tabla 7	Número de unidades de significado por categoría	85
Tabla 8	Fase cuantitativa – criterios de selección de la muestra estudiada	89
Tabla 9	Técnicas e instrumentos de investigación por cada fase de investigación	91
Tabla 10	Categorías de bienes inmuebles ubicados en el Centro Histórico de Lima	93
Tabla 11	Subdivisión de la zona A del Centro Histórico de Lima	98
Tabla 12	Categorías y tipo de recursos turísticos en Cercado de Lima y el Rímac	99
Tabla 13	Tipos y subtipos de recursos turísticos de la categoría Manifestaciones culturales	100
Tabla 14	Tipos y subtipos de recursos turísticos de la categoría Manifestaciones culturales en el Rímac...	101
Tabla 15	Tipología de la oferta museística en el Centro Histórico de Lima	102
Tabla 16	Museos inventariados como recursos turísticos en Cercado de Lima	104
Tabla 17	Museos no inventariados como recursos turísticos en Cercado de Lima	105
Tabla 18	Museos inventariados como recursos turísticos en el Rímac	105
Tabla 19	Establecimientos de hospedaje inaugurados en Miraflores y San Isidro de 1990 a 1999	123
Tabla 20	Museos del Centro de Lima considerados para turismo receptivo	133
Tabla 21	Museos del Centro de Lima excluidos de la oferta para turismo receptivo	134
Tabla 22	Museos del Centro de Lima con potencial turístico	136
Tabla 23	Puntajes promedio y desviación estándar por cada atributo de calidad turística	142
Tabla 24	Resultados de prueba t	144

Índice de figuras

Figura 1 Tipología del turista cultural.....	11
Figura 2 Marco para la composición de las experiencias de consumo turístico	52
Figura 3 Los cuatro dominios del modelo de experiencias	54
Figura 4 Modelo de calidad.....	58
Figura 5 Adaptación del Modelo Kano	59
Figura 6 Elementos físicos en la producción de un servicio	621
Figura 7 Modelo conceptual de la calidad de los servicios	654
Figura 8 Sistema de Evaluación Global Herity.....	75
Figura 9 Modelo conceptual Tourqual.....	76
Figura 10 Procedimientos básicos de la fenomenología empírica.....	82
Figura 11 Secuencia inductiva para presentación de resultados.....	83
Figura 12 Delimitaciones vigentes del Centro Histórico de Lima	97
Figura 13 Acontecimientos relevantes que aportaron al desarrollo del turismo cultural en el Centro Histórico de Lima	107
Figura 14 Valoración promedio de los atributos evaluados en cada categoría .	144
Figura 15 Valoración de los atributos de la categoría Accesibilidad.....	145
Figura 16 Valoración de los atributos de la categoría Ambiente.....	153
Figura 17 Valoración de los atributos de la categoría Factor humano	156
Figura 18 Valoración de los atributos de la categoría Experiencia	164
Figura 19 Valoración de los atributos de la categoría Seguridad	171
Figura 20 Valoración de los atributos de la categoría Calidad técnica.....	174
Figura 21 Valoración de los atributos de la categoría Comunicación	182
Figura 22 Ranking de los diez atributos más relevantes en base a las puntuaciones promedio de cada grupo de expertos	197

INTRODUCCIÓN

La elaboración de este trabajo de investigación es resultado de mi interés por dar a conocer los bienes y valores patrimoniales que atesoran los museos del Centro de Lima. Este interés se inició con los estudios y posteriores prácticas que realicé como guía oficial de turismo y se afianzó durante mi experiencia laboral en la Subgerencia de Turismo de la Municipalidad de Lima entre los años 2012 y 2014, donde tuve la oportunidad de conocer la realidad, así como a diversos actores del sector de los museos de Cercado de Lima.

Considerando que la gestión del patrimonio cultural viene experimentando un marcado proceso de transformación, que las formas de consumo y creación cambian con mayor intensidad que antes gracias a factores como: la globalización, el uso de las nuevas tecnologías, la expansión del turismo y a los nuevos paradigmas de gestión estratégica que se vienen aplicando también a diferentes áreas del patrimonio (Marchena y Repiso, 1999); se diseñó esta investigación desde la premisa de que existe la necesidad de replantear la interpretación del patrimonio cultural que albergan los museos; tomando en cuenta que los nuevos públicos presentan una mayor diversidad de necesidades y una mayor diversidad de formas de consumo y aprendizaje.

Asimismo, desde mi formación y práctica como especialista en turismo, el objetivo que ha guiado el desarrollo de la investigación es identificar los factores que afectan la relación entre los actores del sector turismo y los actores del sector museos, y en consecuencia el aprovechamiento de los museos como atractivos turísticos para que sean incluidos en la cadena de comercialización turística del mercado extranjero o receptivo, que ha presentado un crecimiento sostenido durante los últimos años en nuestro país.

La investigación plantea como eje principal de análisis los atributos vinculados a la calidad turística para comparar las percepciones de los dos grupos de actores estudiados para esta tesis. La perspectiva que presentan los operadores turísticos debe brindar aportes sobre cómo deben diseñarse las estrategias de gestión turística en los museos, especialmente en aquellos que buscan insertarse en el mercado turístico internacional. Considerando el doble papel que puede adoptar un operador turístico, siendo en ocasiones intermediario o en otras, consumidor final de los servicios que presenta un museo.

La investigación se divide en los siguientes capítulos:

En el primer capítulo se describe la situación problemática y seguidamente se plantea la formulación del problema, la justificación y objetivos de la investigación.

En el segundo capítulo se presentan las bases teóricas que orientaron el desarrollo de la investigación: calidad de servicios y satisfacción, calidad de servicios en la gestión de museos, calidad turística, la experiencia turística y los museos y diferentes modelos de calidad de servicios, los mismos que han sido detallados cronológicamente para la comprensión de desarrollo de su especificidad. Asimismo, se detallan los antecedentes de la investigación, que comprende investigaciones realizadas sobre la calidad de servicios en la gestión de museos, en diferentes partes del mundo y que han contribuido en la definición de la metodología de esta investigación.

En el tercer capítulo se describe el diseño metodológico que incluye: las técnicas de investigación (cualitativa y cuantitativa), los procedimientos de muestreo y sus respectivos instrumentos.

En el cuarto capítulo se brindan los resultados de cada una de las fases de la investigación, así como el análisis, interpretación y discusión de los temas que se establecieron a partir de los hallazgos más relevantes.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática

Dentro del sistema turístico de un destino cultural, los museos son considerados recursos o atractivos de relevante protagonismo, por ser los espacios por excelencia, que atesoran los bienes muebles de las civilizaciones y el caso de Lima no es la excepción.

El turismo cultural de museos es considerado “uno de los componentes más importantes del turismo cultural” (Herrero et al, 2002, p. 61). Especialmente porque los museos son atractivos con la capacidad de romper la estacionalidad y promover así la sostenibilidad en un destino. Sin embargo, el tratamiento que reciben los museos de Lima desde instituciones públicas como el Ministerio de Cultural y el Ministerio de Comercio Exterior muestran ciertas inconsistencias que se presume, afectan la gestión de estos para su consumo turístico.

Considerando que el Centro de Lima es el espacio geográfico que presenta la mayor concentración de museos de la región y del país en general (Ministerio de Cultura, 2012); es de interés analizar el rol que cumple este territorio junto con los atractivos y servicios turísticos que ofrece, de manera general; y sus museos, de manera específica, en la oferta de turismo cultural para los visitantes extranjeros que hacen turismo en Lima.

Si bien no existe un estudio específico que estime el número de visitantes extranjeros que visitan el Centro Histórico de Lima (CHL), se sabe por referencia de los operadores de turismo receptivo que visitar Cercado de Lima

es una de las actividades más populares entre los turistas extranjeros. Ejemplo de ello, es el caso del Circuito Mágico del Agua, ubicado en Cercado de Lima y durante el periodo 2015 – 2019, el número de visitantes extranjeros se incrementó de 47,902 a 237,610 personas (Empresa Municipal Inmobiliaria de Lima S.A. - Emilima, 2020). Este incremento demuestra que sí existe un flujo significativo de turistas extranjeros que llegan al distrito y que no está siendo aprovechado en toda su magnitud para la oferta de actividades en museos de la misma zona turística.

Al ser los museos espacios de contacto con el patrimonio, son ambientes culturales que requieren actualizar sus formas de comunicar para integrarse con sus respectivas comunidades y sus visitantes. Brindar una experiencia positiva es una herramienta que permite profundizar la relación entre un destino o atractivo con sus visitantes (Cetin y Bilgihan, 2016), por ello, los gestores de museos deben hacer que estos sean accesibles en todas las formas posibles de imaginar.

Por otro lado, si se toma en cuenta que el número de arribos de turistas extranjeros al Perú ha crecido de manera sostenida desde el año 2004. Por ejemplo, entre los años 2014 y 2018 la tasa de crecimiento promedio anual de las llegadas internacionales al país fue de 8.28% (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019). Sin embargo y a pesar de que los museos son atractivos turísticos que pueden convertirse en grandes movilizadores de turistas, el número de museos del Centro de Lima que se incluye en la oferta de actividades de turismo cultural para visitantes extranjeros es reducido en comparación con el total de museos que se encuentra en este espacio geográfico.

Según el Perfil del Turista Extranjero que visita Lima (Comisión de Promoción de Perú para la Exportación y el Turismo - PromPerú, 2019), sólo el 24% de ellos visitaron museos durante su estadía Lima. Este índice ha variado en el

transcurso de los años y entre los años 2010 y 2017, el crecimiento promedio anual fue de -1.38%. Por otro lado, un estudio realizado por la Subgerencia de Turismo de la Municipalidad Metropolitana de Lima identificó que la oferta de actividades culturales de los operadores de turismo receptivo considera un número limitado de museos en Lima. Los museos más ofrecidos son el Museo Larco y el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2012).

Viendo que no hay una correlación positiva significativa entre el crecimiento del número de llegadas de turistas extranjeros a nuestra ciudad y el crecimiento del número de turistas extranjeros que visitan un museo cuando visitan Lima; esta investigación pretende explorar la relación entre los actores del sector turismo y el sector museos vinculados al Centro de Lima, para identificar sus respectivas percepciones sobre cuáles son los atributos de calidad turística más valorados por los turistas extranjeros que visitan los museos como parte de su experiencia, a partir de la perspectiva de cada grupo de estudio: los operadores turísticos y los gestores de museos. En ese sentido, al identificar las brechas existentes entre las percepciones de ambos grupos de estudio se podrán plantear recomendaciones para mejorar la gestión turística de los museos del Centro Histórico de Lima.

1.2. Formulación del problema

La presente investigación pretende responder a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los atributos de calidad turística más valorados por los turistas extranjeros que visitan un museo del Centro Histórico de Lima según la perspectiva de gestores de museos y operadores de turismo, en el contexto de cambio de la oferta de turismo cultural entre 1998 y 2018?

1.3. Justificación

Esta investigación se justifica por los criterios de relevancia social y de implicaciones prácticas (Hernández et al, 2010), debido a que ha sido diseñada y desarrollada con la intención de identificar las brechas sobre conocimientos y aplicación de estrategias de gestión de la calidad turística en los museos, que se presentan entre los actores clave del sector turismo y los actores clave sector de museos de la ciudad de Lima.

El criterio de relevancia social se fundamenta en que los hallazgos del estudio aportan al entendimiento entre los actores de dos sectores responsables de velar por el desarrollo sostenible de Lima como destino turístico. Asimismo, se brinda información sobre los atributos o indicadores de calidad turística que generan mayor impacto en la satisfacción de los visitantes de museos; esta información puede ser recogida por los diferentes actores vinculados a la mejora de experiencias en museos de Lima en general. Asimismo, los hallazgos del estudio pueden orientar futuras investigaciones cuyo objetivo sea profundizar en alguno de los temas de discusión planteados por esta investigación.

Con respecto al criterio de implicaciones prácticas, este estudio proporciona información sobre los factores que influyen en la percepción de la calidad de los servicios turísticos que brindan los museos del Centro Histórico de Lima (CHL), a partir de la perspectiva de los operadores de turismo receptivo que consideran actividades de turismo cultural en su oferta y de la perspectiva de los propios gestores de museos de Lima.

Asimismo, los hallazgos del estudio aportan al análisis de las dimensiones a ser consideradas para la gestión de la calidad de los servicios turísticos de los museos, que aportan a la satisfacción de los visitantes de los museos y a la sostenibilidad económica y social de dichas organizaciones. En ese sentido,

esta investigación pretende responder a la necesidad de incorporar criterios turísticos en la gestión de los museos. La comparación entre las percepciones u opiniones de expertos permitirá identificar la brecha denominada por Parasuraman et al. (1988) percepciones de la gerencia versus requerimientos de calidad, ya que se analiza paralelamente la percepción de cada grupo de expertos sobre cuáles son los atributos de calidad turística más valorados por los visitantes extranjeros cuando están en un museo y cuáles son sus requerimientos de calidad.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Identificar cuáles son los atributos de calidad turística más valorados por los turistas extranjeros que visitan un museo del Centro Histórico de Lima según la perspectiva de gestores de museos y operadores de turismo, en el contexto de cambio de la oferta de turismo cultural entre 1998 y 2018.

1.4.2. Objetivos específicos

Del objetivo general se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Reconocer y explicar los principales cambios en la oferta de turismo cultural en el Centro Histórico de Lima durante el periodo 1998 – 2018.
- Identificar los atributos de calidad turística más valorados por los turistas extranjeros que visitan un museo del Centro Histórico de Lima, según la perspectiva de los gestores de museos.
- Identificar los atributos de calidad turística más valorados por los turistas extranjeros que visitan un museo del Centro Histórico de Lima, según la perspectiva de los operadores de turismo.

- Analizar las diferencias entre los dos grupos de expertos con respecto a la importancia asignada a cada uno de los atributos de calidad en museos.

CAPÍTULO 2: BALANCE DE LA LITERATURA

2.1. Antecedentes de la investigación

Al abordar la calidad de servicios turísticos en museos es necesario revisar algunas definiciones y aproximaciones teóricas que nos permitan comprender la relación entre turismo cultural y gestión de museos, como bienes de consumo patrimonial, que son comercializados y consumidos como recursos o atractivos turísticos dentro de entornos urbanos como es el caso del Centro Histórico de Lima.

2.1.1. Turismo cultural

Una de las primeras definiciones de turismo cultural fue propuesta por el Consejo Internacional de Monumentos y Sitios (ICOMOS) en 1976, a través de la Carta de Turismo Cultural, que señala:

El turismo cultural es aquella forma de turismo que tiene por objeto, entre otros fines, el conocimiento de monumentos y sitios histórico-artísticos. Ejerce un efecto realmente positivo sobre éstos en tanto en cuanto contribuye - para satisfacer sus propios fines - a su mantenimiento y protección (ICOM, 1976, p. 1).

Con el paso del tiempo se han planteado diferentes aproximaciones para tener la mejor definición de turismo cultural. Por un lado, se encuentran definiciones desde la perspectiva de la demanda, que se enfocan en cuáles son las motivaciones de viaje de los turistas culturales; y, por otro lado, las definiciones desde la perspectiva de la oferta, o los recursos que se ofrecen al mercado. Asimismo, existen aproximaciones desde la experiencia del turista y las aproximaciones que buscan medir la dimensión de esta actividad en términos operativos y numéricos (Organización Mundial del Turismo, 2005).

Una definición más reciente del término explica que los atractivos o productos culturales

Se refieren a un conjunto de elementos materiales, intelectuales, espirituales y emocionales distintivos de una sociedad que engloba las artes y la arquitectura, el patrimonio histórico y cultural, el patrimonio gastronómico, la literatura, la música, las industrias creativas y las culturas vivas con sus formas de vida, sistemas de valores, creencias y tradiciones (Organización Mundial de Turismo, 2019, p. 31).

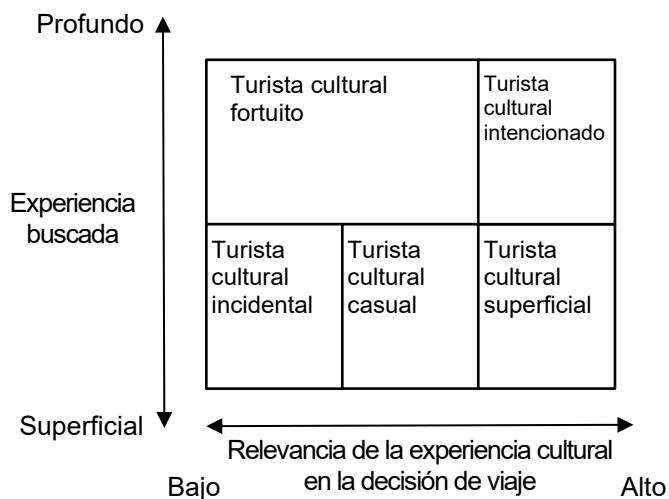
Esta comprensión del turismo cultural ha llevado a que se planteen diferentes modalidades de turismo cultural, que básicamente se dividen en función al tipo de patrimonio involucrado en la actividad turística. Tenemos entonces turismo en base a patrimonio tangible, en donde se consideran recursos como: sitios de patrimonio mundial, monumentos, lugares históricos o edificaciones o museos. Mientras que dentro de patrimonio intangible se puede considerar como recursos a la artesanía, la gastronomía, los festivales de música, cine u otros; las tradiciones orales, industrias creativas como las artes escénicas, la moda, entre otros. Incluso algunos especialistas consideran también otras actividades como: los deportes o los eventos educativos (Organización Mundial de Turismo, 2018).

El turismo cultural es percibido como una de las formas más versátiles del turismo contemporáneo, puesto que se adecua a las innovaciones que surgen desde el sector cultural y a las demandas de los nuevos viajeros que se resisten al turismo de masas y más bien son buscadores de experiencias auténticas (Organización Mundial de Turismo, 2013). Por ello, la gestión de la calidad en los museos debe también adoptar mecanismos de gestión turística que permitan integrar a estos bienes patrimoniales a la cadena de valor del turismo nacional como receptor.

Según McKercher (2002), los turistas culturales pueden ser clasificados en cinco diferentes tipos, tomando en consideración dos dimensiones claves: la relevancia de la experiencia cultural en la decisión viaje y la profundidad o intensidad de la experiencia que se busca. Esta tipología surge de comprender que el simple hecho de visitar un bien patrimonial, no es factor suficiente para considerar a un turista como un turista cultural con una fuerte motivación cultural. En ese sentido, integrando las dos dimensiones claves, se obtienen los siguientes tipos de turistas culturales:

Figura 1

Tipología del turista cultural



Fuente: (McKercher, 2002).

De esta manera, según la tipología propuesta por McKercher (2002), se pueden encontrar los siguientes tipos de turistas culturales:

- El turista cultural intencionado, este turista tiene como principal razón de viaje, conocer o aprender sobre el patrimonio o la cultura del destino que visita. Este turista planifica y vive experiencias profundas o trascendentales en los lugares que visita.

- El turista cultural superficial, este turista también tiene como principal razón de viaje, conocer o aprender sobre el patrimonio o la cultura, sin embargo, busca que sus experiencias estén más orientadas a actividades de entretenimiento.

- El turista cultural casual, es aquella persona que viaja sin que aprender o experimentar la cultura del destino, sea necesariamente su principal motivación. Este turista se involucra con el patrimonio del destino que visita de manera superficial.

- El turista cultural incidental, se refiere a aquel turista que decide su destino y experiencia de viaje sin que el aspecto cultural tenga mayor importancia. Sin embargo, estando en el destino visitado no rechaza participar de actividades culturales superficiales o más orientadas al entretenimiento.

- El turista cultural fortuito, se refiere a aquel turista que la motivación cultural no tiene relevancia durante el proceso de elección del destino a visitar, pero una vez en el destino no rechaza participar de actividades culturales trascendentales para su experiencia. Es decir, la cultura no juega un rol relevante en su decisión de viaje, pero una vez estando en el lugar, su experiencia cultural es profunda.

Con esta tipología el autor postuló que no todos los turistas que viajan para conocer o aprender de la cultura de un destino, están necesariamente dispuestos a tener las mismas experiencias. Asimismo, esta tipología es una propuesta alternativa a las convencionales clasificaciones de turistas basadas en indicadores demográficos que no reflejan necesariamente, todos los matices de turistas culturales que pueden encontrarse en el mercado.

La aplicación de esta clasificación desmitifica la idea de que todo aquel que consume oferta cultural en un viaje es un turista que con una fuerte motivación cultural y que solo busca experiencias profundas (McKercher, 2002).

En consecuencia, esta tipología permite a los gestores de museos diseñar un abanico de experiencias de diferentes niveles de intensidad o profundidad a partir de las experiencias que puedan brindar basados en sus colecciones y actividades educativas o de entretenimiento.

2.1.2. Centros Históricos y turismo

Es a partir de la década de los años setenta que se utiliza con mayor frecuencia el término *Centro Histórico*. En 1972, con la formulación de la Carta del Restauero se entiende como *Centro Histórico* a “las áreas urbanas de valor histórico cultural” (Chateloin, 2008, p. 14), pero con el término no se refieren únicamente a espacios antiguos y tradicionales ubicados en el centro de las ciudades, sino que también incluye a asentamientos urbanos que contengan valores de testimonio histórico y valor arquitectónico. En 1974 se realiza la Confrontación de Boloña y se establece el término *regeneración*, con el que se plantea un nuevo modelo de desarrollo urbano, en el que un Centro Histórico “se vuelve una parte de la trama social, económica y cultural del problema urbano” (Chateloin, 2008, p. 15) y debe ser abordado no solamente desde la mirada del patrimonio cultural, sino también desde la mirada del desarrollo social de la ciudad y sus ciudadanos en general (Chateloin, 2008).

Fue en el Coloquio de Quito de 1977, que se define *Centro Histórico* como:

todos aquellos asentamientos humanos vivos, fuertemente condicionados por una estructura física proveniente del pasado, reconocibles como representativos de la evolución de un pueblo. Como tales se comprenden, tanto asentamientos que se mantienen íntegros,

desde aldeas o ciudades, como aquellos que, a causa de su crecimiento, constituyen hoy parte o partes de una estructura mayor (Chateloin, 2008, p. 17)

Fernando Carrión (2004) propone tres variables a considerar para definir los centros históricos: la temporalidad, que ayuda a comprender que los centros históricos son resultado de procesos sociales por contener “distintas fases históricas por las que atraviesa la ciudad y lo hace a la manera de una suma de valor” (Delgado, 2004, p. 39). Asimismo, señala que los centros históricos son pluri temporales. Otro elemento es el aspecto territorial, que indica que un Centro Histórico “es una organización territorial sostenida por un proceso social que tiene dos opciones (...) transformarla o conservarla (Delgado, 2004, p. 40). Finalmente, el elemento patrimonial, cuyo modelo de gestión determina el “ámbito específico de la conflictividad -la heredad- y el mecanismo de transferencia generacional” (Delgado, 2004, p. 40).

Otra definición relevante se plantó a través de la Carta de Veracruz de 1992, documento en el que se plantearon criterios para una política de gestión de los centros históricos de Iberoamérica:

Un conjunto urbano de carácter irrepetible en el que van marcando su huella los distintos momentos de la vida de un pueblo, formando la base en la que se asientan sus señas de identidad y su memoria social. El valor irrenunciable de estas señas lo convierten en un bien patrimonial, su pérdida significa la ruptura del anclaje de la sociedad con sus orígenes, hipotecando su porvenir. Es, por tanto, un bien que es obligatorio conservar y transmitir al futuro, para que un pueblo sepa quién es, dónde está y a dónde va (Consejo Internacional de Monumentos y Sitios, 1992, p. 1).

Fue recién a finales del siglo XX que los centros históricos de América Latina desarrollaron un protagonismo relevante para la expansión del turismo, gracias a que varios de ellos fueron reconocidos como Patrimonio Cultural de la Humanidad por Unesco, como parte o resultado de sus procesos de recuperación y puesta en valor que, en varios casos, tomó décadas (Menchero, 2021). Entre los años 1981 y 1990, Unesco incluyó en su lista de Patrimonio Mundial cinco centros históricos de Latinoamérica: Olinda y Salvador de Bahía en Brasil, Ciudad de México, Oaxaca y Puebla en México. Entre 1991 y 2000 se incluyeron siete centros históricos: Lima en Perú, Morelia y Zacatecas en México, Cuenca en Ecuador, Santa Cruz de Mompox en Colombia, San Luis y Diamantina en Brasil (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2021).

El turismo en centros urbanos es uno de los segmentos del turismo cultural que ha crecido más sostenidamente especialmente en las últimas décadas; gracias a la saturación del turismo de sol y playa, a la renovada corriente hacia ciudades culturales y también a los esfuerzos de transformación de los gobiernos locales por convertir lo que fueron ciudades industriales en ciudades más funcionales en términos comerciales y culturales (Hiernaux-Nicolas y González, 2015).

El desarrollo de la actividad turística en las urbes ha sido comprendido como una estrategia de recuperación y puesta en valor de centros urbanos y específicamente de centros históricos y junto con la rehabilitación de edificios y la dinamización del sector cultural, por ejemplo, a través de la oferta de museos y eventos culturales; y a la dinamización del sector comercial, la intención ha sido lograr diferenciar y potenciar el atractivo de estos espacios como polos de ocio y turismo (Vera y Dávila, 1995).

Por ello, se puede afirmar que existe una relación directa entre la creciente valoración que se ha dado al patrimonio edificado de los centros históricos y

el aumento del turismo urbano en sus respectivos centros históricos. La recuperación de estos espacios urbanos y su promoción como productos culturales ha contribuido a que la actividad turística sea un componente difícil de ignorar en la gestión del territorio urbano patrimonial. También debe decirse que, si bien el turismo ha servido para motivar la recuperación del patrimonio edificado y la revitalización funcional de los centros históricos, también, en muchos casos, ha generado efectos negativos de tipo social, cultural y medioambiental (Troitiño, 2003).

2.1.3. Calidad de servicios en museos

Como parte de la presente investigación se han analizado diferentes modelos que evalúan la calidad de los servicios dentro de espacios culturales como son los museos. En ese sentido, se han examinado casos e investigaciones realizadas en museos específicos, nacionales e internacionales, con la intención de identificar cómo se aborda la calidad de servicio en museos y cuáles son las categorías e ítems utilizados con mayor frecuencia para construir la aproximación metodológica que propone esta investigación. Posteriormente, se ha recurrido a diferentes autores para identificar las definiciones de los conceptos más utilizados en el análisis y evaluación de la calidad turística en museos de diferentes partes del mundo, para construir las bases teóricas en las que se fundamenta esta investigación.

Uno de los primeros hallazgos de esta investigación es que no se cuenta con una definición universal de lo que se entiende por servicios netamente turísticos dentro de un museo. Para determinar cuáles son los atributos de calidad de servicios dentro de un museo se toman como referencia todos los puntos de contacto que pueda tener un visitante para planificar y vivir su experiencia dentro de un museo.

Como resultado de la revisión de las investigaciones que toman como referencias para esta tesis, se identificó que los modelos más utilizados para medir la calidad de los servicios que brinda en un museo son Servqual (Parasuraman et al, 1988), Servperf (Cronin y Taylor, 1992) e Histoqual (Frochot y Hughes, 2000). También existen otros modelos aplicados en menos casos de investigación, que son relativamente nuevos, pero cuyo valor radica en que plantean un enfoque más específico en museos. Este es el caso del modelo Tourqual (Mondo, 2014), cuyo diseño se basó en la evaluación de la percepción de visitantes sobre diferentes tipos de atractivos turísticos y del sistema de evaluación Global Herity, diseñado para evaluar los servicios de establecimientos que brindan servicios culturales (International Organization for Quality Management of Cultural Heritage, 2020).

Con respecto a la metodología de evaluación aplicada por los modelos descritos, se identifican dos tendencias claras. Por un lado, con el modelo Servqual (Parasuraman et al, 1988), los autores proponen realizar una evaluación de las expectativas del cliente o visitante antes de realizada la visita al museo y una evaluación de la satisfacción luego de realizada la visita. Mientras que los demás modelos proponen realizar una evaluación de la satisfacción de los visitantes, a partir de la experiencia que tuvieron los visitantes en los museos evaluados.

La metodología aplicada por el modelo Servqual que busca contrastar las diferencias entre las expectativas y las percepciones de los visitantes ayuda a los gestores de los museos a gestionar la experiencia de los visitantes, no solamente durante la visita per se, sino también los sentimientos generados antes, durante y después de la visita. Esta metodología permite diseñar toda la experiencia que pueda tener un visitante con un museo, desde el proceso de intención de compra y diseño de la visita.

Todos los modelos identificados presentan criterios y categorías comunes o similares para valorar la calidad de los servicios de un museo. El primer grupo de atributos se refieren a aspectos físicos del museo. Por un lado, a los aspectos vinculados a la ubicación, accesibilidad, infraestructura e instalaciones del inmueble y, por otro lado, a aspectos vinculados al mobiliario de la exhibición del museo, al mobiliario informativo como la señalética interna y aparatos tecnológicos. En los modelos revisados estos atributos están incluidos dentro de la categoría elementos tangibles.

En la mayoría de los casos revisados, los atributos vinculados a los aspectos físicos o tangibles son los factores que influyen en mayor medida, en la satisfacción de los visitantes. Por ende, se puede afirmar que es en esta categoría de atributos en donde se fundamenta principalmente la calidad de los servicios de los museos.

Otro grupo de atributos está vinculado al contacto humano y a la atención que brindan los trabajadores de un museo; a su capacidad de respuesta para la atención de requerimientos o la resolución de problemas. Estos atributos suelen ser también positivamente valorados por los visitantes. No obstante, este grupo de atributos pierden relevancia, en los casos en que los museos no ofrecen el servicio de guiado o interpretación.

En un rango de menor relevancia se pueden ubicar a los atributos vinculados a los servicios complementarios que brinda un museo, como es el caso de contar con una tienda de venta de souvenirs o un restaurante. Si bien los servicios complementarios no forman parte de la experiencia principal que se busca en un museo, sí aportan a la satisfacción de los visitantes.

Se ha identificado un número reducido de atributos relacionados con los aspectos educativos de la experiencia que ofrece un museo. Se evalúan

aspectos como: el aprendizaje efectivo de la muestra, si la muestra o exhibición es comprensible, si la muestra aporta conocimientos, entre otros.

En la tabla 1 se presentan las categorías, subcategorías e indicadores utilizados para evaluar la calidad turística de los servicios brindados en museos.

Tabla 1

Categorías, subcategorías e indicadores de calidad turística en museos

Categorías	Subcategorías	Indicadores o ítems
Infraestructura y equipamiento	Alrededores del atractivo	<ul style="list-style-type: none"> - Entorno relajante y confortable. - Entorno general limpio. - Los jardines son atractivos. - Apariencia externa del edificio. - El diseño de los exteriores es espacioso y bonito. - Los jardines ayudan a despejar la mente.
	Área de recepción o taquilla	<ul style="list-style-type: none"> - Carteles claros con elementos de atractivos marcados individualmente. - La ubicación del módulo de atención destaca y es fácil de ubicar.
	Área de alimentos y bebidas	<ul style="list-style-type: none"> - Decoración. - Estética del servicio de alimentación. - Limpieza y buen estado.
	Servicios higiénicos	<ul style="list-style-type: none"> - Inodoros adecuados. - Limpieza de los inodoros. - Limpieza de servicios higiénicos. - Los servicios higiénicos están disponibles
	Áreas complementarias	<ul style="list-style-type: none"> - Estacionamiento adecuado. - El estacionamiento está disponible. - Los estacionamientos son numerosos. - Se cuentan con áreas de almacén y áreas para el cuidado y lactancia de bebés.
	Estética y comodidad	<ul style="list-style-type: none"> - El museo está limpio. - Ambiente agradable. - Espacios de descanso adecuados a lo largo de la ruta de visita. - Temperatura y olor adecuados. - Facilidad de movimiento. - El área de exhibición cuenta con un número suficiente de asientos para descansar.

Accesibilidad física	<ul style="list-style-type: none"> - Fácil acceso para personas de la tercera edad y personas con discapacidad. - Mapas accesibles del atractivo y vecindario. - Acceso conveniente al transporte. 		
Otros	<ul style="list-style-type: none"> - Proximidad. - La disposición del atractivo permite su apreciación. - El museo cuenta con asientos adecuados. - Las instalaciones para niños son suficientes. - Infraestructura para mantener limpio el lugar (tachos de basura). - La señalética para mostrar la propiedad y jardines es clara y útil. - Funcionalidad del lugar. 		
Atención al cliente	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 20%; vertical-align: top;">Gestión del servicio</td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> - Los horarios de apertura del museo son convenientes o adecuados. - Política de reembolso. - Política de uso de cámaras fotográficas. - Política de gestión de públicos. - Política de gestión de quejas. - Tiempo de espera. - Promoción activa de actividades y servicios. - El proceso de compra de entradas es simple. </td> </tr> </table>	Gestión del servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Los horarios de apertura del museo son convenientes o adecuados. - Política de reembolso. - Política de uso de cámaras fotográficas. - Política de gestión de públicos. - Política de gestión de quejas. - Tiempo de espera. - Promoción activa de actividades y servicios. - El proceso de compra de entradas es simple.
Gestión del servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Los horarios de apertura del museo son convenientes o adecuados. - Política de reembolso. - Política de uso de cámaras fotográficas. - Política de gestión de públicos. - Política de gestión de quejas. - Tiempo de espera. - Promoción activa de actividades y servicios. - El proceso de compra de entradas es simple. 		
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia educativa - Experiencia estimulante - Relevancia de la experiencia. - Autenticidad de la experiencia. - Experiencia contemplativa. - Emotividad de la experiencia 		
El personal de atención	<ul style="list-style-type: none"> - El personal responde a los requerimientos de los visitantes prontamente. - El personal está dispuesto a invertir tiempo ayudando a los visitantes. - El personal es amigable. - El personal está correctamente vestido - El personal del área de recepción es amable y empático. - El personal de atención tiene buena actitud. - El personal de la taquilla brinda información detallada. - El personal está bien informado. - El personal de atención no ignora las necesidades de los visitantes a pesar de estar ocupados. 		

Área de recepción o taquilla	<ul style="list-style-type: none"> - Información accesible sobre el atractivo y sus elementos. - Sistema computarizado de información turística. - Advertencias de posibles problemas o potenciales peligros. - Información accesible sobre conductas restringidas dentro del recinto y el vecindario. - Vasta información proporcionada en el módulo de atención. - Disponibilidad de mapas. - Los visitantes se sienten libres de explorar no hay restricciones de acceso. - Venta de entradas online. - Se brinda un buen servicio en los módulos de atención.
Área de venta de souvenirs	<ul style="list-style-type: none"> - Productos interesantes. - Productos de alta calidad. - Precios razonables. - Presentación de los productos. - Diversidad de productos. - Productos educativos.
Área de alimentos y bebidas	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de la comida del restaurante. - El personal del restaurante brinda un servicio eficiente. - Menú adecuado. - Diversidad de productos.
Servicio de guiado	<ul style="list-style-type: none"> - Visita guiada fácil de entender. - Disponibilidad de audioguías. - Los mediadores tienen buenas competencias de comunicación. - Los guías de turismo tienen un vasto conocimiento sobre el tema. - La narración de los guías es fácil de entender.
Entretenimiento educativo	<ul style="list-style-type: none"> - Fácil acceso a información sobre las actividades organizadas recientemente. - Frecuencia de organización de eventos recreativos relevantes.
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> - Adecuado nivel de seguridad. - Espacios interiores y exteriores seguros.
Servicios complementarios	<ul style="list-style-type: none"> - Se brinda servicio de internet.
Otros	<ul style="list-style-type: none"> - El museo atiende las necesidades de las personas con discapacidad. - Se brinda servicio personalizado para personas con discapacidad.

		<ul style="list-style-type: none"> - Servicios para discapacitados, personas de la tercera edad y niños. - Los visitantes se sienten bienvenidos. - Facilidad para obtener información sobre el museo. - Se brinda servicios en inglés. - Cierre sin previo aviso. - Cobros inesperados. - Impresión general.
Muestra o exhibición	Sobre contenido, curaduría e interpretación	<ul style="list-style-type: none"> - Contenido interesante y atractiva. - Las exhibiciones y actividades son interesantes y educativas. - Piezas en exhibición son educativas. - Exhibición presenta un problema o una serie de ideas en un orden lógico. - Exhibición presenta problemas del medio ambiente. - La exhibición presenta eventos históricos o la historia del recinto o vecindario. - Exhibición enfocada en las cualidades importantes y únicas del recinto o vecindario. - Exhibición brinda información interesante para niños. - Exhibición estimula el debate en grupos de familias y amigos. - Carteles que facilitan la orientación y movimiento. - Uso de medios apropiados para la comunicación de información. - Claridad de la exhibición, descripciones claras y complementarias. - Uso de luz natural o artificial para tener una exhibición bien iluminada. - Claro recorrido de la exhibición y señalización clara. - Formato interesante y llamativo. - Paneles informativos claros, precisos y suficientes. - Interpretación de la exhibición / paneles. - Los temas de exhibición son variados. - El museo ofrece una experiencia de campo. - El tamaño de la letra y el color de fondo de los paneles son fáciles de ver. - El atractivo motiva a visitar el vecindario. - La museografía ayuda a la comprensión de los objetos en exhibición.

Sobre el/los ambientes donde se presenta la exhibición	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente amplio y adecuado para la exhibición. - Aire acondicionado y ventilación adecuados en el área de exhibición. - Las instalaciones tienen suficiente luz para la lectura. - Las instalaciones de los paneles interpretativos atraen fácilmente a los visitantes para su lectura
Sobre el personal vinculado a la exhibición	<ul style="list-style-type: none"> - Personal de la exhibición que tiene contacto con los visitantes. - Comportamiento del personal. - Personal de la exhibición brinda información pertinente. - Apariencia del personal. - Revisión de bolsas y sacos.
Estética	<ul style="list-style-type: none"> - Estética de la exhibición - Exhibición visual de la exposición.
Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento de los paneles.

Nota. Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes de la presente investigación.

Si bien no se han encontrado investigaciones que aborden específicamente la misma situación problemática planteada para esta tesis a nivel del Cercado de Lima, sí se han realizado investigaciones con objetivos similares, como es el caso del estudio “Factores determinantes de la calidad de servicio que tienen mayor influencia en la satisfacción de visita a los museos de historia en Lima Metropolitana” (Arias y Chacón, 2019), que se diseñó con el objetivo de determinar la relación existente entre variables o categorías de calidad del servicio y la satisfacción de los visitantes a cuatro museos de historia ubicados en Lima Metropolitana: Museo de sitio Huaca Pucllana, el Museo de sitio Pachacamac, el Museo de Historia Natural Vera Alleman de la Universidad Ricardo Palma y el museo de Historia Natural de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Arias y Chacón, 2019).

Para dicho estudio se tomó como base el modelo *Servperf* y se consideraron las categorías: elementos tangibles, calidad de la información, capacidad de respuesta, empatía y comunicación. De los hallazgos destaca que las categorías elementos tangibles y empatía son las variables que tienen una

influencia de moderada a fuerte en la satisfacción de los visitantes, en los cuatro museos estudiados. Específicamente, los elementos tangibles como la infraestructura, los equipos tecnológicos disponibles, las exhibiciones y la presentación del personal influyen directamente en la satisfacción de los visitantes, así como la señalización del entorno y de las instalaciones (Arias y Chacón, 2019).

Por otro lado, se investigó el caso del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, para identificar factores significativos que influyen en la satisfacción de los visitantes. Si bien para este estudio se tomaron como referencia los modelos *Servqual*, *Servperf* e *Histoqual*, también se plantearon variables a partir de un trabajo cualitativo con expertos y grupos focales integrados por personas que cumplan con el perfil del visitante objetivo del museo; para finalmente diseñar un modelo de evaluación con 43 variables o ítems. Los mismos que se agruparon en las categorías: elementos tangibles, accesibilidad, comprensión de la exposición, capacidad de respuesta, servicios complementarios, comunicación y entretenimiento cultural – educativo (Chirinos et al, 2018).

Como resultado de la investigación se determinó que los factores: atención del personal, contenido de la exposición y servicios complementarios son los tres factores más significativos que influyen en la calidad de los visitantes del museo. En ese sentido se detalla que algunos factores como la “ausencia de mediadores, la poca presencia del área educativa, la falta de comunicación estratégica en la oferta de servicios complementarios y poca constancia en brindar elementos interactivos para los visitantes” (Chirinos et al, 2018, p. 144), son consecuencia de que las políticas de gestión del museo no han priorizado la satisfacción de los visitantes sobre la experiencia educativa que brinda para sus visitantes.

Por otro lado, se han encontrado una serie de estudios o evaluaciones realizados en otros países, sobre la calidad del servicio en espacios patrimoniales como los museos. Los estudios seleccionados por sus aportes a la presente investigación se han inspirado en modelos de medición de la calidad de servicios en general y han sido aplicados específicamente en servicios turísticos brindados en museos.

Los autores Harrison y Shaw (2004) realizaron una investigación para identificar la relación entre la experiencia de los visitantes de un museo metropolitano de Australia, la satisfacción que les brindó la experiencia y sus intenciones de lealtad con el museo. Para la fecha en que se realizó el estudio, el 2001, el museo recibía alrededor de 1,900 visitantes por semana (Harrison y Shaw, 2004).

La metodología consideró la aplicación de entrevistas a profundidad a 184 visitantes. El instrumento contempló preguntas que permitieron identificar datos demográficos, características sociales y de comportamiento, actitudes hacia la muestra y servicios del museo, satisfacción general de la experiencia, intención de regresar o repetir la visita e intención de recomendar la experiencia. Se aplicó una escala de Likert de cinco puntos para calificar las variables evaluadas (Harrison y Shaw, 2004).

La investigación se diseñó sobre la base de cinco hipótesis: (H1) existe una relación entre satisfacción e intención de retorno, (H2) existe una relación entre satisfacción e intención de recomendación, (H3) existe una relación entre satisfacción y elementos de la experiencia en el museo, servicios del personal y los atributos del sitio, (H4) existe una relación entre altos niveles de satisfacción e intenciones posteriores como la de retorno y la de recomendación, (H5) características demográficas como edad, nivel de educación y género influyen como moderadores en la relación entre satisfacción e intenciones de retorno y recomendación. Para el análisis de los hallazgos se elaboró un modelo de ecuaciones estructurales (Harrison y Shaw, 2004).

Las categorías de variables contempladas en el modelo fueron: lugar accesible, facilidad de movimiento en el lugar, funcionalidad del lugar, comodidad, seguridad en la sede, estética, accesibilidad del personal, personal informado, personal amigable, experiencia educativa, experiencia estimulante, relevancia de la experiencia, autenticidad de la experiencia, experiencia contemplativa, emotividad de la experiencia (Harrison y Shaw, 2004).

Entre los hallazgos del estudio destacan que no existe una fuerte relación entre satisfacción e intención de retorno al museo. Esto se explica debido a que, a diferencia de otros productos o servicios, la naturaleza de la experiencia y de los servicios que brinda un museo son considerados productos que se consumen con poca frecuencia en el corto plazo (Harrison y Shaw, 2004).

Asimismo, se identificó que la exhibición es la variable más significativa para la satisfacción de los visitantes y en menor medida, los servicios complementarios que brinda el museo. La experiencia es la variable que repercute en mayor medida sobre la intención de recomendación. Finalmente se identificó que existe una relación de baja a moderada entre las características demográficas, el nivel de satisfacción de los visitantes y sus posteriores intenciones de retorno y recomendación. De esta manera, gracias a los hallazgos los autores afirman que el nivel de satisfacción no es el único medio para medir la lealtad de los visitantes (Harrison y Shaw, 2004).

Un estudio realizado en el Museo Nacional de Poznan del Palacio Rogalin (Polonia) en junio del 2001, aplicó criterios de evaluación del modelo Servqual y del Plan de Inspección de Atractivos para Visitantes formulado por el Patronato de Turismo de Escocia (1995), para identificar la calidad del servicio de dicho museo. Como parte del estudio se diseñó un cuestionario con 36 indicadores organizados en función a las áreas del atractivo: alrededores del atractivo, área de recepción o venta de entradas, área de suvenires, exhibición, área de comida, servicios higiénicos y presentación general. El

estudio se realizó con la participación de 102 visitantes, quienes tuvieron que responder dos versiones del cuestionario, una antes de ingresar al atractivo y una después de haber culminado su experiencia en el museo. Se aplicó la escala de cinco puntos de Likert para la evaluación de los indicadores (Nowacki, 2005).

Como resultados del estudio se obtuvo que, en la primera fase de las encuestas las variables más relevantes fueron: limpieza en los servicios higiénicos, presentación y limpieza del área de alimentación y, en tercer lugar, elementos de la exhibición (que la exhibición sea interesante, que el personal brinde información pertinente, que la organización de la muestra sea interesante). Mientras que luego de realizada la visita, las variables con mejor puntuación fueron: la estética de la exhibición, la apariencia externa del museo y el atractivo motiva a visitar el vecindario (Nowacki, 2005).

Para una mejor interpretación de los datos, el autor organizó los resultados de la evaluación de los indicadores en cuatro grupos, en función a su relevancia con respecto a la correlación con la satisfacción de los visitantes. Se presenta un gráfico donde se coloca la calificación de la calidad percibida a partir de la experiencia en el museo en el eje horizontal y, la calificación de las expectativas en el eje vertical. Se obtuvieron cuatro cuadrantes en donde se distribuyeron todas las variables para hacer más efectiva su priorización. De esta manera el autor identificó cuáles fueron las variables más urgentes a tomar en cuenta por los gestores del museo, para mejorar la calidad del servicio (Nowacki, 2005).

Las variables que sí fueron muy importantes para los visitantes, según el primer cuestionario (calificación de expectativas), pero que obtuvieron una baja calificación luego de realizada la visita al museo (calidad percibida), fueron: fácil acceso para las personas de la tercera edad o personas con discapacidad, el personal de recepción brinda información detallada,

accesibilidad a mapas claros del atractivo y vecindario, carteles con información clara sobre el atractivo, paneles con información sobre el atractivo y sus elementos, personal que brinda información pertinente sobre la muestra, información interesante para niños, uso de medios adecuados para transmitir información y la presentación del servicio de alimentación. Y más bien, las variables que presentaron una alta correlación con la satisfacción de los visitantes fueron: la exhibición, su estética, el tema y la forma en que estuvo organizada la exhibición (Nowacki, 2005).

Una importante conclusión del estudio indica que los elementos tangibles juegan un rol predominante para los visitantes del museo, por sobre las demás dimensiones del modelo *Servqual*. El autor explica que este resultado puede deberse a que los visitantes entrevistados no contaron con el servicio de guiado, debido a que el servicio de guiado puede variar completamente la valoración de una experiencia dentro de un museo, y por ende la relevancia de las dimensiones planteadas por el modelo (Nowacki, 2005).

Durante el 2008 se realizó una investigación en el museo Nacional de Prehistoria de Taiwán, China, que tuvo como objetivo de analizar la calidad del servicio del museo a través de la experiencia de los visitantes, utilizando el modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry, para identificar qué factores podían afectar la calidad del servicio del museo. Para el estudio se utilizó un cuestionario que fue aplicado a 500 personas, pero se han considerado 439 encuestas de manera efectiva. Asimismo, se utilizó un instrumento de 31 preguntas que luego fue reducido a 25 preguntas luego de un análisis factorial; con una escala de 10 puntos, que estuvo dividido en seis categorías: *entretenimiento educativo, capacidad de respuesta, fiabilidad, tangibilidad, conveniencia y atención*. Adicionalmente se aplicó el Análisis de Importancia – Valor (IPA por sus siglas en inglés) para examinar las expectativas de las visitantes previas a su visita, en contraste con su experiencia vivida en el museo (Chen y Shi, 2008).

El museo Nacional de Prehistoria de Taiwán, fue abierto al público el 2002 y es el primer museo especializado en culturas nativas y prehistóricas, asimismo es el primer museo que comprende varios museos, sitios arqueológicos y parques ecológicos (Chen y Shi, 2008).

Entre los hallazgos destaca que, con respecto a las expectativas previas a la visita, las variables que generaron mayores expectativas fueron: las piezas en exhibición (entretenimiento educativo), el tratamiento de los problemas de los visitantes (capacidad de respuesta), la disponibilidad de espacios para guardar objetos personales y para lactancia (fiabilidad), limpieza del lugar (tangibilidad), horario de atención razonable (conveniencia) y facilidades de aire acondicionado (atención) (Chen y Shi, 2008).

Mientras que las cinco variables que brindaron mayores satisfacciones a los visitantes fueron: el ambiente en general está limpio y es cómodo, el proceso de boletaje es simple, el aire acondicionado es adecuado, el número de estacionamientos es suficiente, los horarios de atención son convenientes para los visitantes. Debe mencionarse que todas estas variables, a excepción de la primera, pertenecieron a la categoría *atención* (Chen y Shi, 2008).

Por otro lado, las autoras Pop y Borza (2016) realizaron un estudio cualitativo a partir de la premisa de que los gestores de museos deben priorizar la mejora constante de la calidad del servicio en función a las necesidades y expectativas de los visitantes, para garantizar la sostenibilidad de la gestión del museo. En ese sentido, el objetivo de su investigación fue analizar la relación entre calidad y sostenibilidad en el sector museos y examinar cómo la gestión de la calidad puede ser utilizada para incrementar la sostenibilidad de los museos y generar mejores resultados para las personas y la sociedad (Pop y Borza, 2016).

Con esta investigación se buscó probar que existe una relación directa entre calidad de servicio y sostenibilidad en el sector museos y que los museos pueden ser más sostenibles gracias al uso de instrumentos de gestión de calidad. En primer lugar, se revisó literatura sobre el tema y luego se aplicó un cuestionario semi estructurado para entrevistar a 12 expertos del sector museos (Pop y Borza, 2016).

Como parte de los hallazgos se afirma que la gestión de museos está cambiando gradualmente puesto que los gestores se preocupan cada vez más por mejorar la calidad de los servicios que brindan a los visitantes; siendo esta una tarea que empieza a considerarse tan relevante como la conservación y promoción del patrimonio que atesoran. Asimismo, se afirma que la calidad en un museo depende de la calidad de los productos, de los servicios y de las experiencias que ofrece a la comunidad; y no solamente del cuidado de su patrimonio (Pop y Borza, 2016).

El estudio también concluye que cualquier mejora en la calidad del servicio brindado dentro de un museo repercute positivamente en la sostenibilidad económica, cultural y social del museo. Si bien al principio, la apuesta por la calidad demanda mayor inversión de dinero, en el largo plazo esta inversión puede ser recuperada con el incremento de los visitantes que llegan al museo (Pop y Borza, 2016).

Otro estudio relevante para esta investigación fue realizado en el museo nacional de Malasia, ubicado en Kuala Lumpur, con el objetivo de comprender la experiencia de los visitantes con respecto al servicio brindado en el museo e identificar las mejoras que debían realizarse para que el museo sea un atractivo más competitivo (Radam, et al, 2016)

Para el estudio se diseñó una encuesta auto administrada que fue aplicada a un total de 550 visitantes del museo, nacionales y extranjeros, entre 18 y 64

años, para recoger sus impresiones y percepciones sobre la calidad del servicio dentro del museo en cuestión. La encuesta incluyó la evaluación de 41 variables tomadas del modelo HISTOQUAL y las variables utilizadas por Harrison y Shaw (2004) y se aplicó una escala de cinco puntos de Likert para calificar las variables presentadas (Radam et al, 2016).

Entre los hallazgos del estudio, destaca que la mayoría de los visitantes coincidieron en afirmar que tenían una buena percepción sobre la calidad de los aspectos tangibles del museo. Por ejemplo, la disponibilidad de estacionamientos, la presentación del personal, la limpieza del museo, la diversidad de los temas de la exhibición fueron variables en donde más del 80% de los encuestados brindaron una opinión favorable. Asimismo, más del 80% de los encuestados manifestó su percepción positiva sobre la categoría accesibilidad (Radam et al, 2016).

Para el análisis de los datos se aplicó el método de rotación oblicua Oblimin como análisis factorial, para establecer las relaciones jerárquicas entre los factores. Se obtuvo como resultado una estructura de 7 factores para 29 ítems de evaluación: Tangibilidad, capacidad de respuesta, consumibles, empatía, atención al cliente, calidad de la información y accesibilidad (Radam et al, 2016).

Otro estudio relevante para esta investigación se realizó el 2016, en el museo Centro de Conocimiento de UFMG ubicado en Minas Gerais, Brasil con la intención de “proponer y probar un modelo de relaciones entre dimensiones de la calidad percibida y constructos endógenos (satisfacción, aprendizaje efectivo y recomendación), de acuerdo con la percepción de los visitantes de un museo” (De Sevilha et al, 2016, p. 1).

Se realizó un estudio mixto. En la fase cualitativa se buscó identificar y analizar las variables que guardan relación con la satisfacción, el aprendizaje y la intención de recomendación de los visitantes del museo; realizándose un total

de 17 grupos focales con 23 estudiantes universitarios y 52 residentes de Belo Horizonte. En todos los casos, los participantes declararon visitar museos de manera esporádica. Asimismo, se entrevistó a tres gestores de museos de la localidad. Para la fase cuantitativa se utilizó un cuestionario con 39 indicadores o ítems. En un primer estudio se utilizaron 590 casos y se aplicó un análisis factorial para validar las dimensiones del constructo calidad en servicios y la unidimensionalidad de los constructos endógenos (De Sevilha et al, 2016).

Como parte de la elaboración del cuestionario se diseñó el constructo *dimensión de calidad*, a partir de las dimensiones propuestas por los modelos Servperf e Histoqual, entre otras fuentes. Como resultado del análisis factorial, el estudio concluyó que el constructo calidad en servicios está formado por cuatro dimensiones reflexivas: aspectos tangibles, atención, calidad de la información y comunicación. De estas cuatro dimensiones, la dimensión más sobresaliente fue aspectos tangibles, seguida de la calidad de la información (De Sevilha et al, 2016).

Según los hallazgos de este estudio, entre los motivadores más frecuentes para visitar un museo se encuentran “la calidad del patrimonio, la facilidad de acceso (tangible), la calidad de los servicios, la innovación tecnológica y la interactividad, la recomendación y la posibilidad de interacción social (incluso posterior, al compartir la visita en las redes sociales)” (De Sevilha et al, 2016, p. 11). Otro hallazgo relevante de este estudio es que existe una relación positiva entre la calidad en servicios y el aprendizaje efectivo (De Sevilha et al, 2016).

En el 2016, se analizaron seis museos de la ciudad de Puebla (México) con un enfoque turístico-mercadológico con el objetivo de evaluar la calidad del servicio de dichos museos. Los museos evaluados fueron: el Museo Internacional del Barroco, el Museo Regional Casa de Alfeñique, el Museo Amparo, el Museo de

la Revolución Mexicana Casa de los Hermanos Serdán, el Museo de sitio Fuerte de Guadalupe y el Museo de la Evolución (Acle et al, 2016).

El estudio se planteó como hipótesis que la calidad del servicio en los museos de Puebla está directamente relacionada a la calidad percibida por los usuarios. Se desarrolló un estudio transversal y se aplicó el modelo y cuestionario Servqual cuyas dimensiones son: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad o velocidad de respuesta, seguridad y empatía; que se desagregan en 22 variables de evaluación. El cuestionario fue aplicado a 390 turistas, nacionales y extranjeros, que visitaron Puebla durante Semana Santa y que visitaron alguno de los museos evaluados (Acle et al, 2016).

Asimismo, para la interpretación de los resultados se aplicaron el coeficiente de correlación de Pearson y el coeficiente de determinación para identificar la relación entre la variable independiente y las variables dependientes. Se obtuvo así que las dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad o velocidad de respuesta y seguridad, guardaban una correlación positiva alta con la satisfacción que presentan los usuarios, debido a que cuyos coeficientes se ubicaron entre 0.7 y 0.89 del rango de Pearson. Mientras que la dimensión empatía, guardó una correlación positiva moderada (Acle et al, 2016).

En el 2016, el modelo *Histoqual* fue adaptado y replicado para analizar las expectativas y percepciones de los visitantes del museo de Geología Bandung de Indonesia y así poder identificar las brechas de calidad en los servicios del museo. Se diseñó un cuestionario autoadministrado de 24 preguntas. El cuestionario contempló tres secciones, la primera estuvo referida a las características sociodemográficas de los encuestados (edad, género, ocupación, nivel de educación, motivación, composición del grupo, número de veces realizada la visita al museo), la segunda sección presentó las 24 preguntas del modelo *Histoqual* para identificar las expectativas de los visitantes antes de ingresar al museo y la tercera sección planteó también las

24 preguntas del modelo para identificar percepciones del servicio luego que los encuestados visitaron el museo. Para las respuestas se aplicó una escala de Likert de cinco puntos (Putra, 2016).

Si bien se aplicaron un total de 130 cuestionarios en un periodo de 22 días. Finalmente, sólo se analizó la información de 112 cuestionarios. Al respecto el autor reconoce la limitación de la muestra, sin embargo, sí se incluyeron visitantes con diferentes características demográficas (Putra, 2016).

Gracias a los hallazgos se determinó que la mayor motivación para visitar el museo, según la opinión de la mayoría de los visitantes encuestados, fue buscar desarrollar actividades familiares de carácter educativo. Otras motivaciones relevantes fueron: buscar actividades de ocio, mirar qué tenía el museo para ofrecer, visitar el museo para conocer sobre la geología en Indonesia (Putra, 2016).

Con el estudio se determinó que, la mayor expectativa para los visitantes estaba puesta en aspectos tangibles como: el aspecto del personal de atención, el buen estado de conservación del museo, y que el museo estuviera en buen estado de conservación. Mientras que la dimensión que despertó menos expectativas fue la categoría o dimensión Empatía. Con respecto a los resultados sobre la percepción de los encuestados luego de realizada la visita, el estudio destacó que las categorías como mayor puntaje fueron elementos tangibles y la capacidad de respuesta. Mientras que las variables con mayor valoración con respecto a la calidad del servicio fueron: ambiente limpio y confortable, equipos y exhibición modernos, el buen estado de conservación y restauración de los bienes y la apariencia del personal (Putra, 2016).

Finalmente, en el estudio se señala que la mayor brecha entre expectativas y percepción de calidad se manifestó en las variables: el museo brinda mapas o folletos gratuitos, folletos en otros idiomas, personal bien informado,

instalaciones para visitantes con discapacidad e instalaciones para niños (Putra, 2016).

Otro estudio cuantitativo relevante por su especificidad en el tema de elementos tangibles de un museo se realizó en el Museo Nacional de Ciencia y Tecnología de Taiwán, con el objetivo de analizar las motivaciones y limitaciones subyacentes que presentan los visitantes del museo y su respectivo impacto en la percepción del ambiente físico y en la satisfacción sobre la experiencia en el museo (Zhang et al, 2018).

Se diseñó una encuesta de cuatro secciones para medir los cuatro constructos del estudio: *motivación de los visitantes*, *limitaciones*, *ambiente físico* y *satisfacción*. Para la medición de los constructos se planteó una escala de Likert de cinco puntos. Se analizaron 361 encuestas válidas aplicadas a personas mayores de 15 años, luego que culminaron su visita al museo. (Zhang et al, 2018).

El modelo estructural del estudio contempló cuatro constructos, cada uno se compone de diferentes indicadores o ítems, los mismos que fueron agrupados en factores para su mejor interpretación. Para el caso del constructo *motivación de los visitantes*, se plantearon cinco factores: autodesarrollo, ocio/entretenimiento, ambiente, interacción social y promoción, que agruparon un total de 24 indicadores. El constructo *limitaciones* fue evaluado por tres factores: imagen pobre del museo, contenido poco atractivo, servicio y costo no atractivo (21 indicadores). Para el caso del constructo *ambiente físico*, se plantearon seis factores: la planificación arquitectónica, la exhibición y el marketing, el ambiente externo y la accesibilidad, el ingreso y la venta de entradas, la planificación de las áreas y la tienda y cafetería (34 indicadores). Con respecto a la *satisfacción*, se evaluaron tres indicadores: satisfacción general sobre la experiencia en el museo, posibilidad de repetir la visita e intención de recomendar la visita a amigos y/o conocidos (Zhang et al, 2018).

Como parte de la interpretación de los datos se aplicaron la prueba de Barlett, la prueba de adecuación de Kaiser-Meyer-Olkin y la escala alfa de Cronbach, así como un análisis factorial para determinar la validez del instrumento y la pertinencia y confiabilidad de cada factor de motivación o limitación considerado para cada sub-constructo. Finalmente se aplicaron modelos de ecuaciones estructurales y regresiones múltiples para estimar las relaciones causales entre las variables e identificar las motivaciones y limitaciones sobre el ambiente físico percibido para cada factor (Zhang et al, 2018).

El estudio desarrolló un modelo estructural en el que el ambiente físico ejerce un efecto directo en la satisfacción de los visitantes, mientras que las motivaciones y limitaciones presentaron un efecto indirecto. Asimismo, el estudio afirma que la percepción que tiene el visitante del museo deriva de la evaluación que éste realiza de diferentes elementos físicos como: el ambiente de exhibición, el formato de exhibición, el servicio que brinda el personal y el transporte (Zhang et al, 2018).

Como resultado, el estudio reveló que existen tres factores del constructo *limitaciones*, que afectan el deseo de las personas de visitar el museo y son restricciones estructurales exógenas más que personales: imagen pobre del museo, contenido poco atractivo, servicio y costo poco atractivo. De lo que se asume que la persona hace un balance entre el costo y la experiencia de ocio o aprendizaje que obtendrá del museo; y el resultado afecta su nivel de satisfacción. (Zhang et al, 2018)

Asimismo, el alto nivel de satisfacción que presentaron los visitantes que consideraron que el museo cumplió con sus expectativas sobre el ambiente físico, confirmó que el ambiente físico afecta positivamente el comportamiento y las actitudes de los visitantes (Zhang et al, 2018).

La búsqueda de autodesarrollo fue la motivación más fuerte para visitar el museo, que presentaron los encuestados y se relacionó con cuatro de los seis factores del constructo *ambiente físico*: la planificación arquitectónica, la exhibición y el marketing, el ambiente externo y la accesibilidad, el ingreso y la venta de entradas. De la misma manera, la búsqueda de educación familiar al visitar el museo fue el factor que influyó en mayor medida la satisfacción del visitante con respecto al entorno físico. De lo que se desprende que los gestores de museos deben planificar el uso del espacio físico del museo considerando las necesidades de las personas que llegan al museo por las motivaciones mencionadas (Zhang et al, 2018).

Los investigadores Su y Teng (2018) aplicaron el método de análisis de contenidos de 286 reseñas o comentarios negativos puestos en la plataforma Tripadvisor por visitantes de museos, durante el año 2015, para identificar las fallas del servicio de 15 museos (3 museos de Francia, 3 museos de Reino Unido, 3 museos de Estados Unidos, 3 museos de los Países Bajos, 1 museo de Nueva Zelanda, 1 museos de Argentina y 1 museo de China) reconocidos como museos turísticos de alta demanda. (Su y Teng, 2018).

Las quejas o reseñas negativas fueron clasificadas en 32 categorías. Asimismo, estas categorías fueron agrupadas en 12 dimensiones de calidad, las mismas que fueron tomadas principalmente de los modelos *Servqual* e *Histoqual* y de otros autores vinculados a los rubros de venta minorista y entretenimiento. Las dimensiones de calidad identificadas fueron: conveniencia, contemplación, fiabilidad o garantía de calidad, capacidad de respuesta, fiabilidad, elementos tangibles, empatía, comunicación, entorno, consumibles, intencionalidad, experiencia de primera mano (Su y Teng, 2018).

El estudio reveló que el tipo de fallas que se mencionaron con mayor frecuencia están relacionadas a la dimensión conveniencia (se refiere a la oportunidad, velocidad y facilidad con la que los visitantes pueden visitar el

museo) específicamente por las largas colas de espera para ingresar a los museos, la falta de espacios para estacionamiento, dificultades para comprar boletos en línea, horarios de atención poco convenientes. Por ello los autores recomiendan medidas adoptadas para la gestión de parque temáticos; por un lado, se pueden implementar actividades para los visitantes durante el tiempo de espera, y también se puede implementar un sistema de reservas y ventas de boletos online (Su y Teng, 2018).

La segunda dimensión con mayor frecuencia de fallas fue contemplación (se refiere al atractivo o emoción que genera la muestra en los visitantes o potenciales visitantes); las fallas mencionadas hicieron referencia específicamente a la falta de espacio y calma que ofrecían los museos para que el visitante pueda contemplar sin contratiempos la muestra. Al respecto, se recomiendan medidas de gestión de visitantes como el diseño de diferentes rutas dentro del museo para evitar las aglomeraciones y segmentar los visitantes (familias, escolares, personas de la tercera edad, otros) y medidas de comportamiento, como prohibir el uso de *selfie sticks* (Su y Teng, 2018).

Mientras que la tercera dimensión con mayores menciones fue fiabilidad o garantía de calidad, específicamente por la decepción de la muestra o exhibición, por falta de una buena curaduría de la muestra o porque la muestra demandaba conocimientos especializados de los visitantes. Se ha identificado que un número importante de quejas se hicieron porque los museos (Su y Teng, 2018).

A partir de los hallazgos, los autores concluyen que el turismo ha exigido un cambio en la gestión de los museos. Si antes el foco de los gestores se centraba en la conservación, custodia y curaduría de los objetos en exhibición, ahora tienen que tomarse en cuenta las memorias que ofrecen y dejan las experiencias dentro de los museos. Tanto los objetivos educativos como de

entretenimiento y el disfrute de los visitantes deben tomar la misma relevancia para los gestores de museos (Su y Teng, 2018).

El 2017 se realizó una evaluación de los servicios turísticos brindados en dos de los museos universitarios de la ciudad de Valdivia, Chile: el Museo Histórico y Antropológico Maurice Van de Maele, que expone la historia de la zona desde la época prehispánica y el Museo de la Exploración, que expone la obra del naturalista Rudolph Amandus Philippi. Ambos museos pertenecen a la Universidad Austral de Chile. El estudio se diseñó con la intención de conocer el nivel de satisfacción de los visitantes para validar los servicios turísticos ofrecidos en ambos museos. En ese sentido, se evaluaron los servicios turísticos ofrecidos por ambos museos a 640 visitantes considerando algunas de las dimensiones propuestas por el modelo *Herity*: facilidades, personal, experiencia y características sociodemográficas (Aliste et al, 2019).

Se aplicó un cuestionario de 59 preguntas para someter a evaluación los siguientes aspectos: entorno de los museos, estacionamientos, interior de los museos, información y material informativo, equipamiento y personal de recepción, baños, elementos museográficos, cafetería y guías. (Aliste et al, 2019).

A partir del análisis comparativo de los resultados, se identificó que los aspectos que generaron menor satisfacción en los visitantes fueron: la señalética, facilidad para acceder a basureros, cantidad de asientos disponibles en las áreas de descanso, elementos de seguridad y precaución (Aliste et al, 2019).

Los autores afirmaron que, si bien la aplicación de las dimensiones elegidas ayudó a identificar el nivel de satisfacción de los visitantes, para ambos casos, hubiera sido de mucha utilidad contar también con la opinión de expertos externos en calidad de servicios y con una autoevaluación de los gestores de los museos. Asimismo, se señaló que el modelo puede ser mejorado

aplicándose preguntar para establecer las expectativas de los visitantes, antes de la experiencia en sí, como es el caso del método de evaluación del modelo Servqual (Aliste et al, 2019).

Los autores concluyeron que la información recogida permitiría desarrollar estrategias de marketing por perfiles de usuarios para incrementar el número de visitantes, así como para gestionar las oportunidades de mejora que presentan los servicios (Aliste et al, 2019).

Por otro lado, aplicando el mismo sistema *Herity*, pero en oposición al enfoque recurrente de abordar el concepto de calidad de servicio desde la perspectiva de los consumidores, entre el 2013 y 2014 se realizó una investigación para descubrir cuál era la perspectiva y la interpretación de los gestores de sitios patrimoniales sobre la calidad del servicio. La metodología utilizada fue la triangulación de fuentes puesto que se aplicó la observación directa, el análisis de contenidos y entrevistas semiestructuradas a 13 gestores de un total de ocho museos de Italia, España y Portugal y que contaban con la certificación *Herity* (Carbone et al, 2020).

Entre los principales hallazgos se identificó que entre los gestores entrevistados posiciones discordantes sobre la calidad de servicio y su utilidad para la gestión de sitios patrimoniales y turísticos. Un grupo de gestores presentaron resistencia a asimilar la calidad de servicio como algo objetivo que pueda ser gestionado dentro de un museo, especialmente si existen limitaciones de presupuesto; puesto que la idea de calidad la relacionaron solo con aspectos comerciales. Sin embargo, es pertinente destacar que para algunos gestores entrevistados la idea de calidad dentro de los espacios patrimoniales está ligada principalmente a la satisfacción del visitante y a aspectos vinculados a la materialidad del patrimonio, como la conservación y protección (Carbone et al, 2020).

Finalmente, otro estudio relevante para esta investigación se realizó en Brasil con la intención de evaluar la calidad de los servicios de 532 atractivos turísticos, de varias ciudades brasileñas (Florianópolis, Rio de Janeiro, Foz do Iguaçu, Ouro Preto, Curitiba, Bonito, Salvador y Belém). Se aplicó un estudio netnográfico debido a que se recolectaron comentarios públicos encontrados en la plataforma de TripAdvisor.com, por ser muy utilizado para compartir información turística. Se analizó en promedio 107 comentarios por atractivo (Mondo y Silveira, 2016).

Se tomo como muestra un total de 57,409 comentarios en portugués y 10,892 comentarios en inglés. Estos comentarios fueron analizados en términos cualitativos con la ayuda del software T-lab y del método Sammon para identificar las similitudes y diferencias entre las unidades de análisis, y la frecuencia de variables, para lograr identificar las relaciones entre las variables activas y las palabras clave del conjunto textual. Luego se aplicó el método Ward para cumplir con el análisis de clústers y jerarquización de variables. Finalmente se realizó un análisis de contenido para identificar aquellas palabras que se relacionaban con el concepto de calidad (Mondo y Silveira, 2016).

Entre los principales hallazgos se identificó que la ubicación y acceso físico al atractivo son los atributos que motivaron el mayor número de comentarios (estos atributos estuvieron presentes en el 87.5% de comentarios). De lo que se concluyó que tener una buena ubicación, contar con fácil acceso y tener estacionamientos son los atributos más relevantes para los turistas (Mondo y Silveira, 2016).

Otros atributos relevantes fueron infraestructura y equipamientos, más del 87.5% de los comentarios tenían contenido vinculado a estos atributos; lo que confirma que los atributos considerados en la categoría *elementos tangibles*, según el modelo Servqual, son prioritarios para los visitantes de los atractivos

turísticos. El tercer atributo más comentado fue la estética del lugar. Aspectos vinculados a la belleza percibida del lugar fueron mencionados en más del 83% de los comentarios analizados (Mondo y Silveira, 2016).

Los siguientes atributos más referidos fueron: seguridad (física, mental y financiera), costos de servicios, condiciones climáticas que, si bien la gestión del sitio no tiene mayor injerencia en este aspecto, los visitantes asumen que las condiciones climáticas afectan su percepción sobre calidad. Asimismo, la atención de los guías, es decir el elemento humano como aspectos vinculados al entretenimiento fueron manifestados en el 50% de los comentarios. Cabe destacar que se identificó que se hicieron comentarios sobre los 26 indicadores propuestos por el modelo Tourqual (Mondo y Silveira, 2016)

Con este estudio se ha podido identificar cuáles son los atributos más percibidos o relevantes para los visitantes de los atractivos turísticos analizados. Esta información permite a los gestores de los sitios turísticos priorizar sus esfuerzos para mejorar la calidad de sus servicios. (Mondo y Silveira, 2016).

2.2. Bases teóricas

En este capítulo se tratan las bases teóricas, así como las definiciones conceptuales sobre turismo cultural y su relación con la gestión de la calidad de servicios en un museo, para lograr una visión integral sobre cómo se manifiesta en la gestión de los museos la relación entre turismo, cultura y calidad de servicios.

2.2.1. Calidad de servicio y satisfacción

El concepto de calidad de servicio en materia de turismo ha sido abordado principalmente desde la perspectiva de los clientes y desde la perspectiva de la gestión o *management*. El constructo calidad de servicio se relaciona con la satisfacción del cliente, con su intención de repetir la experiencia y con su intención de recomendarla (Serrano et al., 2007). Así lo refleja la definición dada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que señala que la calidad debe ser comprendida como “la capacidad de un conjunto de características inherentes a un producto, sistema o proceso de trabajo para cumplir los requerimientos de los clientes y otras partes interesadas” (Aliste et al, 2019, p. 822).

La satisfacción del consumidor y su construcción a partir de la calidad del servicio ha sido ampliamente estudiada por diversos autores, quienes han generado diferentes aproximaciones debido al carácter multidimensional que presentan estos conceptos.

Kotler y Amstrong (2001) definen la satisfacción del consumidor como “el nivel del estado de una persona que resulta de comparar el rendimiento o resultado, que se percibe de un producto con sus expectativas. El nivel de satisfacción es una función de la diferencia entre rendimiento percibido y las expectativas” (Kotler, 2001, p. 4).

La satisfacción es el resultado positivo de la evaluación que realiza un consumidor de un producto adquirido o un servicio recibido. Para muchos autores la satisfacción es resultado de la relación positiva entre las expectativas del consumidor sobre un servicio y la percepción de este, luego de haberlo recibido. Se considera que durante el consumo del producto o servicio el consumidor realiza valoraciones cognitivas y afectivas. La valoración cognitiva se refleja en la evaluación objetiva del desempeño del servicio, mientras que la valoración afectiva se refleja en las emociones positivas y negativas que despierta el servicio en el consumidor.

La satisfacción es un constructo que determina la actitud del consumidor hacia la marca, para su consumo reiterado o su intención de recomendación a otros consumidores (Torres et al, 2008).

En ese sentido, se puede afirmar que ambos conceptos están estrechamente relacionados debido a que la calidad del servicio afecta directamente la satisfacción de los clientes o consumidores de un servicio.

Lograr la satisfacción en los clientes o consumidores asegura tres beneficios principales: la lealtad de los clientes, que se manifiesta a través del consumo reiterado del servicio; la comunicación positiva de parte de los clientes a potenciales clientes; y en consecuencia la empresa o prestador de servicios logra una mayor participación en el mercado (Thompson, 2005).

2.2.2. La calidad de servicios en la gestión de museos

El concepto de calidad en el campo de la gestión cultural, si bien es un concepto que ha sido planteado por algunos autores, se pueden encontrar algunas consideraciones que ayudan a definir este constructo.

Carbone et al. (2020) proponen que los indicadores de calidad deben estar ligados a: la capacidad de los gestores para preservar la autenticidad e integridad de los bienes patrimoniales; la comunicación efectiva para la promoción de los valores culturales del sitio; la educación del uso y consumo responsable de los bienes y sus respectivos valores; la capacidad para destacar las competencias culturales de los visitantes y la capacidad de fomentar del diálogo entre residentes y visitantes (Carbone et al, 2020).

Considerando que los museos cumplen diferentes funciones como las de “adquisición, conservación, investigación, comunicación y exhibición” (Hereza, 2006, p. 180), es importante no perder de vista que la gestión de la calidad en un museo permite conocer la situación del museo con respecto a las necesidades que presenta su comunidad, y por ende ayuda a definir objetivos y estrategias de acercamiento y fidelización de sus públicos. En ese sentido, uno de los objetivos de la gestión de la calidad en un museo debe ser el fomento de la participación activa de sus visitantes. El autor también señala que es necesario integrar la gestión de la calidad tanto a procesos estratégicos como a procesos operativos que rigen el funcionamiento de un museo (Hereza, 2006).

Según Negri et al. (2009) el concepto de calidad debe ser abordado desde dos perspectivas: desde el punto de vista del visitante y desde el punto de vista del curador (Negri et al, 2009). Asimismo, Hudson divide el concepto de calidad en *calidad pública* y *calidad privada*. En el primer caso se refiere a la medida en qué un museo satisface las necesidades de sus visitantes, y este desempeño puede medirse comparando las expectativas de los visitantes, previas a la experiencia en el museo, en contraste con sus percepciones luego de realizada la visita (Hudson, 2009).

Mientras que el segundo término se refiere a la importancia de las colecciones, la forma en que se conservan físicamente, la eficiencia de su registro y

catalogación, el grado de conocimiento que el personal del museo tiene de ellas, el grado de conocimiento de los trabajadores sobre el patrimonio del museo y las competencias que presentan para brindar información (Daskalaki et al, 2020). Por ejemplo, un museo que tiene una colección valorada pero que cuenta con pocos visitantes, es un museo que tiene una calidad privada alta, pero también una calidad pública baja.

Por otro lado, Negri (2009) también señala que en el sector museos es crucial establecer diferencias entre factores o indicadores subjetivos y objetivos, de la calidad. En la tabla 2 se muestran ejemplos que comparte el autor, tanto desde la perspectiva de los visitantes como desde la perspectiva de los curadores:

Tabla 2

Ejemplos de factores subjetivos y objetivos desde la perspectiva del visitante y el curador

	Perspectiva del visitante	Perspectiva del curador
Indicadores objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - estacionamientos y visibilidad exterior del edificio, - servicios de recepción, - reserva de servicios de organización, - accesibilidad física del edificio y de las exposiciones, - claridad en la orientación, - textos en varios idiomas y en braille, - condiciones físico-ambientales, - áreas de descanso, - situación de los servicios a lo largo del recorrido, - servicios de seguridad, 	<ul style="list-style-type: none"> - accesibilidad de las colecciones expuestas o en almacén (facilidad de desplazamiento, medios de acceso, etc.), - condiciones ambientales (climatización, programas de conservación preventiva, etc.), - vigilancia y seguridad, - condiciones de trabajo para la investigación y administración, - disponibilidad de dispositivos para el análisis científico de los materiales, - disponibilidad de herramientas y programas de catalogación, - comunicación con otros sujetos en relación con programas científicos y de divulgación,

	- horarios de apertura favorables.	- procedimientos operativos eficaces de mantenimiento.
Indicadores subjetivos	<ul style="list-style-type: none"> - percepción del edificio y del itinerario de la exhibición, - Percepción de la actitud del personal y la organización, - Efectividad de la exhibición (claridad de los textos y su nivel de accesibilidad), - El valor del contenido informativo (habilidad para reforzar el conocimiento adquirido y enriquecimiento informativo), - Habilidad para provocar interés, - Habilidad para estimular una experiencia colectiva, - Habilidad para brindar una experiencia meditativa, - El contenido de la visita en términos de educación y entretenimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - la organización del museo (ambiente entre trabajadores, relaciones jerárquicas, etc.), - eficacia de los lenguajes utilizados en las herramientas de comunicación dirigidas a los visitantes, - percepción del entorno físico de las áreas de conservación y exposición, - capacidad de la organización para estimular la creatividad individual y grupal, - capacidad de la organización para hacer frente a las emergencias, - capacidad de la organización para responder a las necesidades de capacitación del personal, - recompensa moral y social ofrecida por la organización.

Nota. Fuente Negri, 2009, p. 11. Elaboración propia.

2.2.3. Calidad turística

La calidad en el servicio en el ámbito turístico ha sido objeto de estudio por diferentes autores, a partir de la segunda mitad del siglo XX cuando la actividad turística tuvo su mayor crecimiento a nivel mundial. Estos autores han propuesto una serie de indicadores con la intención de identificar y medir los atributos de calidad de los servicios de los diferentes prestadores de servicios turísticos. Según la definición de la Organización Mundial del Turismo, la calidad dentro del sector turismo

es el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, requisitos y expectativas del consumidor con respecto a los productos y servicios turísticos, a un precio aceptable, de conformidad con unas condiciones contractuales mutuamente acordadas, y factores subyacentes implícitos, tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la comunicación, la infraestructura y las instalaciones y servicios públicos. Implica también aspectos relacionados con la ética, la transparencia y el respeto por el entorno humano, natural y cultural (Organización Mundial del Turismo, 2016, p. 15).

A partir de esta definición, la OMT (2016) formuló las siguientes conclusiones sobre el concepto de calidad en el sector turismo:

- La calidad no puede existir sin la participación activa de todos los factores y actores que se ven involucrados en la producción y prestación de una experiencia turística,
- la calidad en turismo se ve directamente de la carga subjetiva que conllevan las relaciones humanas; debido a la intangibilidad, inseparabilidad y heterogeneidad que caracterizan a los servicios en general,

- la calidad debe considerar los impactos económicos, socioculturales y ambientales que pueda generar la actividad turística y no solamente, la satisfacción de los consumidores.

Asimismo, se debe tener en cuenta que la calidad de un producto turístico depende de la calidad de sus componentes o sus partes integrantes, y de las relaciones que existen entre estos componentes (Gandara, 2004). Por ello, como señala Miroslawa (1998), la efectividad de un sistema de calidad depende de su capacidad para: gestionar la relación con el entorno o aspectos externos al servicio en cuestión, asegurar insumos adecuados, que para el caso de museos puede interpretarse como contenidos; y para utilizar un proceso adecuado en donde los insumos son transformados en los productos o servicios deseados.

2.2.4. La experiencia turística y los museos

La experiencia turística debe entenderse como un fenómeno cultural, de carácter individual que ha sido estudiada como una forma o manifestación de ocio. El primer modelo que aborda el estudio del tiempo de ocio y recreación fue planteado por Marion Clawson y Jack Knetsch (1968) el cual plantea que una experiencia de ocio puede ser dividida en cinco diferentes fases: la planificación, el viaje al destino, las actividades que se desarrollan en el destino, el viaje de retorno al punto de origen y la fase de recordación.

Este modelo ha sido utilizado para el análisis de la experiencia turística, puesto que es comprendida por muchos especialistas como un fenómeno que se inicia durante la concepción y planificación del viaje a realizar y se extiende hasta la recordación y reflexión de lo ocurrido durante el viaje (Gama y Favila, 2018).

La experiencia turística es el gran elemento diferenciador entre destinos, productos y atractivos. Si bien la decisión de viaje depende de la distancia a

recorrer, la disposición del tiempo libre y del precio a pagar por el turista; la oferta de experiencias cobra cada vez mayor relevancia en esta fórmula, debido a que las personas están cada vez más interesadas en tener vivencias auténticas y memorables, para satisfacer necesidades más complejas, como por ejemplo, las necesidades de autorrealización y de reconocimiento, según la categorización de Maslow (Gama y Favila, 2018).

Las experiencias en general se construyen en la mente del sujeto como resultado de su interrelación con el entorno y del desarrollo de determinadas actividades; y se manifiestan en la memoria a través de recuerdos, que luego serán evocados a discreción del individuo. Según Mannell e Iso-Ahola (1987) el análisis de la experiencia turística ha sido abordado principalmente desde tres aproximaciones diferentes: la perspectiva de definición, la perspectiva de satisfacción post viaje y la perspectiva de conciencia inmediata. Si bien estas tres perspectivas son similares por analizar el enfoque subjetivo del individuo; la diferencia entre ellas radica en cómo se conceptualiza esta subjetividad.

En el primer caso, la perspectiva de definición analiza los factores que son percibidos por el individuo, como determinantes de la situación para considerarla como una experiencia turística. Mientras que la perspectiva de satisfacción post viaje, analiza la experiencia a partir de las motivaciones del individuo y de los resultados o beneficios que éste percibe de lo ocurrido, asumiendo que el individuo es consciente de sus necesidades de ocio y recreación; las mismas que han podido ser aprendidas o adquiridas socialmente.

Finalmente, la perspectiva de conciencia inmediata se enfocó en el análisis de la experiencia en tiempo real, es decir en el sitio y mientras ocurría la experiencia turística, para conocer el comportamiento del individuo durante una situación de ocio (Mannell e Iso-Ahola, 1987).

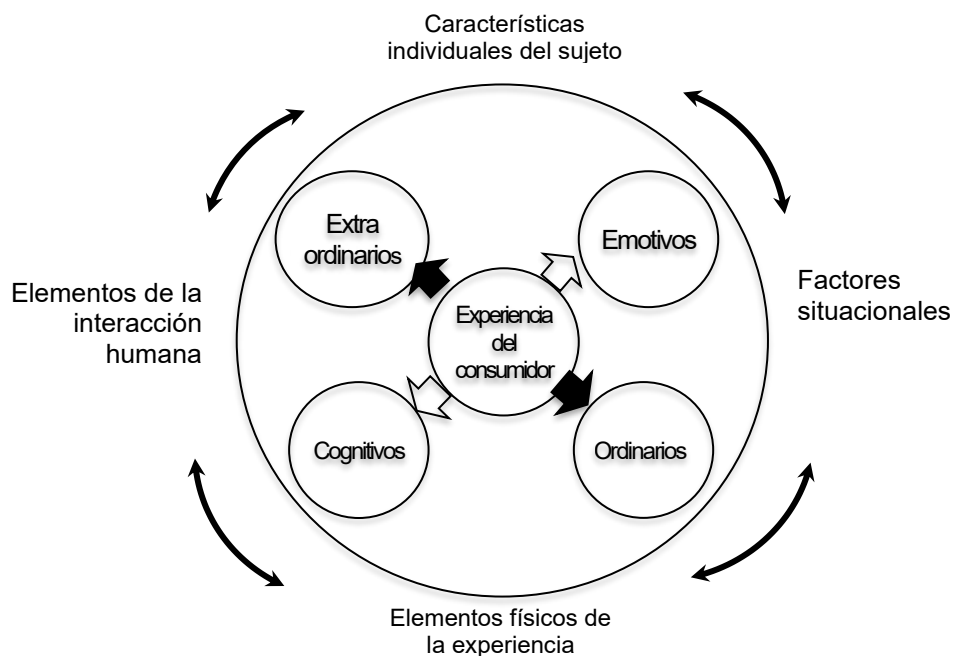
Por otro lado, existen estudios que abordan el fenómeno de la experiencia turística, no desde el valor que ésta tiene para el viajero o individuo, sino más bien desde la visión de un negocio o atractivo, que se plantea a partir de la teoría del consumidor; y de la premisa de que el gestor de un atractivo turístico tiene la capacidad de interferir y por supuesto; intensificar y mejorar la experiencia de un visitante.

Esta aproximación ha destacado la evaluación de los sitios o atractivos, así como la gestión turística de las actividades o lugares puestos a disposición de los visitantes (Cutler y Carmichael, 2010). Si bien no existe consenso sobre la definición de experiencia turística, sí se han planteado diferentes dimensiones a ser consideradas como atributos de la experiencia turística (Forgas-Coll et al, 2017). Algunas de estas dimensiones son: aprendizaje, entretenimiento y evasión (Kang y Gretzel, 2012).

Tomando el modelo planteado por Walls et al. (2011), se asume que la experiencia del consumidor es de carácter multidimensional y cuyo núcleo se compone de cuatro tipos de elementos: extraordinarios, emotivos, cognitivos y ordinarios; y desde un campo externo o periférico, esta experiencia puede verse afectada por elementos percibidos de la experiencia física, por elementos percibidos de la interacción humana, por las características individuales de la experiencia y por los factores situacionales o del contexto.

Cada uno de estos elementos puede afectar la experiencia en diferente intensidad por lo que se deduce que cada experiencia turística puede ser única e irrepetible. En la figura 2 se muestra la relación entre los factores y la experiencia del consumidor:

Figura 2

Marco para la composición de las experiencias de consumo turístico

Fuente: (Walls et al, 2011, p. 17).

Este modelo presenta que una experiencia puede conformarse por elementos ordinarios como extraordinarios, así como, de elementos objetivos y emotivos. Por ejemplo, el motivo de viaje que presente un turista afectará el tipo de experiencia que vaya a tener en el destino; su actitud será distinta durante un viaje de placer a la que presente durante un viaje de negocios (Walls et al, 2011).

Por otro lado, los elementos físicos y aquellos elementos vinculados a la interacción humana son los factores sobre los que los prestadores de servicios pueden tener mayor control para brindar satisfacción al turista; mientras que las características individuales del sujeto y los factores situacionales se refieren a aspectos sobre los que los prestadores de servicios tienen menor o nula injerencia.

Los autores Pine y Gilmore (1998), considerando que hoy más que nunca, los consumidores buscan vivir experiencias y no solo consumir productos o

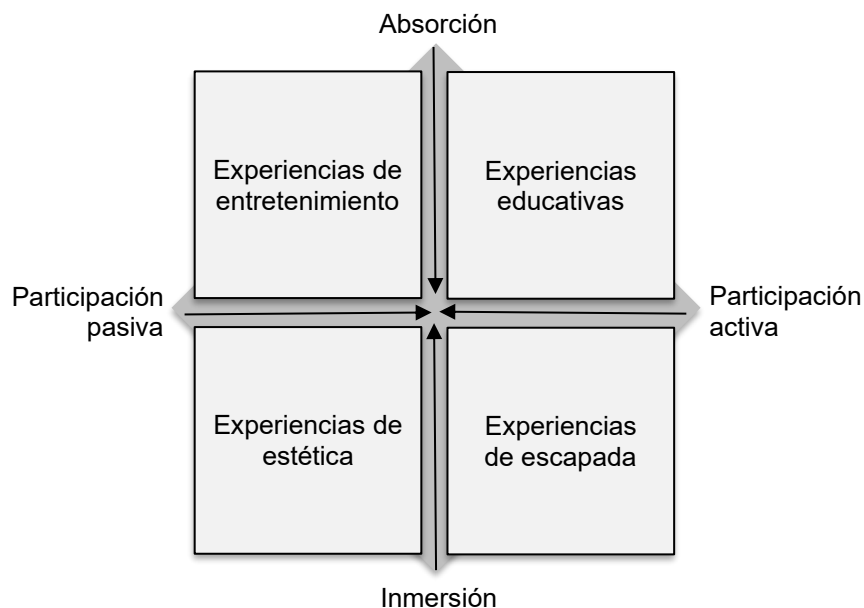
servicios, proponen que los productores y consumidores están inmersos en lo que denominan la economía de las experiencias. Los autores de este modelo ilustran su propuesta, señalando que las experiencias ocurren cuando una empresa utiliza los servicios que brinda como una puesta en escena, los bienes como utilería, con la intención de involucrar al cliente o consumidor con la empresa brindándole experiencias memorables (Pine y Gilmore, 1998). En ese sentido, los actores de la oferta se enfocan en vender experiencias memorables y los actores de la demanda buscan vivir sensaciones gracias a las experiencias que el mercado les ofrece (Otero y Gonzáles, 2011).

Este modelo sugiere que las experiencias que se ofrecen en el mercado se plantean desde cuatro perspectivas o dominios: el entretenimiento, la educación, el escapismo y el esteticismo. Estas perspectivas se diferencian por la actitud que se busca desarrollar en el cliente o turista. En consecuencia, dependiendo del nivel de participación, activa o pasiva, y de inmersión que se logre gestionar para el cliente o turista, una experiencia podrá ser más o menos memorable para el sujeto (Churchill Jr. y Surprenant, 1982).

El modelo se grafica sobre dos ejes. En el eje vertical se plasma el nivel de involucramiento del turista: la absorción implica solo la atención del turista, mientras que en el nivel inmersión, el turista se vuelve parte, de manera física o virtual de la experiencia turística (Oh et al, 2007).

El eje horizontal plantea el nivel de participación del turista, que puede ser más o menos pasiva o activa. La participación pasiva asume al turista como un simple espectador y la participación activa asume al turista como el protagonista de la experiencia (Otero y Gonzáles, 2011).

Figura 3

Los cuatro dominios del modelo de experiencias

Fuente: adaptación de (Pine y Gilmore, 1998 y Binkhorst, 2008).

En la industria turística, adaptar este modelo implica involucrar a los turistas más que solo entretenerlos (Otero y González, 2011). En el cuadrante de las experiencias de entretenimiento, el turista involucra su atención y su participación es pasiva. Mientras que, en el cuadrante de las experiencias educativas, el turista involucra su atención y su participación es activa. Este tipo de experiencias ocurren, por ejemplo, cuando el turista se involucra con el atractivo a través de su rendimiento físico o mental.

En el cuadrante de las experiencias de escapada, el turista involucra todos sus sentidos y su nivel de participación es alto o intenso, como ocurre con la práctica de un deporte de aventura, por citar un ejemplo (Otero y González, 2011).

En el cuadrante de las experiencias estéticas, se refiere a acontecimientos en donde los turistas son espectadores del entorno o evento, valoran el efecto del destino o atractivo en sus sentidos; pero no ejercen ningún efecto

trascendental en el medio o entorno. Este tipo de experiencias ocurren, por ejemplo, cuando un turista visita una ciudad o un Centro Histórico, donde disfruta de atractivos y servicios. La experiencia puede dejar un efecto memorable en el turista, pero éste no genera ningún efecto en la ciudad.

El sentido de la experiencia de un visitante dentro de un museo ha cambiado en el tiempo, así como ha cambiado la definición de museo. Hoy es consenso que la experiencia dentro de un museo es compleja y multidimensional, y no se limita solamente al hecho de aprender. Se ha pasado del paradigma de la transmisión cultural al paradigma de la creación de sentido para el visitante (Parker y Ballantine, 2016).

Para finales del siglo XX existía ya una nueva concepción del museo; se cambió de la gestión centrada en el objeto a la gestión centrada en la programación de actividades para los visitantes (Bautista, 2013). Asimismo, con el incremento de la oferta de museos a nivel mundial, se acentuó también la competencia entre dichas instituciones por financiamiento, auspicios y por supuesto, por visitantes.

En el sistema turístico el cliente es un elemento de la experiencia turística, puesto que el tipo de visitante y sus características particulares, influyen en la percepción que otros potenciales visitantes puedan tener de un destino o atractivo (Comisión Europea de Turismo y Organización Mundial del Turismo, 2013), como puede ser el caso de los museos. Debido a que el producto turístico se compone principalmente de servicios, un producto turístico es percibido de manera subjetiva y el turista otorga atributos abstractos a un atractivo turístico o destino, en función a la imagen que el turista tenga de éste.

2.2.5. Modelos de calidad de servicios

Como parte de la revisión de las bases teóricas pertinentes para la presente investigación, se han revisado diferentes fuentes para identificar cómo ha ido evolucionando la formulación de modelos de evaluación de la calidad de servicios turísticos en los últimos años.

La mayoría de las aproximaciones que han buscado definir la calidad de servicios han sido formuladas teniendo como base teórica el paradigma de la desconfirmación, que plantea que un consumidor debe pasar por una experiencia de desconfirmación para determinar su nivel de satisfacción sobre un servicio o producto experimentado o consumido.

La experiencia de desconfirmación puede generar tres resultados: (1) el consumidor confirma sus expectativas cuando el servicio presenta la calidad esperada, (2) el consumidor desconfirma sus expectativas negativamente, cuando el servicio presenta una calidad inferior a la esperada y, (3) el consumidor desconfirma sus expectativas positivamente, cuando la calidad del servicio es superior a lo esperado (Churchill Jr. y Surprenant, 1982).

El paradigma de desconfirmación plantea que cuando la prestación de un servicio iguala o supera lo esperado o deseado por el consumidor, surge la calidad de servicio (Colmenares y Saavedra, 2007). Asimismo, este paradigma se postuló a partir de tres supuestos; (1) el consumidor toma la decisión de compra teniendo expectativas previas sobre el rendimiento del servicio; (2) luego que el cliente experimenta el consumo de un servicio, se formula un juicio sobre el rendimiento o efectividad de este; y (3) la desconfirmación positiva de las expectativas generan satisfacción, y la desconfirmación negativa genera insatisfacción en el consumidor (Várela, 1992).

A continuación, se detallan los principales modelos de medición de la calidad del servicio desarrollados y aplicados en materia de turismo:

2.2.5.1. Modelo de Grönroos

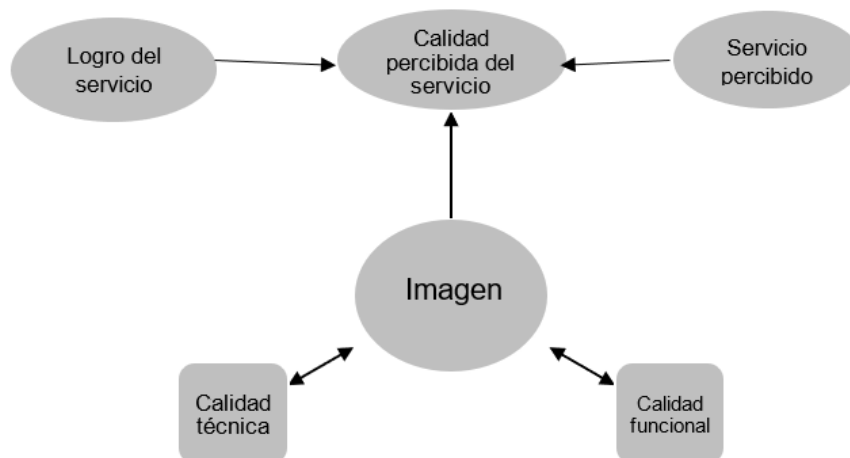
Christian Grönroos (1984), investigador de la escuela nórdica, propone que la calidad de un servicio se constituye de dos variables: la calidad percibida y la calidad esperada. En ese sentido, tanto la imagen de la empresa, como la publicidad que se comunique al público objetivo, influyen las expectativas que va desarrollando el cliente sobre un servicio específico. Para formular esta teoría, Grönroos analiza dos dimensiones. Por un lado, el rendimiento técnico o instrumental, que se refiere al resultado técnico de la prestación del servicio. Por ejemplo, el servicio que brinda una aerolínea de trasladar a un pasajero de un punto de origen al punto de destino. Este rendimiento constituye la calidad técnica del servicio y puede ser evaluado de manera objetiva por el cliente o consumidor. Sin embargo, no es la única variable que toma en cuenta el cliente para determinar la calidad de un servicio (Grönroos, 1984).

La segunda dimensión que propone el autor es el rendimiento expresivo, que se refiere al aspecto psicológico de la prestación de un servicio. Esta dimensión se refiere a la interacción que ocurre entre el comprador y todos los recursos de la empresa con los que establece un tipo o nivel de contacto: los empleados, la infraestructura, el mobiliario, entre otros.

La interacción entre el cliente y la empresa generará una impresión, positiva o negativa, en el cliente. La misma que afectará la evaluación que realice el cliente sobre el desempeño de la organización en general. Esta dimensión también se le conoce como calidad funcional, porque se refiere al proceso que se desarrolla durante la prestación del servicio en sí.

Asimismo, el autor afirma que la imagen corporativa es un factor que influye también la experiencia que pueda tener un cliente o consumidor (Grönroos, 1984). En la figura 4 se ilustra gráficamente el modelo:

Figura 4
Modelo de calidad



Fuente: (Grönroos, 1984).

2.2.5.2. Modelo Kano

El modelo de satisfacción del cliente propuesto por los autores Kano, Seraku, Takahashi y Tsuji en 1984, propone que los atributos o características de un servicio no tienen el mismo valor o relevancia para el consumidor; en consecuencia, la satisfacción del consumidor no depende, en la misma medida, del buen desempeño de todos los atributos del servicio; y más bien, existen atributos que generan mayor satisfacción en los consumidores (Gregory y Parsa, 2013).

Para comprender la relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del consumidor, Kano et al. (1984) parten de la premisa de que existen dos tipos de atributos en un mismo servicio; aquellas características que satisfacen requerimientos básicos para el consumidor y a aquellas que agregan valor a la experiencia. En el primer grupo se incluyen atributos, ya sean elementos o procesos inherentes al servicio, que atienden las demandas básicas de los consumidores. Por ello, la presencia de estos atributos es de carácter obligatorio, por ser los rasgos característicos del servicio y la motivación de la demanda.

Mientras que en el segundo grupo se incluyen los atributos que mejoran o agregan valor a la experiencia del consumidor; y en caso de que estos atributos no se presenten como parte del servicio, la experiencia del consumidor no se ve afectada negativamente (Gregory y Parsa, 2013).

La teoría de Kano considera que la satisfacción de los consumidores es compleja y multidimensional y que no se logra solamente cumpliendo los requisitos básicos de rendimiento que éstos buscan de un servicio (Gregory y Parsa, 2013). En ese sentido, se presentan tres categorías de atributos o propiedades de los servicios:

Atributos unidimensionales o funcionales (*One dimensional attributes*); se refiere a los atributos que presentan una relación directa con la satisfacción de los consumidores. En consecuencia, a mayor efectividad o rendimiento de estos atributos o características, mayor será la satisfacción en el consumidor.

Atributos atractivos (*Attractive attributes*); incluye a aquellos atributos que al estar presentes en el servicio aportan a la satisfacción del cliente, pero ante su ausencia, no se genera insatisfacción en el cliente. Estos atributos no son esperados por el consumidor; pero si los recibe, son valorados de manera positiva. Por ello, este tipo de atributos pueden ser utilizados como diferenciadores, con respecto a otros servicios de la competencia.

Atributos obligatorios o básicos (*Must be attributes*); se refiere a los atributos o propiedades indispensables en el servicio. La ausencia de estas propiedades incrementa la insatisfacción de los consumidores; sin embargo, su presencia no necesariamente incrementa la satisfacción del cliente. Esto debido a que son los atributos mínimos que los consumidores esperan recibir del servicio.

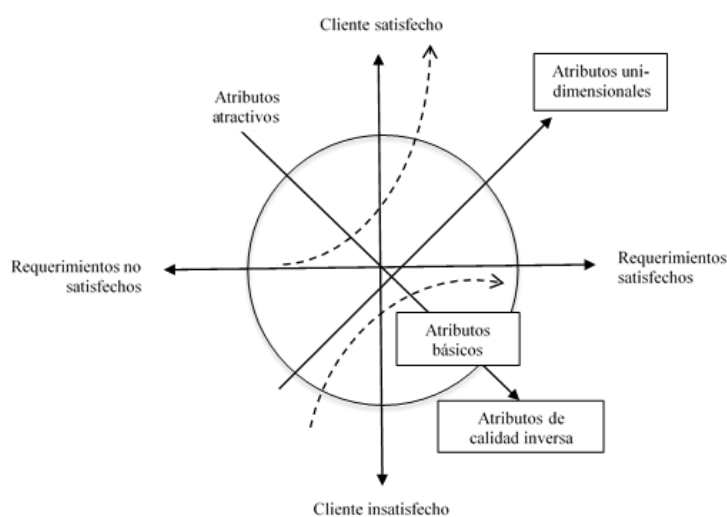
Esta clasificación prioriza la identificación y diferenciación de las características o propiedades de un servicio antes que las necesidades de los clientes. Asimismo, permite diferenciar cuáles son los atributos prioritarios y complementarios. La relación entre los atributos atractivos y los atributos unidimensionales con la satisfacción del cliente es positiva. Mientras que los atributos básicos no superan el umbral de satisfacción en los clientes.

Este modelo fue tomado como base por Matzel et. al. en 1996 (Zhu et al, 2010), para considerar dos categorías adicionales de atributos:

- Atributos o requerimientos de calidad indiferentes; en esta categoría se incluye a los atributos que no generan mayor impacto en la satisfacción o insatisfacción de los consumidores, puesto que no son características relevantes del servicio.
- Atributos o requerimientos de calidad inversa; se refiere a los atributos o propiedades cuya presencia generan insatisfacción o rechazo en los consumidores.

Figura 5

Adaptación del Modelo Kano



Fuente: (Zhu et al, 2010).

La metodología propuesta por estos autores implica, en primer lugar, definir los atributos actuales del producto o servicio que se quieren poner a evaluación de los clientes o potenciales clientes. En esta fase es importante considerar aquellos atributos deseados por los clientes, pero sobre todo los problemas que enfrentan los usuarios o las necesidades que no están siendo satisfechas (Matzler y Hinterhuber, 1998).

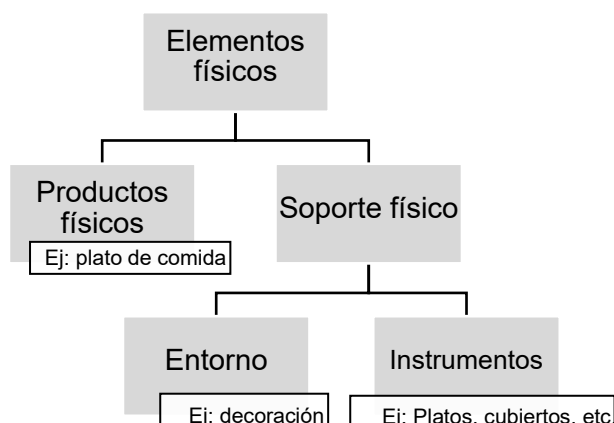
El principal aporte de este modelo es que permite realizar un análisis desagregado de los atributos de un servicio, y priorizar los aspectos que inciden directamente en la satisfacción de los clientes. Puesto que no todos los clientes o consumidores de un servicio presentan las mismas necesidades, los atributos tampoco generan el mismo efecto en la percepción de sus consumidores.

2.2.5.3. Modelo de Lehtinen y Lehtinen

Siguiendo la misma línea, los autores Uolevi Lehtinen y Jarmo Lehtinen (1991), postularon que la calidad de servicio se produce durante la interacción entre los clientes y los diferentes elementos de la organización, que se ponen a disposición para la prestación del servicio (Parasuraman et al, 1985). En ese sentido, la calidad de servicio se fundamenta en tres aspectos: la calidad física, la calidad interactiva y la calidad corporativa.

La calidad física se refiere a la calidad de los productos, bienes e instalaciones (soporte físico) que se utilizan para la prestación de un servicio. Se consideran los productos que recibe un cliente durante la prestación del servicio, el equipamiento y el entorno físico en el que se realiza la interacción con los recursos de la empresa u organización. En la figura 6 se ilustran los diferentes tipos de elementos físicos, para el caso de los servicios brindados por un restaurante:

Figura 6

Elementos físicos en la producción de un servicio

Fuente: (Lehtinen y Lehtinen, 1991).

La calidad interactiva se refiere a los recursos que pone la empresa a disposición de los consumidores y entran en contacto con éste. Tal es el caso de las personas trabajadoras de la empresa como el equipamiento. Para el caso de algunos servicios, el comportamiento de los consumidores también afecta la percepción de la calidad. Por ejemplo, para el caso de un restaurante, la interacción de un cliente con otros comensales es un factor relevante para la calidad percibida del cliente que evalúa el servicio.

Finalmente, la calidad corporativa, se refiere a los aspectos vinculados al prestigio e imagen que la organización ha construido en el tiempo en el imaginario de sus clientes y potenciales clientes (Lehtinen y Lehtinen, 1991).

El principal aporte de este modelo es que brinda una clasificación para analizar los atributos de un servicio para establecer prioridades en la gestión de los servicios.

2.2.5.4. Modelo Servqual

El modelo Servqual propone una conceptualización de calidad en el servicio y una metodología para medirla. El modelo final es resultado de un proceso de investigación y presenta 5 dimensiones y 22 indicadores para medir las expectativas de los clientes, previas a la experiencia de consumo; así como las percepciones de estos, luego de experimentar el servicio (Parasuraman et al, 1988).

La metodología desarrollada propone la aplicación de dos instrumentos o cuestionarios. Como resultado, se obtienen las diferencias o brechas entre ambos grupos de indicadores, para determinar en qué dimensiones se encuentran las discrepancias de calidad en el servicio (Parasuraman et al, 1991).

Para la elaboración de la primera propuesta del modelo se realizaron entrevistas a profundidad a diferentes directores y gerentes de importantes compañías vinculadas a las categorías de servicios seleccionados por el estudio (banca minorista, servicios de tarjetas de crédito, corretaje de valores y servicio de reparación y mantenimiento) y grupos focales con consumidores o clientes de los servicios seleccionados (Parasuraman et al, 1985).

Los hallazgos de la investigación que se realizó para elaborar el primer modelo planteado por los autores (1985), concluyeron lo siguiente:

- Existen una serie de discrepancias claves entre la percepción de la calidad en el servicio de los gestores de las organizaciones o empresas; y las tareas vinculadas a la prestación del servicio a los clientes. En consecuencia, los gestores no conocen con precisión cuáles son las características que un servicio de calidad debe presentar para satisfacer las necesidades de los clientes, ni cuáles son los estándares de desempeño que se deben cumplir durante la prestación del servicio.

- La calidad percibida por parte de los consumidores es resultado de la comparación que realizan los consumidores del servicio esperado versus el servicio percibido.
- La calidad percibida por parte de los consumidores está influenciada directamente por las discrepancias que presenta el modelo, específicamente en el lado de las organizaciones.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) definen la calidad percibida como “el juicio del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global de una organización” (p. 15). Se entiende como una actitud positiva de parte del consumidor, que resulta de la comparación entre las expectativas y la percepción del rendimiento o resultado del servicio experimentado. Asimismo, se plantea que la calidad percibida no es necesariamente equivalente a la calidad objetiva de un servicio.

Puesto que, la calidad percibida, se refiere a la idea o actitud relativa que presenta el cliente acerca de un servicio, que puede diferir del resultado de una evaluación técnicamente objetiva que pueda hacerse del mismo servicio (Parasuraman et al, 1988).

El término expectativas se refiere a los deseos de los consumidores sobre un determinado servicio. Es decir, a lo que ellos consideran que un prestador de servicios debe brindar como parte de su servicio. Por ello, la calidad del servicio, desde la perspectiva de los consumidores, es resultado de comparar lo que ellos consideran que debería presentar una organización o empresa como atributos del servicio que brinda, con sus percepciones sobre el servicio recibido o experimentado (Parasuraman et al, 1988).

Para identificar con mayor detalle esas posibles diferencias el modelo plantea la existencia de brechas o discrepancias que se producen en las

organizaciones, que son percibidas por los clientes y que son posibles causas de la baja calidad del servicio, como se ilustra en la figura 7:

Figura 7

Modelo conceptual de la calidad de los servicios



Fuente: (Parasuraman et al, 1985).

Las brechas o deficiencias identificadas son las siguientes:

Brecha 1 – expectativas del consumidor vs. percepciones de la gerencia; destaca las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones sobre lo que espera el consumidor del servicio, que presentan los directivos o gestores de la organización o empresa, al respecto. Se refiere al desconocimiento que presentan los gestores de una organización sobre las expectativas de sus clientes o potenciales clientes. Las posibles causas de estas brechas pueden ser: la falta de un estudio de mercado válido, el inadecuado uso o incorrecta distribución de la información disponible (Sancho, 1998).

Brecha 2 – Percepciones de la gerencia vs requerimientos de calidad; indica las diferencias entre la percepción que tienen los gestores de la organización sobre cuáles son las expectativas de los consumidores y los requerimientos de calidad en el servicio que establece la organización. Esta brecha se presenta cuando el servicio no está diseñado según las expectativas de los consumidores. Esta situación puede ser resultado de la falta de compromiso de la dirección de la organización con la prestación de un servicio de calidad.

Brecha 3 – Requerimientos de calidad vs. prestación del servicio; señala las diferencias que se presentan entre la prestación del servicio y los requerimientos de calidad en el servicio. Esta brecha se presenta cuando la organización no cumple con los estándares del servicio. Esta brecha puede ser consecuencia de la inexperiencia, de la deficiente planificación de la operación del servicio, o de la falta de supervisión de la prestación del servicio.

Brecha 4 – Prestación del servicio vs. comunicación externa, se refiere a las discrepancias que se presentan entre la prestación del servicio y la comunicación externa que se dirige a los consumidores. Esta brecha se presenta cuando la comunicación externa no está articulada con la operación del servicio.

Finalmente, se presenta la brecha 5 – servicio esperado vs. percepción del servicio, que se refiere a las diferencias entre el servicio esperado por el cliente y la evaluación del servicio recibido o experimentado. Esta última brecha se considera la variable dependiente del modelo, puesto que la magnitud o dimensión de las brechas iniciales afectarán directamente al servicio percibido por el cliente, y en consecuencia al nivel de satisfacción que pueda tener éste luego de formarse una idea del servicio que espera y de hacer la comparación entre esta idea y la experiencia vivida.

Al realizarse la evaluación de un servicio, pueden ocurrir tres situaciones: que la percepción del cliente sea mejor o más positiva que sus expectativas

previas; que la percepción del cliente sea peor o menos positiva que sus expectativas previas o, que la percepción y las expectativas sean equivalentes (Colmenares y Saavedra, 2007). En consecuencia, el modelo propone que la calidad de un servicio puede ser definida como el resultado de la diferencia que existe entre las expectativas de los clientes y las percepciones sobre el servicio experimentado (Parasuraman et al, 1988).

Para la evaluación de la satisfacción de los clientes, con el modelo original se propuso que la calidad del servicio se fundamentaba en diez dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad de la empresa, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente (Ruiz-Alejos, 2015).

Con posteriores investigaciones, los autores plantearon que la evaluación de la satisfacción de los consumidores sobre la calidad en el servicio se fundamenta en solo cinco dimensiones; y cada una de estas dimensiones aporta a la satisfacción de los clientes en una medida determinada.

Las dimensiones planteadas por este modelo son las siguientes (Parasuraman et al, 1988):

1. Elementos tangibles (*tangibles*), se refiere a los atributos de las instalaciones físicas, equipos, y el aspecto de los trabajadores.
2. Confiabilidad (*reliability*), se refiere a la promesa de venta de la organización y a la capacidad del personal para brindar el servicio prometido, de manera confiable.
3. Capacidad de respuesta (*responsiveness*), se refiere a la disposición del personal para ayudar a los clientes y a proporcionar un servicio con prontitud y cortesía.
4. Seguridad (*assurance*), se refiere al conocimiento y cortesía de los empleados y a su capacidad para inspirar confianza y seguridad en los clientes.

5. Empatía (*empathy*), se refiere al cuidado y a la atención individualizada que puede brindar la organización a sus clientes.

Cada una de estas dimensiones se componen de diferentes indicadores o ítems que determinan la calidad del servicio y que dieron como resultado un instrumento de medida de 22 ítems o indicadores:

Tabla 3

Dimensiones e indicadores del modelo Servqual

Dimensión	Ítem o indicador
Elementos tangibles	1 Disponibilidad de equipos de apariencia moderna.
	2 Instalaciones físicas visualmente atractivas.
	3 Buena vestimenta y apariencia organizada de los trabajadores.
	4 Los elementos físicos se ajustan al rubro del negocio.
Confiabilidad	5 Cumplimiento del tiempo prometido por la empresa cuando se compromete a hacer algo.
	6 La empresa es reconfortante y comprensiva cuando los clientes tienen problemas.
	7 Fiabilidad de la empresa.
	8 Prestación del servicio en el tiempo prometido.
	9 La empresa mantiene sus registros con exactitud.
Capacidad de respuesta	10 Comunicación de la empresa a los clientes, sobre cuando se brindará el servicio.
	11 Prestación del servicio de manera rápida por los trabajadores.
	12 Disposición de los trabajadores para ayudar a los clientes.
	13 Disponibilidad de los trabajadores para responder las preguntas de los clientes.
Seguridad	14 Confianza que inspiran los trabajadores en los clientes.
	15 Seguridad en las transacciones con la empresa.
	16 Cortesía de los trabajadores.
	17 Soporte de la empresa para que los trabajadores desempeñen su trabajo.
Empatía	18 Atención individualizada de parte de la empresa.
	19 Atención personalizada de parte de los trabajadores.
	20 Conocimiento de los trabajadores sobre las necesidades de los clientes.
	21 Dedicación de la empresa por los intereses de sus clientes.
	22 Horario de atención conveniente.

Nota. Las preguntas referentes a los indicadores 10, 11, 12 y 13 fueron formuladas en sentido negativo en ambas fases de la investigación. Fuente (Parasuraman et al, 1988).

Estos indicadores fueron planteados a las personas encuestadas en una primera etapa, como preguntas sobre cuál debería ser el nivel del servicio que una empresa cualquiera, de un rubro específico, debería brindar al mercado para ser considerada de excelencia. Mientras que, en una segunda etapa, los encuestados respondieron las mismas preguntas, pero sobre una empresa en específico, con la cual estuvieran familiarizados. A estas preguntas se presentan como alternativas de respuesta la escala psicométrica de Likert, con un rango de 1 a 7, para establecer la coincidencia o discordancia con la aseveración planteada (Parasuraman et al, 1988).

Una de las principales objeciones planteadas al modelo sostiene que no es necesario conocer las expectativas de los clientes para evaluar la calidad del servicio, puesto que solo basta evaluar el desempeño de la empresa para evaluar la calidad del servicio (Cronin y Taylor, 1992).

Este modelo ha sido aplicado y adaptado por diversos investigadores de diferentes rubros y sectores y su escala es probablemente sea la más replicada para la medición de la calidad de servicios (Palacio, 2014). En el rubro de viajes y recreación, se han desarrollado diferentes investigaciones con intención de tener criterios más precisos para evaluar la calidad de servicios brindados por aerolíneas, establecimientos de hospedaje: Lodgeserv (Knutson et ál. 1990), Lodgequal (Getty y Thompson, 1994), Hotelqual (Falces, Sierra, Becerra y Briñol, 1999); restaurantes: Dinerserv (Stevens et al, 1995) y otros servicios relacionados como Ecoserv (Khan, 2003).

2.2.5.5. Modelo Servperf

Los autores Cronin y Taylor (1992) postularon el modelo Servperf (Service Performance) el cual mide el rendimiento de un servicio considerando únicamente las percepciones de los clientes o consumidores sobre el

desempeño de un servicio específico; partiendo de la premisa de que la calidad del servicio debe ser analizada a partir de la evaluación del desempeño del servicio y no de las expectativas del cliente, ni de las diferencias entre sus expectativas y el desempeño percibido (Duque, 2005).

El modelo utiliza las cinco dimensiones del modelo Servqual (elementos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía) y sus respectivos ítems. Y surge como una crítica al modelo Servqual, dado que sus autores postulan que la percepción de los consumidores o clientes a partir de la experiencia vivida refleja mejor la calidad real del servicio evaluado (Cronin y Taylor, 1992).

2.2.5.6. Modelo Histoqual

El modelo Histoqual fue diseñado con el objetivo de medir la calidad del servicio en sitios patrimoniales, específicamente en casas históricas. Este modelo se planteó como una herramienta de gestión y análisis dirigida a los administradores de sitios patrimoniales para identificar fortalezas y debilidades de la prestación de servicios. Con este modelo los autores pretendieron brindar un instrumento que permitiera conocer cómo son evaluados los elementos del servicio de un atractivo por los visitantes (Frochot y Hughes, 2000).

El proceso de construcción de este modelo y su respectivo instrumento de medición se inició con la adaptación de las dimensiones e indicadores propuestos por Servqual, en su versión original, considerando las características y servicios brindados en una casa histórica promedio. Por ello, se realizó la validación de la metodología en tres casas históricas ubicadas en Inglaterra y Escocia, con características similares (dimensiones, servicios disponibles para visitantes, modelos de gestión).

En una primera etapa, para la construcción del instrumento se planteó 43 indicadores; los mismos que fueron sometidos a la opinión de visitantes y administradores de casas históricas. Los encuestados debían establecer su nivel de concordancia con las afirmaciones presentadas aplicando la escala psicométrica de Likert, con un rango del uno al cinco. Asimismo, los encuestados establecieron rango de importancia de las cinco dimensiones planteadas.

En una siguiente etapa, se desarrolló un análisis factorial con rotación varimax para obtener los indicadores finales del modelo (Frochot y Hughes, 2000).

Las dimensiones contempladas por el modelo Histoqual (Frochot y Hughes, 2000) son las siguientes:

1. Capacidad de respuesta (*responsiveness*), se refiere a la eficiencia (voluntad para ayudar y pasar tiempo con los visitantes) del personal de atención y a la capacidad de la organización para identificar las necesidades de los clientes o visitantes.
2. Elementos tangibles (*tangibles*), esta dimensión abarca aspectos sobre el ambiente y la infraestructura de un sitio patrimonial, que afectan directamente el disfrute que puedan experimentar los visitantes en el sitio.
3. Comunicación (*communication*), esta dimensión agrupa aspectos sobre la calidad de la información provista a los visitantes. Esta dimensión fue tomada de la primera propuesta del modelo Servqual.
4. Consumibles (*consumables*), este factor agrupa aspectos vinculados a servicios complementarios que se brindan dentro de un inmueble histórico. Esta dimensión es un aporte del modelo debido a que no se presenta en el modelo Servqual.
5. Empatía (*empathy*), este factor agrupa aspectos vinculados a la buena disposición de la organización para considerar las necesidades de niños y visitantes con algún tipo de limitación.

En la Tabla 4 se muestran las dimensiones e indicadores del modelo final:

Tabla 4

Dimensiones e indicadores del modelo Histoqual

Dimensión	Indicador	
Capacidad de respuesta	1	Los trabajadores son atentos y amables.
	2	Los trabajadores están dispuestos a pasar tiempo con los visitantes.
	3	Los visitantes se sienten bienvenidos.
	4	Los niveles de ocupación o aglomeración son tolerables.
	5	Los trabajadores están bien informados para atender las solicitudes de los clientes.
	6	Los visitantes se sienten libres de explorar, no hay restricciones de acceso.
	7	El inmueble y terrenos están abiertos a horas convenientes.
	8	El personal entiende necesidades particulares.
Tangibles	9	El inmueble está bien cuidado y restaurado.
	10	La limpieza y mantenimiento del inmueble y terrenos son satisfactorios.
	11	Los terrenos son atractivos.
	12	El sitio ha permanecido auténtico.
	13	La señalética para brindar orientación dentro del inmueble y terrenos es clara y de utilidad.
	14	El jardín y/o parque contiene tiene una amplia variedad de plantas.
	15	En el interior del inmueble se ofrece una variedad de objetos interesantes a apreciar.
Comunicación	16	La folletería impresa brinda suficiente información.
	17	La información sobre el inmueble y terrenos es lo suficientemente detallada.
	18	Los visitantes están bien informados sobre las diferentes instalaciones y atractivos disponibles dentro del inmueble.
	19	La folletería en otros idiomas es de utilidad.
Consumibles	20	El restaurante ofrece variedad de alimentos y bebidas.
	21	La tienda ofrece una amplia variedad de productos.
	22	El personal del restaurante brinda un servicio eficiente.
Empatía	23	El inmueble considera las necesidades de los visitantes con discapacidad.
	24	El inmueble cuenta con instalaciones para niños.

Nota. Fuente: Frochot y Hughes, 2000.

Con la validación de la metodología realizada en la evaluación de las tres casas históricas elegidas, se halló que las dos dimensiones con mayor impacto en la satisfacción de los visitantes fueron Tangibles y Comunicación. Asimismo, en los tres casos las dimensiones Consumibles y Comunicación presentaron oportunidades de mejora debido a que la evaluación realizada por sus respectivos visitantes no fue tan positiva.

Este modelo también ha sido aplicado para la evaluación de casas históricas y museos en: Croacia (Markovic et al, 2013), China (Cheng y Wan, 2012), Indonesia (Putra, 2016), Rumania (Pop y Borza, 2016), Brasil (de Sevilha, 2016) y Perú (Chirinos et al, 2018).

El estudio realizado en Brasil tomo como referencia el modelo Histoqual para proponer un modelo de relaciones entre dimensiones de la calidad percibida y otros constructos endógenos: satisfacción, aprendizaje efectivo y recomendación.

El estudio se desarrolló en el museo Centro de Conocimiento de la UFMG y planteó que la calidad percibida de los servicios de un museo se basa en las dimensiones: atención, tangibles, empatía, confiabilidad, comunicación y calidad de la información. Según los hallazgos “se observaron cuatro dimensiones del constructo calidad en servicios: calidad de la información, atención, comunicación y aspectos tangibles” (de Sevilha, 2016, p. 478).

Para el caso del Perú, este modelo fue tomado como referencia para la formulación de una propuesta de mejora de la calidad de los servicios brindados por el museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú (Chirinos et al, 2018).

2.2.5.7. Sistema de Evaluación Global Herety

Es un modelo que se planteó con el objetivo de identificar las condiciones necesarias para brindar satisfacción en los usuarios o visitantes de establecimientos culturales como: museos, bibliotecas, bibliotecas, sitios arqueológicos, entre otros (González, 2008). El modelo evalúa cuatro criterios: la percepción del valor cultural o relevancia de tipo material o inmaterial que se le atribuye al bien, el estado de conservación del bien, la información transmitida al visitante o comunicación y la calidad de la acogida o servicios.

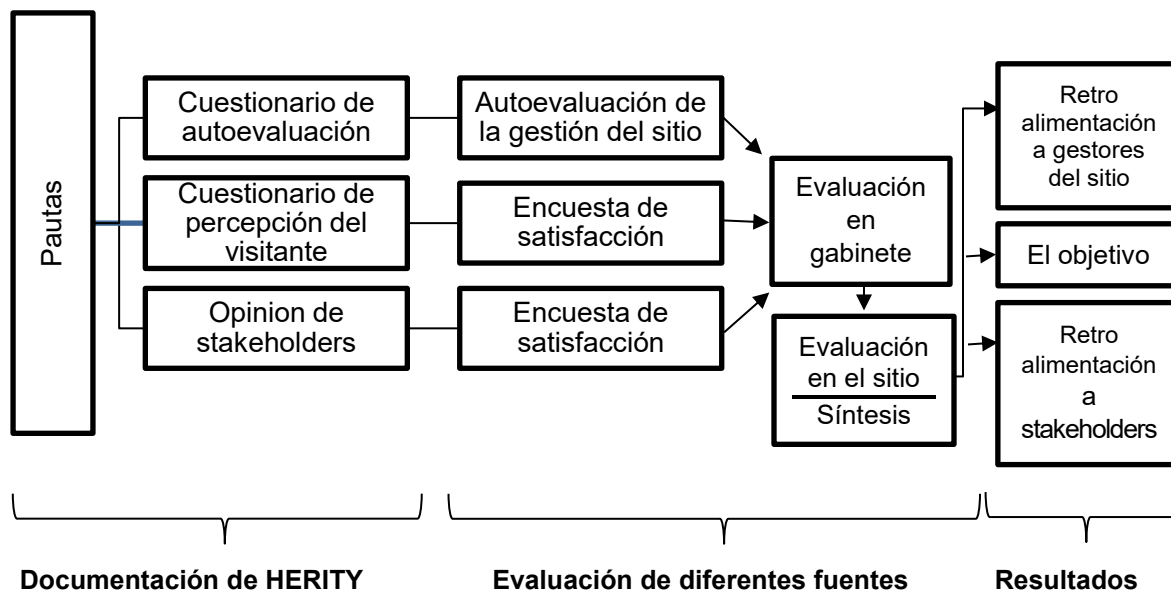
El objetivo principal de este modelo es proporcionar a los gestores de los bienes culturales información relevante para identificar las oportunidades de mejora. Los cuatro criterios se componen de 182 indicadores organizados en 16 grupos, que se califican en una escala del 1 al 5 (Aliste et al, 2019).

Este sistema de evaluación es una certificación de la calidad de la gestión del patrimonio cultural, cuya vigencia es de tres años; contempla cuestionarios, que se aplican de manera independiente, a los diferentes actores vinculados a los establecimientos culturales: gestores, público o usuarios y otros actores especializados. Este sistema de evaluación es reconocido por la Unesco y la Organización Mundial de Turismo. (Carbone et al, 2020).

Hasta el 2018, este sistema ha sido aplicado para la evaluación de 280 sitios y cuenta con versiones para la evaluación de: paisajes, planificación, destinos turísticos, realidad aumentada, patrimonio inmaterial y gestión de riesgos (International Organization for Quality Management of Cultural Heritage, 2020).

En la figura 8 se detalla el proceso a cumplir para obtener la certificación Herity:

Figura 8

Sistema de Evaluación Global Herity

Fuente: (International Organization for Quality Management of Cultural Heritage, 2020).

Uno de los objetivos principales de este modelo es evaluar el desempeño de los gestores culturales a través de la observación de cuatro dimensiones específicas: relevancia del sitio, estado de conservación, calidad de la comunicación y servicios ofrecidos a los visitantes.

2.2.5.8. Modelo TOURQUAL

El modelo TOURQUAL desarrollado por Mondo (2014), propone la evaluación de la calidad de los servicios que se brindan dentro de un atractivo turístico a partir de una serie de atributos de calidad. Los mismos que fueron identificados a partir de la revisión de 36 modelos previos sobre evaluación de calidad de servicios, de los cuales se recogieron 211 indicadores que podían aplicarse también para el caso de los atractivos turísticos de diferentes tipologías. Estos indicadores fueron clasificados según su alcance, dimensiones, escalas de evaluación, entre otros criterios.

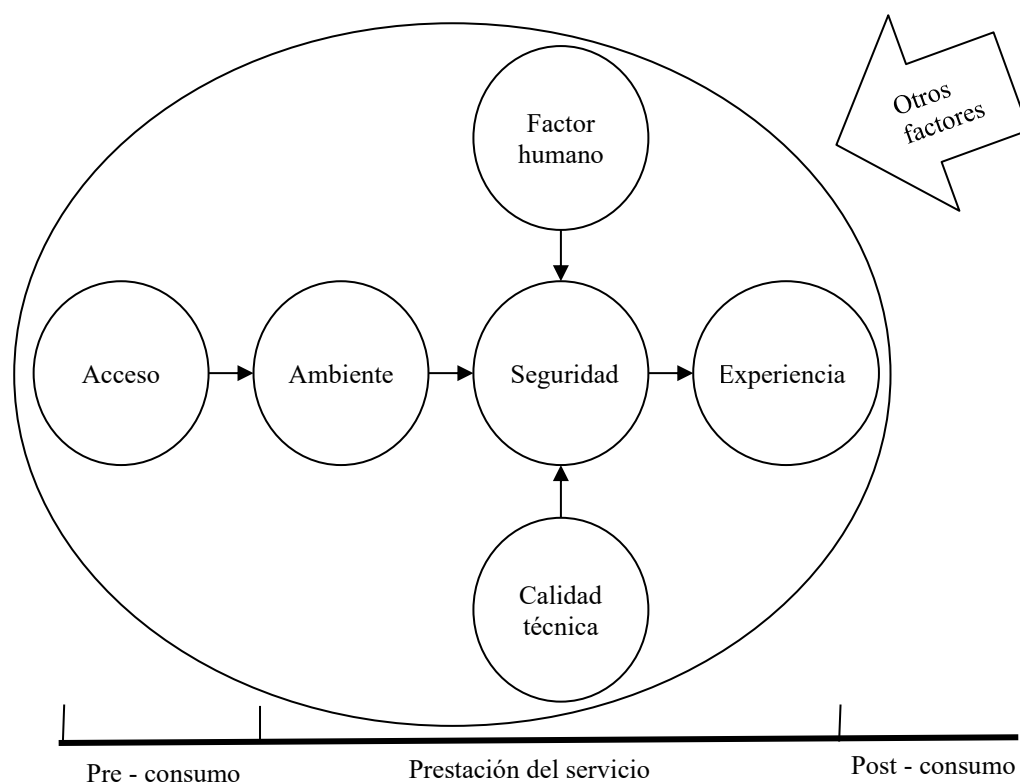
Como resultado de este primer análisis, se propuso un modelo preliminar de 35 indicadores repartidos en seis categorías o dimensiones: acceso, ambiente, elemento humano, experiencia, seguridad y calidad técnica (Mondo, 2014).

Las categorías fueron planteadas siguiendo el ciclo de consumo que cumplen los visitantes, desde cómo llegan al atractivo turístico; cómo perciben los visitantes el ambiente del lugar, cómo perciben a los trabajadores, la calidad de elementos técnicos y los servicios post visita (Mondo, 2017).

El protocolo fue elaborado para identificar la percepción de los visitantes sobre los atributos de calidad de los servicios consumidos dentro de un atractivo turístico.

Figura 9

Modelo conceptual Tourqual



Fuente: (Mondo, 2014).

En una segunda etapa, se analizaron testimonios de un total de 68, 301 personas que compartieron una opinión sobre atractivos turísticos de ocho ciudades de Brasil, a través de la página web TripAdvisor. De esta manera, se contrastaron los 35 indicadores propuestos con indicadores recogidos de los testimonios; y como resultado se delimitó el modelo a 26 indicadores repartidos en las mismas seis categorías planteadas originalmente. Esta última versión fue validada por 476 turistas quienes evaluaron y jerarquizaron la importancia de cada uno de indicadores para determinar la calidad del servicio en un atractivo turístico (Mondo, 2014).

En la Tabla 5 se listan los indicadores recogidos en todas las etapas del diseño del modelo Tourqual, para la medición de la calidad de servicio en atractivos turísticos:

Tabla 5

Indicadores del modelo Tourqual

Categoría	Indicador	Definición
Accesibilidad	1 Accesibilidad / ubicación / estacionamiento	Acceso al atractivo, su ubicación y su conectividad con zonas o vías principales. Asimismo, se considera la facilidad de estacionar en los alrededores o en el mismo atractivo.
	2 Accesibilidad para personas con discapacidad	Se refiere a qué tan bien adaptado está el atractivo para facilitar el acceso de personas con discapacidad en igualdad de condiciones que las demás personas.
	3 Servicios higiénicos	Acceso a baños.
	4 Espera por el servicio	Tiempo de espera de parte de un visitante para empezar a ser atendido dentro del atractivo.
	5 Facilidad de compra	Se refiere al esfuerzo que tuvo que realizar el visitante para adquirir los boletos de ingreso al sitio. Se considera, por ejemplo, la

	6	Horarios de atención	disponibilidad de información de contacto del sitio, disponibilidad de puntos de venta. Horas de atención al público.
Ambiente	7	Temperatura / acústica	Temperatura que se mantiene dentro del atractivo. Nivel de silencio que se requiere dentro del atractivo para que la experiencia sea positiva.
	8	Lugar cómodo y acogedor	Confort general del atractivo. Comodidad y placer que siente el visitante al estar en el atractivo.
Factor humano	9	Presentación del servicio al cliente	Forma en cómo se presta el servicio: tono de voz, contenido de la presentación, velocidad.
	10	Atención al cliente	Niveles de atención de los trabajadores para con los visitantes. Disponibilidad del servicio para los visitantes.
	11	Atención de reclamos	La atención de quejas y reclamos rápida y eficientemente puede remediar la satisfacción del cliente.
	12	Confianza	Nivel de fiabilidad que proyecta el atractivo sobre los servicios que brinda.
	13	Nivel de conocimiento de los trabajadores	Nivel de conocimientos del personal de contacto con visitantes sobre el contenido histórico, geográfico, económicos u otros vinculados al atractivo.
Experiencia	14	Aprendizaje en el atractivo	Conocimientos que adquiere el turista dentro del atractivo, considerando que el aprendizaje se logra cuando se promueve la participación del visitante.
	15	Entretenimiento en el atractivo	Elementos que se le ofrece al visitante para que involucre sus cinco sentidos durante su visita.
	16	Estética	Belleza del atractivo por parte del visitante.
	17	Evasión	Oferta del atractivo para que el visitante salga de su rutina y realice actividades novedosas.

Seguridad	18	Seguridad en el atractivo	Sensación del turista de sentirse libre de peligros mientras se encuentra dentro del atractivo. Esta sensación se consigue con el uso de mobiliario y equipos de seguridad, disposición de extintores, alarmas, otros.
Calidad técnica	19	Precio	Costo razonable con respecto al servicio brindado.
	20	Condiciones climáticas	Clima durante la visita.
	21	Mantenimiento del equipamiento e infraestructura	Mantenimiento de equipos y materiales dispuesto en el atractivo, que se refleja durante la experiencia. Asimismo, el inmueble está bien cuidado y restaurado.
	22	Señalización interna	Disponibilidad de equipamiento para brindar orientación al visitante dentro del atractivo.
	23	Tecnología	Nivel de desarrollo tecnológico que presenta el atractivo (equipamiento para mejorar la experiencia del visitante).
	24	Limpieza	Higiene en las áreas del atractivo.
	25	Capacidad de atención o carga	Volumen máximo de atención de visitantes.
	26	Variedad de actividades	Actividades que se pueden realizar dentro del atractivo. Se contempla infraestructura complementaria que incluye restaurantes, tiendas de venta de souvenirs o productos similares.

Nota. Fuente: Mondo, 2014.

En la fase de validación del modelo se identificó como uno de los principales resultados que las categorías Accesibilidad, Seguridad y Calidad Técnica son las que merecen mayor atención de parte de los gestores de los atractivos turísticos.

Este modelo ha sido replicado en España para identificar qué atributos fueron los más valorados por turistas enológicos que visitaron 11 bodegas de una Ruta del Vino en España. Se encontró que la categoría Experiencia fue la más valorada, donde destacaron los indicadores de aprendizaje, entretenimiento y evasión y estética (Cortiña, 2018). Asimismo, la matriz fue utilizada por Feger et al. (2016) para analizar la percepción de dos atractivos turísticos de la ciudad de Lapa, en Paraná a partir de opiniones de turistas emitidas por

TripAdvisor. Los atributos con mayor relevancia fueron Experiencia, Factor Humano y Calidad Técnica. (Feger, de Souza y Goncalves Gandara, 2016)

Debe indicarse que esta matriz ha sido poco replicada debido a que es una propuesta relativamente reciente en comparación con otros modelos considerados para este estudio.

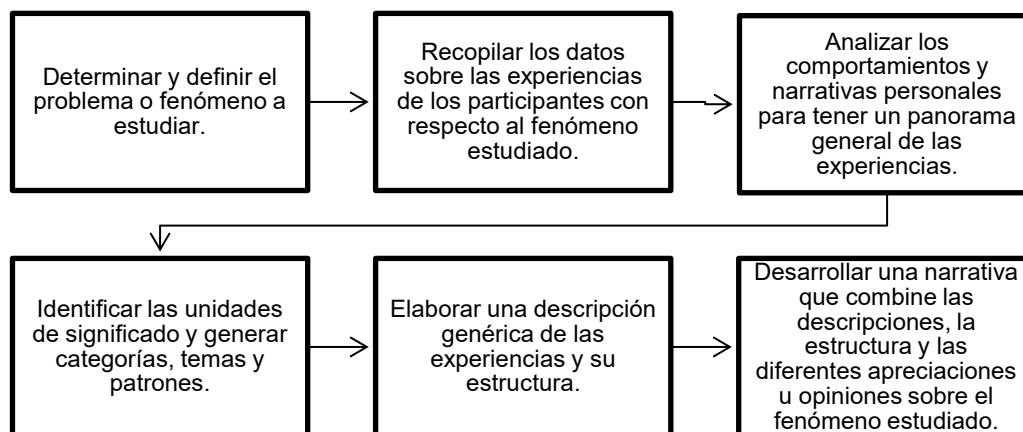
CAPÍTULO 3: Metodología

3.1. Metodología y técnicas de investigación

La presente investigación es de tipo mixta y se compone de dos fases, la primera fase de tipo cualitativa y una segunda fase de tipo cuantitativa. La fase cualitativa fue de tipo exploratorio-descriptivo. Tal como señala Hernández Carrera (2014), la investigación cualitativa es un proceso inductivo para explorar y describir casos particulares, primero de manera independiente, para luego “generar perspectivas teóricas” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 8). En esta etapa se planteó como objetivo identificar y comprender los principales cambios en la oferta de turismo cultural en el Centro Histórico de Lima, para profundizar la comprensión de la relación entre los museos y la actividad turística, durante el periodo 1988 y 2018.

Esta fase de la investigación responde a un diseño fenomenológico de tipo empírico, con el que se buscó recoger experiencias, narrativas y perspectivas a partir de entrevistas con preguntas abiertas. A partir de esta aproximación se pretendió describir y entender un fenómeno desde el punto de vista de cada experto entrevistado y “desde la perspectiva construida colectivamente” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 494); para identificar significados comunes entre los entrevistados y contextualizar las experiencias en su tiempo, espacio y contexto relacional (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Figura 10

Procedimientos básicos de la fenomenología empírica

Fuente: (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Como acción inicial de esta primera fase, se entrevistó a dos profesionales de amplia trayectoria, vinculados a la gestión de los museos del Centro Histórico de Lima, con la intención de recoger información histórica sobre los acontecimientos sucedidos en este espacio, que afectaron positiva o negativamente la gestión cultural en general, y la gestión de los museos en particular, en el periodo de tiempo estudiado 1980 – 2018. Esta acción respondió a la necesidad de inmersión en el tema de la investigación. Como señalan Hernández et al. (2010):

la inmersión inicial en el campo significa sensibilizarse con el ambiente o entorno en el cual se llevará a cabo el estudio, identificar informantes que aporten datos y guíen al investigador por el lugar, adentrarse y compenetrarse con la situación de investigación, además de verificar la factibilidad del estudio (p. 8).

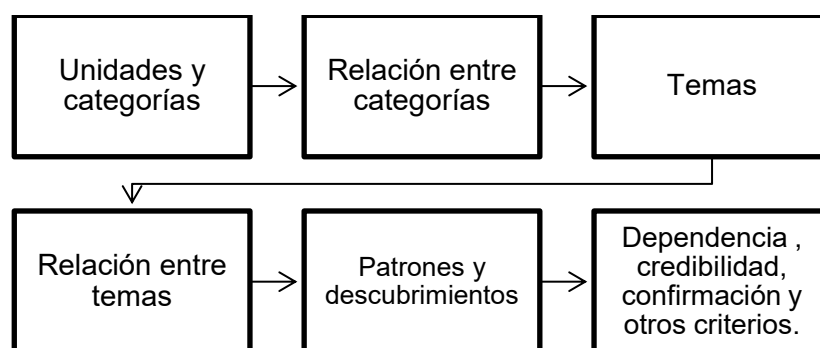
Seguidamente se entrevistaron a diez expertos vinculados a la gestión del turismo cultural en museos de Cercado de Lima. Posteriormente se cumplió con el análisis inductivo de la información recogida de cada experto para establecer las dimensiones y temas de análisis; y continuar con el estudio de

la relación entre los mismos. Para la ejecución sistemática de la categorización de la información se utilizó el programa *Atlas.ti*. Asimismo, se decidió mantener a los entrevistados o informantes claves en el anonimato.

El análisis y sistematización de los datos recogidos durante el proceso cualitativo de la investigación responde a una secuencia inductiva:

Figura 11

Secuencia inductiva para presentación de resultados



Fuente: (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 518).

Como resultado de las entrevistas realizadas se obtuvieron 376 unidades de significado que fueron agrupadas en cinco categorías y 19 temas de análisis, equivalentes a las unidades planteadas como resultado de la sistematización realizada. En la

Tabla 6 se muestra cómo se relacionaron los mismos:

Tabla 6

Categorías y temas de análisis de la fase cualitativa de la investigación

Categorías	Temas de análisis
Cambios en la actividad turística en el Centro Histórico de Lima	Turismo a nivel nacional antes.
	Turismo a nivel nacional hoy.
	Percepción de Lima como destino turístico antes.
	Percepción de Lima como destino turístico hoy.
	Centro Histórico de Lima como producto turístico antes.
	Centro Histórico de Lima como producto turístico hoy.

	Museos incluidos en la oferta turística antes. Museos incluidos en la oferta turística hoy. Motivadores de cambio. Características de la cadena turística.
Acontecimientos relevantes que aportaron al desarrollo del turismo cultural en el CHL	Gestiones municipales.
Museos del CHL en la oferta de turismo cultural para visitantes extranjeros	Percepción de los museos hoy. Museos con potencial turístico. Recomendaciones para la mejora de la gestión turística.
Evolución de la relación entre los actores del sector museos y el sector turismo	Relación entre turismo y cultura antes. Relación entre turismo y cultura hoy.
Calidad turística en los museos del CHL	Servicios en los museos. Casos positivos de gestión de museos. Calidad turística en los museos del CHL.

Nota. Elaboración propia en base a sistematización de resultados.

Con respecto al tema de análisis calidad turística en los museos del CHL, se identificaron 119 unidades de significado, las mismas que fueron agrupadas en siete categorías, teniendo como marco de referencia los modelos Tourqual (Mondo, 2014) e Histoqual (Frochot y Hughes, 2000).

Tabla 7
Número de unidades de significado por categoría

Categoría	Número de unidades
Accesibilidad	15
Ambiente	-
Factor humano	14
Experiencia	14
Seguridad	-
Calidad técnica	23
Comunicación	16
Otros no contemplados por los modelos	37
Total	119

Nota. Elaboración propia en base a sistematización de resultados.

La segunda fase de investigación fue de tipo cuantitativo y se aplicó el método de triangulación de fuentes de datos, para comparar los datos recogidos de los gestores de museos y los operadores de turismo receptivo, sobre los atributos de calidad más valorados por los turistas extranjeros cuando visitan un museo en el Centro Histórico de Lima. Como señala Denzin (1970), la triangulación de fuentes de datos o informantes contrasta las opiniones de diferentes grupos o actores vinculados a una misma realidad (Navarro Ardoy, Pasadas, & Ruíz, 2004). A partir de este método se seleccionó a un grupo específico de expertos o unidades de análisis, para aplicar un cuestionario de preguntas cerradas.

Finalmente, para la interpretación de los datos recogidos se aplicó estadística descriptiva, a través de gráficos de barras, para describir los datos recogidos. Asimismo, se calculó la desviación estándar, como medida de dispersión, para saber la distribución presente en cada grupo de respuestas y se aplicó la prueba paramétrica *t de student*, La misma que se utiliza “para evaluar si dos grupos difieren entre sí de manera significativa respecto a sus medias en una variable” (Hernández et al, 2010, p. 310). Es una técnica que permite comparar muestras iguales o menores de 30 unidades. (Sánchez, 2015). Si la significancia obtenida, es decir el valor de p es menor a 0.05, se afirma que existen diferencias significativas entre las medias de los dos grupos sometidos a comparación.

Para esta investigación se comparó el promedio de las calificaciones emitidas por dos poblaciones independientes: los operadores de turismo receptivo y los gestores de museos. Las variables comparadas fueron cada una de los atributos o indicadores contemplados en el instrumento diseñado para esta investigación como se especifica en el Anexo 2.

3.2. Procedimiento de muestreo

Para la fase cualitativa de la investigación se aplicó la técnica de muestreo por conveniencia, puesto que la selección de la muestra fue intencional y se entrevistó a 10 expertos. Los expertos entrevistados fueron elegidos por su destacado conocimiento sobre la gestión de turismo cultural en museos en Cercado de Lima, o bien desde la perspectiva de los museos o desde la perspectiva de los operadores turísticos, entre los años 1988 y 2018.

Cada entrevistado fue invitado a participar de la investigación vía correo electrónico o vía telefónica y accedió de manera voluntaria, por lo que cada uno de ellos autorizó la grabación en audio de su entrevista o envió sus respuestas vía correo electrónico. En el anexo N° 4 se brindan detalles de la experiencia profesional relevante para esta investigación, de cada uno de ellos.

Para la fase cuantitativa de la investigación, la selección de la muestra fue también intencional para tener dos grupos de expertos. Para determinar el primer grupo de análisis, se solicitó información a PromPerú durante tres años consecutivos bajo el amparo de la ley 27806, Ley de transparencia y acceso a la información pública, para identificar a las agencias de viajes u operadores de turismo que participaron en las ferias internacionales de turismo promovidas por PromPerú entre el 2016 y 2018; y que estuvieran en funcionamiento desde antes de 1998 (ver anexo N°3).

Con la información brindada por PromPerú se pudo corroborar que las empresas operadoras de turismo, elegidas para el estudio, sean empresas con participación activa en el mercado de turismo receptivo y de reputación validada; debido a que el Estado peruano auspició la participación de las mismas en base a criterios que garantizaron, por un lado, la correcta constitución de la empresa y por otro lado, la adecuada comercialización de

productos turísticos peruanos al mercado extranjero (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017).

En las ediciones de ferias internacionales en turismo de 2017 se auspició un total de 153 participaciones de empresas. De este grupo se seleccionó a las 36 empresas dedicadas a comercializar atractivos y actividades de tipo cultural, para el mercado receptivo. Es decir, se descartó a empresas operadoras de turismo, que por el carácter de sus servicios no contemplan dentro de sus programas, la visita a museos o atractivos similares; como ocurre con las empresas que brindan servicios a segmentos especializados en turismo de aventura o turismo de naturaleza.

Para la verificación de las fechas de apertura de las empresas se consultó el aplicativo *Consulta RUC* de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). Fueron 14 empresas nacionales las que cumplieron con los criterios mencionados.

Como segundo grupo de análisis se seleccionó a cinco museos ubicados en el Centro de Lima, por estar incluidos en la oferta de turismo cultural para mercados extranjeros, es decir que forman parte de la oferta clásica o convencional de turismo cultural en Cercado de Lima. Los museos seleccionados fueron: el museo de Arte Religioso de la Basílica Catedral de Lima, el museo del convento de Santo Domingo, el museo convento de San Francisco y Catacumbas de Lima, el museo de Arte de Lima y el museo del Banco Central de Reserva o MUCEN. Esta lista de museos fue elaborada a partir de la revisión de las páginas web de las 45 empresas operadoras de turismo, participantes de ferias internacionales promovidas por Promperú durante el periodo 2016 – 2018.

En la Tabla 8 se detallan los criterios de selección aplicados para cada uno de los grupos de análisis seleccionados para esta fase:

Tabla 8

Fase cuantitativa: criterios de selección de la muestra estudiada

Grupo de análisis	Criterio de selección	Justificación de criterio de selección
Gestores de museos	De la institución - Museo ubicado en el Centro de Lima e incluido en la oferta de turismo cultural para visitantes extranjeros.	<ul style="list-style-type: none"> • Este criterio garantizó que los museos hayan sido implementados en alguna medida para visitantes extranjeros.
	De la persona Persona con cargo de nivel gerencial en un museo.	<ul style="list-style-type: none"> • Este criterio garantizó que los encuestados cuenten con conocimientos y experiencia en la gestión o prestación de servicios turísticos a visitantes extranjeros.
Operadores de turismo receptivo	De la institución - Operadora de turismo participante de dos o más ferias internacionales de turismo promovidas por PromPerú, durante los años 2016 y 2018. - Operadora de turismo en funcionamiento desde antes de 1998.	<ul style="list-style-type: none"> • La participación en ferias internacionales de turismo demuestra el interés e inversión de la empresa en mercados extranjeros. • La participación entre los años 2016 y 2018 demuestra la vigencia y continuidad de la empresa en el mercado del turismo. • Se tomó como referencia el mismo marco de tiempo de la presente investigación.
	De la persona - Persona con experiencia en el diseño y/u operación de productos de turismo cultural.	<ul style="list-style-type: none"> • Este criterio garantizó que los encuestados tengan conocimiento sobre la demanda de servicios turísticos en un museo.

Nota. Elaboración propia en base a metodología aplicada.

3.3. Instrumentos de investigación

Para la recolección de datos durante la fase de investigación cualitativa, se elaboró una guía de preguntas, para realizar entrevistas a profundidad de tipo semiestructuradas. Si bien este tipo de entrevistas cuentan con preguntas que orientan la entrevista, el investigador tiene la libertad para incluir preguntas adicionales, con la finalidad de profundizar en un tema específico que esté siendo desarrollado por el entrevistado (Hernández et al, 2010).

La guía de preguntas diseñada para esta investigación se constituyó de 14 preguntas. Las mismas que según las clasificaciones revisadas por Hernández et al. (2010), fueron de tipo: generales y de opinión o de contraste. Las primeras tres preguntas, de tipo generales, hicieron referencia a la experiencia laboral del experto o experta entrevistado. La intención de estas preguntas por un lado fue centrar la atención del entrevistado en su vínculo profesional con Cercado de Lima y su contexto y, por otro lado, identificar el marco de tiempo sobre el que el entrevistado brindó información.

Las siguientes cinco preguntas fueron de tipo de opinión y de contraste e hicieron referencia a la oferta de turismo cultural en Cercado de Lima. La intención de este grupo de preguntas fue recoger las opiniones y percepciones de los expertos sobre las actividades turísticas disponibles en Cercado de Lima entre los años 1988 y 2018, así como el progreso de la relación entre los actores de museos y turismo. Asimismo, se buscó identificar aquellos factores y acontecimientos que impactaron positivamente en el desarrollo de la actividad turística.

Las siguientes cinco preguntas fueron de opinión e hicieron referencia a la oferta de museos para turismo cultural en Cercado de Lima. La intención de este grupo de preguntas fue recoger las opiniones y percepciones de los expertos sobre el rol y relevancia de los museos como recursos o atractivos

para turismo receptivo. Finalmente, con la última pregunta se buscó identificar los estándares de servicio mínimos que debe cumplir un museo para que sea incluido en la oferta de turismo cultural.

Para la recolección de datos durante la fase cuantitativa se aplicó un cuestionario de respuestas cerradas, basado en el modelo teórico preliminar de Tourqual (Mondo, 2014) y en el modelo Histoqual (Frochot y Hughes, 2000). El cuestionario fue remitido vía online a cada uno de los expertos consultados.

El cuestionario se constituyó de 44 preguntas; una pregunta por cada indicador contemplado. Las alternativas de respuestas fueron planteadas en una escala psicométrica ordinal tipo Likert de cinco valores, en donde 1 correspondía a *no es importante para el visitante*, 2 a *poco importante para el visitante*, 3 a *neutral*, 4 a *importante para el visitante* y 5 a *muy importante para el visitante*.

En la Tabla 9 se detallan las técnicas e instrumentos aplicados considerando las categorías y variables de la presente investigación:

Tabla 9

Técnicas e instrumentos de investigación por cada fase de investigación

Fase de investigación	Técnica	Instrumento
Fase cualitativa	Recolección de datos bibliográficos.	Programa de gestión bibliográfica Mendeley.
	Entrevistas a profundidad.	Guía de 14 preguntas abiertas semiestructuradas.
Fase cuantitativa	- Encuesta.	• Cuestionario de 44 preguntas de respuestas cerradas. Escala tipo Likert.

Nota. Elaboración propia en base a metodología aplicada.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Presentación de resultados

Siendo el objetivo principal de la investigación identificar cuáles son los atributos de calidad turística más valorados por los turistas extranjeros que visitan un museo del Centro Histórico de Lima según la perspectiva de gestores de museos y operadores de turismo, en el contexto de cambio de la oferta de turismo cultural entre 1998 y 2018, a continuación, se presentan los hallazgos recogidos durante las dos fases de la presente investigación.

En primer lugar, se presenta una descripción socio cultural del Centro Histórico de Lima como Patrimonio Cultural de la Humanidad para contextualizar los principales cambios identificados en la oferta de turismo cultural en Cercado de Lima. Seguidamente, se detallan sus características y aquellos cambios identificados como relevantes para el sector, a partir de las entrevistas a profundidad realizadas y, finalmente se presentan las valoraciones recogidas sobre los atributos de calidad turística de los museos, de parte de los operadores turísticos y gestores de museos encuestados.

Los resultados de la segunda fase de la investigación han sido organizados en función a las categorías de análisis planteadas previamente, teniendo como referencias los modelos Tourqual (Mondo, 2014) e Histoqual (Frochot y Hughes, 2000), y complementados con información cualitativa recogida de los expertos entrevistados como de las fuentes bibliográficas revisadas.

Asimismo, se presentan atributos destacados por los expertos entrevistados que no han sido contemplados por los modelos aplicados para el análisis de las unidades; lo que resultan como aportes de los especialistas entrevistados. En la presentación de los resultados se destacan las diferencias y coincidencias que surgieron entre ambos grupos de expertos.

4.1.1. Características del Centro Histórico de Lima como producto turístico cultural

El Centro Histórico de Lima tiene una extensión de 1,022.81 hectáreas. El 68% de su extensión se ubica en Cercado, el 28% pertenece al Rímac y el 4% sobre los distritos El Agustino, San Juan de Lurigancho, Breña, Jesús María, La Victoria y San Martín de Porres. (Programa Municipal de Recuperación del Centro Histórico de Lima, 2014).

Para fines del 2013, se estimó que la población del Centro Histórico de Lima era superior a los 145 mil habitantes, de los cuales el 66.90% habitaba en el distrito de Cercado de Lima, el 31.77% en el distrito de El Rímac y sólo el 1.43% habita en los otros distritos. Asimismo, el Centro Histórico alberga alrededor del 2% de la población de la provincia de Lima (Programa Municipal de Recuperación del Centro Histórico de Lima, 2014).

El área que comprende esta delimitación encierra la mayor concentración de inmuebles y monumentos de la ciudad, que cuentan con un alto valor y significado simbólico; indicador de que este lugar presenta la mayor trascendencia histórica de la región Lima. En la Tabla 10 se muestra las categorías de inmuebles que se encuentra en el Centro Histórico de Lima:

Tabla 10

Categorías de bienes inmuebles ubicados en el Centro Histórico de Lima

Categoría	Definición	Número de bienes
Monumentos históricos	Inmuebles declarados como tal que “son creaciones arquitectónicas que expresan el testimonio de una civilización determinada, de una evolución significativa o de un acontecimiento histórico” (Programa Municipal de Recuperación del Centro Histórico de Lima, 2014, p. 31).	649
Inmuebles de valor monumental	“Son aquellos inmuebles que sin haber sido declarados monumentos revisten valor arquitectónico o histórico”	1,278

(Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2006, p. 161).

Inmuebles de valor de entorno	“Son aquellos inmuebles que carecen de valor monumental u obra nueva” (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2006, p. 161).	5,199
Total de bienes inmuebles		7,126

Nota. Fuente: Programa Municipal de Recuperación del Centro Histórico de Lima, 2014; Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2006. Elaboración propia.

Asimismo, se sabe que el 15.42% de la superficie total del CHL es ocupado por inmuebles de categoría Monumentos históricos, el 9.78% es ocupado por inmuebles de valor monumental y el 35.93% está ocupado por inmuebles de valor de entorno. (Prolima, 2014). En este espacio de la ciudad se encuentran inmuebles históricos de uso religioso: como son las iglesias, conventos, monasterios, catacumbas, entre otros; de tipo militar: edificaciones como cuarteles, fortalezas, castillos y murallas; de arquitectura civil pública: edificaciones de uso civil público como palacios, hospitales, colegios, puentes, entre otros; de arquitectura civil doméstica: edificaciones de uso doméstico como residencias y haciendas; e inmuebles de arquitectura industrial: edificaciones utilizadas para producción industrial: fábricas, molinos, tiendas, otros. (Prolima, 2014).

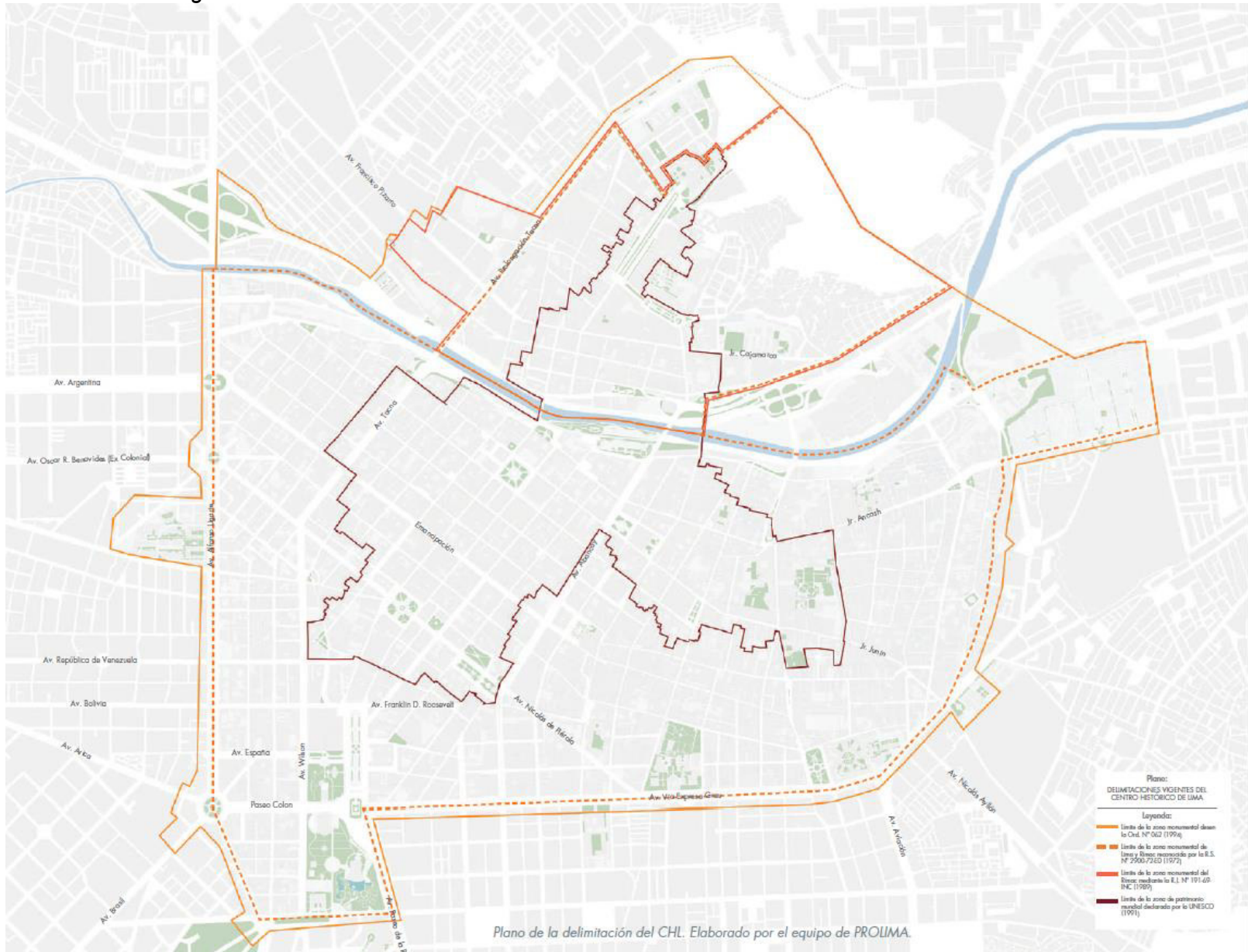
Con respecto al uso del suelo, predominan los lotes con fines residenciales y comerciales: El 60.71% de la superficie total es utilizada con fines residenciales; el 20.71% con fines comerciales y el 8.65% es utilizado con fines residenciales y comerciales en simultáneo. En menor medida, se aprecian otros usos como: salud (0.33%), educación (1.67%), recreación (0.76%), entre otros, y el 1.7% de los lotes son utilizados como almacenes ilegales (Programa Municipal para la Recuperación del Centro Histórico de Lima, 2019).

El Centro Histórico de Lima incluido en la lista de Patrimonio Mundial de Unesco, dentro de la categoría de bienes culturales, el 12 de diciembre de 1991, debido a la presencia de bienes patrimoniales y valores culturales que son evidencia del desarrollo arquitectónico que se logró en centros coloniales

españoles; a partir el criterio de selección iv de la convención sobre el patrimonio mundial cultural y natural de 1972, que señala: “ser un ejemplo eminentemente representativo de un tipo de construcción o de conjunto arquitectónico o tecnológico, o de paisaje que ilustre uno o varios periodos significativos de la historia humana” (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2006, p. 77).

El área que se inscribe como Patrimonio Cultural de la Humanidad tiene una extensión de 239.69 hectáreas, que representa al 23% del área total del Centro Histórico de Lima. La delimitación de esta zona coincide con lo que se conoce como zona A, según el Reglamento de la Administración del Centro Histórico de Lima de 1994 (Municipalidad Metropolitana de Lima, 1994). Esta zona incluye, hacia el norte: los límites del Convento de los Descalzos en el Rímac; hacia el oeste: los límites de la Quinta Heeren, del conjunto del Monasterio de Nuestra Señora del Carmen y la Iglesia de Santa Ana en los Barrios Altos y el área que ocupó el antiguo hospital de San Andrés, en el límite de Barrios Altos con el Barrio Chino. Con orientación al sur se considera dentro del perímetro al Parque Universitario y la Casona de San Marcos, el conjunto de la plaza Francia. Hacia el oeste, el área contempla la iglesia de Las Nazarenas, el conjunto de la iglesia de San Sebastián y el Santuario de Santa Rosa de Lima. (Prolima, 2014).

Figura 12
Delimitaciones vigentes del Centro Histórico de Lima



Fuente: (Programa Municipal para la Recuperación del Centro Histórico de Lima, 2019).

En la Tabla 11 se detalla la división de la zona A del Centro Histórico de Lima, en micro zonas:

Tabla 11

Subdivisión de la zona A del Centro Histórico de Lima

Micro zonas	Distrito	Área	Inmuebles destacados
A-I	Cercado de Lima	Comprende la Plaza Mayor, sus alrededores, hasta el río Rímac y la avenida Emancipación.	Comprende seis iglesias
A-II	El Rímac	Comprende los ejes del jirón Trujillo y del jirón Hualgayoc, el Paseo de Aguas, y la Alameda de los Descalzos y el sector ubicado entre el río Rímac y el Jirón Cajamarca.	<ul style="list-style-type: none"> - Plaza de Acho - Iglesia del Puente - Iglesia San Lázaro - Beaterio de Copacabana - Iglesia de Santa Liberata - Iglesia Nuestra señora del Patrocinio - Convento de Los Descalzos
A-III	Cercado de Lima	Comprende la avenida Tacna y alrededores, la Plaza San Martín y el Parque Universitario.	<ul style="list-style-type: none"> - Iglesia de Santa Rosa - Iglesia de San Sebastián - Iglesia de las Nazarenas - Iglesias de Jesús María y Jo sé - Capilla de la Santísima Trinidad - Iglesia Los Huérfanos - Casona San Marcos - Panteón de los Próceres
A-IV	Cercado de Lima	Comprende el Congreso de la República y su entorno, los jirones Ancash y Junín.	<ul style="list-style-type: none"> - Iglesias de San José y Santa Ana - Iglesia de las Trinitarias - Iglesia de la Buena Muerte - Iglesia de Santa Clara - Iglesias de las Mercedarias - Iglesia Nuestra Señora del Carmen - Quinta Heeren

Nota. Fuente: (Municipalidad Metropolitana de Lima, 1994).

La micro zona A-I es el área que exige mayor conservación y mantenimiento, por la alta concentración de monumentos y ambientes urbano-monumentales que aquí se encuentran y se deben promover actividades de tipo administrativas, comerciales, financieras, culturales, recreativas o de culto que no afecten negativamente la conservación del patrimonio. En la micro zona A-

El también es un área que exige conservación y mantenimiento, pero en donde se pueden mantener los usos de vivienda y actividades comerciales, siempre y cuando sean compatibles con la conservación; y más bien es en esta micro zona donde se deben promover actividades turísticas y de recreación (Municipalidad Metropolitana de Lima, 1994).

Según el Inventario de Recursos Turísticos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017); instrumento oficial y fundamental para la gestión turística para el sector, Cercado de Lima cuenta con 107 recursos turísticos y el Rímac 15 recursos turísticos. La suma de estas cifras representa al 49.60% del total de recursos turísticos que se encuentran en Lima Metropolitana. En Cercado se encuentran recursos en cuatro de las cinco categorías del inventario de MINCETUR (2012). Mientras que el Rímac cuenta con 14 recursos dentro de la categoría Manifestaciones culturales y un recurso dentro de la categoría Sitios naturales.

Tabla 12

Categorías y tipo de recursos turísticos en Cercado de Lima y el Rímac

Distrito	Categoría	Tipo	Cantidad
Cercado de Lima	Manifestaciones culturales	Arquitectura y espacios urbanos	50
		Museos y otros	22
		Lugares históricos	13
	Folclore	Gastronomía	14
		Creencias populares	1
	Acontecimientos programados	Fiestas	5
		Eventos	1
Realizaciones técnicas, científicas y artísticas contemporáneas	Realizaciones técnicas	1	
Total de recursos			107
Rímac	Manifestaciones culturales	Sitios arqueológicos	1
		Museos y otros	1
		Arquitectura y espacios urbanos	12
	Sitios naturales	Montañas	1
Total de recursos			15

Nota. Fuente: (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017). Elaboración propia.

En Cercado de Lima, el grupo más representativo dentro de la categoría Manifestaciones culturales está conformada por recursos del tipo Arquitectura y espacios urbanos cuyos subtipos son: alamedas, casas de valor arquitectónico, iglesias, conventos, casa haciendas, obras de ingeniería, palacios o castillos, parques, plazas, plazuelas y otros.

Para el caso de los recursos de tipo Museos y otros, solo existe el subtipo museos y otros (pinacoteca); y los recursos de tipo Lugares históricos, pueden ser de uno de los siguientes subtipos: barrios, camposanto, edificaciones (casas, balcones, cuartos, ventanas, patios, murallas), plazas y otros.

Tabla 13

Tipos y subtipos de recursos turísticos de la categoría Manifestaciones culturales

Tipo	Subtipo	Cantidad
Arquitectura y espacios urbanos	Iglesia	12
	Casa de valor arquitectónico	9
	Edificación (fortaleza, escuela, cuartel, colegio, etc.)	5
	Plazas	5
	Parques	4
	Palacio o castillo	4
	Paseo	3
	Casa Hacienda	2
	Santuario	2
	Convento	1
	Obra de ingeniería	1
	Alameda	1
	Otros (monumento, pileta, etc.)	1
Lugares históricos	Barrios	1
	Camposanto	1
	Edificaciones (casas, balcones, cuartos, ventanas, patios, murallas)	8
	Plazas	2
	Otros	1
Museos y otros	Museos y otros (pinacoteca)	22
Total		85

Nota. Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017. Elaboración propia.

Mientras que, en el Rímac, el grupo más representativo dentro de la categoría *manifestaciones culturales* está conformada por el tipo *arquitectura y espacios urbanos* y el subtipo *iglesia*. Solo se ha registrado un recurso dentro del subtipo *Museos y otros*.

Tabla 14

Tipos y subtipos de recursos turísticos de la categoría Manifestaciones culturales en el Rímac

Tipo	Subtipo	Cantidad
Arquitectura y espacios urbanos	Alameda	1
	Capilla	1
	Casa hacienda	1
	Convento	1
	Edificación	1
	Iglesia	4
	Mirador	1
	Paseos	1
	Plazas	1
Sitios arqueológicos	Sitios arqueológicos	1
Museos y otros	Museos y otros (pinacoteca)	1
Total		14

Nota. Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017. Elaboración propia.

Cercado de Lima es el distrito que presenta el mayor número de museos de la región Lima y del Perú en general (Ministerio de Cultura, 2012). Por ello, si se suma oferta de museos del Cercado (36 museos) y el Rímac (4 museos), el Centro Histórico de Lima es el clúster de mayor oferta museística a nivel nacional.

Por el tipo de las colecciones que los museos del Centro Histórico de Lima, estos pueden ser “arqueológicos, históricos, de ciencias naturales, etnográficos, artísticos, religiosos, tecnológicos, de arte popular y especializados” (Ministerio de Cultura, 2012, p. 16).

Aplicando el sistema de clasificación de museos del Consejo Internacional de Museos – ICOM (Fernández, 2001), la oferta museística de los distritos de Cercado y el Rímac puede ser clasificados de la siguiente manera:

Tabla 15

Tipología de la oferta museística en el Centro Histórico de Lima

Museos de arte	Bellas artes y arqueología	1	Museo de Arte de Lima		
		2	Museo del Banco Central de Reserva del Perú		
		3	Museo de Arte Italiano		
	Pintura	4	Museo de Arte de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos		
		5	Museo de la Basílica Catedral de Lima		
	Arte religioso	6	Museo del Palacio Arzobispal de Lima		
		7	Museo Convento de San Francisco		
		8	Museo del Convento de Santo Domingo		
		9	Museo del Convento de los Descalzos		
		10	Museo del Señor de los Milagros		
Museos de etnografía y folklore	Escultura	11	Museo Cementerio Presbítero Matías Maestro		
	Arqueología y antigüedades	12	Museo de Arqueología y Antropología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos		
		13	Museo Josefina Ramos de Cox		
		14	Museo de Arqueología y Antropología de la Universidad Nacional Federico Villareal		
		15	Museo de Sitio del Parque de la Muralla		
		16	Museo de Artes y Tradiciones Populares del Instituto Riva-Agüero de la PUCP		
		17	Museo Nacional de la Cultura Peruana		
		18	Museo Etnográfico del Centro Cultural José Pío Aza		
		Museos de historia natural	Geología y mineralogía	19	Museo Andrés del Castillo
			Biográficos	20	Museo Mineralógico y Paleontológico
21	Casa Museo José Carlos Mariátegui				
Guerra y del Ejército	22		Museo Naval Casa Grau		
	23		Museo Histórico Militar de los Combatientes del Morro de Arica		
Museos históricos	Colecciones de objetos y recuerdos de una época determinada	24	Museo de Sitio Bodega y Quadra		
		25	Museo Metropolitano de Lima		
		26	Museo de la Inquisición y del Congreso de la República		
		27	Museo Nacional Afroperuano		
		28	Museo Taurino de la Plaza de Acho		

		29	Museo de Sitio El Mirador del Cerro San Cristóbal
		30	Museo Municipal del Teatro
Museos de las ciencias y de las técnicas	Medicina y cirugía	31	Museo de Neuropatología (Museo del Cerebro)
	Técnicas industriales	32	Museo Gráfico del Diario Oficial El Peruano
	De	33	Museo de la Identificación
Museos de ciencias sociales y servicios sociales	pedagogía, enseñanza y educación	34	Museo Electoral y de la Democracia
		35	Casa Museo de la Literatura
		36	Casa de la Gastronomía Peruana
		37	Museo de la Compañía de Bomberos La Salvadora
Museos de comercio y las comunicaciones	Monedas y sistemas bancarios	38	Museo Numismático del Perú
	Correos	39	Museo Numismático del Banco de Crédito del Perú
		40	Museo Postal y Filatélico del Perú

Nota. Fuente: (Fernández, 2001). Elaboración propia.

Según el Inventario de Recursos Turísticos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018) solo se han registrado 28 museos con tal en Cercado de Lima. De los cuales 22 museos han sido considerados dentro de la categoría Manifestaciones Culturales, tipo museos. Y más bien existen otros museos que han sido inventariados como recursos turísticos de tipo Arquitectura y espacios urbanos (Casa Museo José Carlos Mariátegui, el Conjunto Monumental San Francisco de Asís, la Basílica Catedral, el Museo del Convento de Santo Domingo) y otros como recursos de tipo Lugares históricos (el Museo Cementerio Presbítero Matías Maestro, el Museo Naval Casa Grau y el Museo de sitio Bodega y Quadra). Se brinda el detalle en la tabla 16:

Tabla 16

Museos inventariados como recursos turísticos en Cercado de Lima

Tipo	Museos inventariados por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	
Museos	1	Casa Museo de la Literatura
	2	Museo de Minerales Andrés del Castillo
	3	Museo de Arqueología y Antropología de la Universidad Nacional Federico Villareal
	4	Museo de Arqueología y Antropología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos
	5	Museo de Arte de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos
	6	Museo de Arte de Lima
	7	Museo de Arte Italiano
	8	Museo de Artes y Tradiciones Populares del Instituto Riva-Agüero de la PUCP
	9	Museo de la Inquisición y del Congreso de la República
	10	Museo de sitio Bodega y Quadra
	11	Museo del Banco Central de Reserva del Perú
	12	Museo del Palacio Arzobispal de Lima
	13	Museo Electoral y de la Democracia
	14	Museo Etnográfico del Centro Cultural José Pío Aza
	15	Museo Gráfico del Diario Oficial El Peruano
	16	Museo Histórico Militar de los Combatientes del Morro de Arica
	17	Museo Josefina Ramos de Cox
	18	Museo Nacional Afroperuano
	19	Museo Nacional de la Cultura Peruana
	20	Museo Numismático del Perú
	21	Museo Postal y Filatélico del Perú
	22	Museo Numismático del Banco de Crédito del Perú
Lugares históricos	23	Museo Cementerio Presbítero Matías Maestro
	24	Museo Naval Casa Grau
Arquitectura y espacios urbanos	25	Museo de la Basílica Catedral de Lima
	26	Museo del Convento de Santo Domingo
	27	Casa Museo José Carlos Mariátegui
	28	Museo Convento de San Francisco

Nota. Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo , 2018. Elaboración propia.

En la Tabla 17 se listan los museos que no están incluidos en el inventario de recursos turísticos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo en ninguna de sus categorías establecidas.

Tabla 17

*Museos no inventariados como recursos turísticos en Cercado de Lima***Museos no inventariados por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo**

- 1 Casa de la Gastronomía Peruana
- 2 Museo de la Compañía de Bomberos La Salvadora
- 3 Museo de la Identificación
- 4 Museo de Neuropatología (Museo del Cerebro)
- 5 Museo de sitio Parque de la Muralla
- 6 Museo Municipal del Teatro
- 7 Museo del Señor de los Milagros
- 8 Museo Metropolitano de Lima

Nota. Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo , 2018. Elaboración propia.

Mientras que en el distrito del Rímac solo uno de los cuatro museos es reconocido como recurso turístico por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Tabla 18

*Museos inventariados como recursos turísticos en el Rímac***Museo inventariado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo**

- 1 Museo del Convento de los Descalzos

Museos no inventariados por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

- 1 Museo Mineralógico y Paleontológico
- 2 Museo Taurino de la Plaza de Acho
- 3 Museo de sitio el Mirador del Cerro San Cristóbal

Nota. Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo , 2018. Elaboración propia.

Debe mencionarse que la actualización del Inventario de Recursos Turísticos de la provincia de Lima es función de la Subgerencia de Turismo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, tal como se establece en su Reglamento de Organización y Funciones (2018).

Por otro lado, en el 2017 se realizó un diagnóstico sobre la oferta cultural de 50 museos y 37 centros expositivos de Lima Metropolitana, para el cual se consideró a 29 museos de Cercado de Lima y un museo del Rímac (Riofrío y

Franco, 2017). A partir de las entrevistas realizadas a los propios gestores o administradores de los museos, se concluyó que 14 de los museos ubicados en el Centro Histórico de Lima, recibían reservas de agencias de viajes u operadores de turismo independientes para brindar atención a turistas extranjeros. Sin embargo, a partir de la revisión de los atractivos turísticos que se ofrecen a través de las páginas web de los operadores de turismo receptivo que participan en ferias internacionales de turismo, solo se ofrecen unos pocos museos.

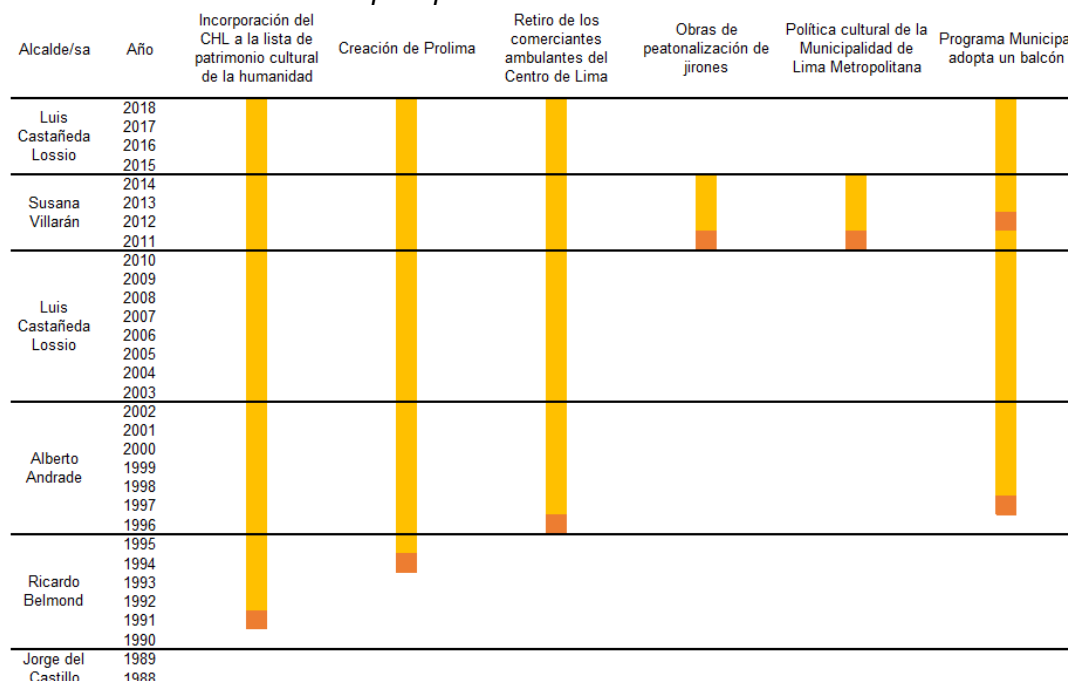
4.1.2. Principales cambios en la actividad turística en el Centro Histórico de Lima

A continuación, se presentan los cambios destacados que afectaron positivamente al desarrollo turístico de Cercado de Lima, ocurridos durante el periodo de tiempo estudiado y reconocidos por los expertos entrevistados. Seguidamente se detallan aquellos cambios en el sector turístico vinculado al Centro Histórico de Lima.

4.1.2.1. Acontecimientos relevantes que aportaron al desarrollo del turismo cultural en el CHL

Con el fin de reconocer y explicar cuáles fueron los principales cambios en la oferta de turismo cultural en museos durante el periodo de tiempo estudiado, se solicitó a los expertos entrevistados que mencionaran aquellos acontecimientos relevantes que aportaron al desarrollo del turismo cultural en el Centro Histórico de Lima. En la figura 13 se listan cronológicamente los acontecimientos destacados, considerando la frecuencia de veces mencionados:

Figura 13

Acontecimientos relevantes que aportaron al desarrollo del turismo cultural en el CHL

Nota. Elaboración propia en base a entrevistas realizadas.

A continuación, se brindan mayores detalles sobre los acontecimientos destacados, según la opinión de los expertos entrevistados:

- **Retiro de los comerciantes ambulantes de las calles de Cercado de Lima en los noventa**

El acontecimiento con el mayor número de menciones fue la recuperación del Centro Histórico de Lima durante las gestiones municipales lideradas por Alberto Andrade Carmona (de 1996 a 1998 y de 1999 al 2002). Así lo explicó uno de los entrevistados:

Alberto Andrade genera el gran cambio y libera las calles de ambulantes, y todo eso que hacía imposible, intransitable el Centro. Eso produjo que esos años de abandono del Centro mucha gente no invirtió en el Centro. Muchas casonas se mantuvieron intactas bajo la capa de invasores entonces eso también fue como una protección. Y el desarrollo de Lima

no continuó en el sentido de destruir y construir encima. Eso de alguna forma protegió el Centro.

La gestión de Alberto Andrade durante los dos periodos que se desempeñó como alcalde metropolitano, representa para los expertos, la administración que realizó el mayor número de obras de recuperación de los espacios públicos y de espacios culturales en Cercado de Lima. La suma de intervenciones que realizó el burgomaestre es considerada como “[...] uno de los procesos de resignificación de sus espacios públicos más trascendentales...”. (Blaz, 2019, p. 223).

La recuperación de las vías públicas ocupadas masivamente por comerciantes informales y ambulantes es una de las hazañas más recordadas de la primera gestión de Alberto Andrade (1996 – 1998). El nivel de caos que se había establecido en este distrito durante casi 20 años tenía 21 calles bloqueadas al tránsito de vehículos y 19 inmuebles de valor monumental rodeados (Ruiz de Somocurcio y Crespo, 1999).

En coherencia con la ordenanza N° 062 que establece el reglamento de la administración del Centro Histórico de Lima, promulgada en 1994 durante el gobierno de Ricardo Belmont; el nuevo alcalde de la ciudad, Alberto Andrade, diseñó sus acciones de recuperación del Centro de Lima, teniendo como objetivo “...la conservación, recuperación y realce de sus valores formales, históricos y culturales...” (Reglamento de la Administración del Centro Histórico de Lima, 1994) del Centro Histórico de Lima.

Es así como logra reubicar miles de comerciantes informales que en el tiempo se iban consolidando como microempresarios. La estrategia consistió en desarrollar un marco jurídico y normativo que ayudara a agilizar el ordenamiento urbano; tener una buena campaña de comunicación para capitalizar la opinión pública a favor de las acciones de desalojo y

enfrentamiento, así como la opinión de los comerciantes dirigentes. Asimismo, habilitar nuevos centros comerciales para reubicar a los comerciantes ambulantes y brindar una serie de beneficios a los mismos como: asesoría legal, asesoría técnica, servicio de seguridad, alumbrado público, promoción, entre otros (Ruiz de Somocurcio y Crespo, 1999).

La primera etapa de la intervención se ejecutó en marzo de 1996 y consistió en recuperar el jirón Lampa y vías aledañas de la ocupación de dos mil comerciantes de artículos de ferretería; los mismos que fueron reubicados al campo ferial municipal Las Malvinas (1997). Como parte de la recuperación se invirtió también en la instalación de mobiliario urbano para darle una nueva apariencia al jirón Lampa. Asimismo, se recuperaron alrededor de 17 manzanas colindantes al Mercado Central Ramón Castilla, en mayo de 1997, de la ocupación de cerca de seis mil comerciantes (Retamozo, 2014). Esta recuperación también implicó la puesta en valor de las calles Capón y Paruro.

Paralelamente se recuperaron la Plaza de Armas, renombrada como Plaza Mayor (1996), el paseo de los Escribanos (1997), el pasaje Olaya (1997), el pasaje Santa Rosa (1997), la plaza San Martín (1996), el parque Universitario (1997), la plaza Francia, la plaza Italia (1997), la plaza Buenos Aires, la plaza Monserrate, la plaza Santa Ana, la plaza San Agustín (1997), la plaza Dos de Mayo, la plaza Unión o plaza Castilla (1997), el parque de la Exposición (2000), el parque de la Reserva (1999), el paseo Colón, la primera cuadra del jirón Ancash para la construcción de la alameda Chabuca Granda (1999).

A estas obras de ordenamiento y recuperación de calles y espacios públicos se les atribuye la puesta en uso y la puesta en valor de diferentes inmuebles característicos de la zona, así como la mejora de la seguridad en zonas aledañas a importantes atractivos turísticos como son el convento de San Francisco, el convento de Santo Domingo, Palacio de Gobierno y la Basílica

Catedral de Lima. Estas consecuencias positivas repercuten también en la operación de grupos de turistas.

- **Política cultural de la Municipalidad Metropolitana de Lima en el periodo 2011-2014**

Algunos expertos destacaron el creciente interés en el tiempo de las gestiones municipales por la conservación del patrimonio cultural; específicamente durante la gestión de Susana Villarán, quien durante su gobierno tuvo que realizar cambios estructurales en el organigrama de la Municipalidad de Lima Metropolitana para recibir aquellas funciones transferidas del gobierno central entre los años 2011 y 2014, como parte del proceso de descentralización. Como parte de esas modificaciones se cambió la estructura orgánica de la institución creándose la Gerencia de Cultura como el órgano de línea que,

promueve y difunde las expresiones culturales, pone en valor el patrimonio cultural de Lima Metropolitana y fomenta el fortalecimiento de la identidad cultural de sus ciudadanos y el desarrollo de las industrias culturales, la promoción del artista y de las expresiones de cultura viva comunitaria” (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2012).

Es así como se constituyó la Gerencia de Cultura como órgano de línea, conformada por tres subgerencias: la subgerencia de promoción cultural y ciudadanía, la subgerencia de artes escénicas e industrias culturales y la subgerencia de patrimonio cultural, artes visuales, museos y bibliotecas (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2014).

Ese mismo año, se promulgó la ordenanza de cultura viva comunitaria para promover el desarrollo de las manifestaciones culturales de la ciudad.

Durante el periodo de Villarán se invirtió 50 millones de soles en 1,200 que permitieron llegar a más de 3.5 millones de residentes de Lima, a través de

actividades culturales como: festivales de artes escénicas, actividades en sitios arqueológicos, talleres de formación, entre otros. Esta inversión representó cinco veces el monto invertido en cultura hasta ese momento (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2014).

En consecuencia, la política cultural adoptada por la gestión municipal durante el periodo 2011 – 2014 fue percibida por algunos expertos como positiva para hacer del Centro Histórico de Lima un lugar más amigable con sus visitantes. Estas opiniones quedaron expresadas con los siguientes comentarios de entrevistados diferentes:

Es recién con Villarán y el fortalecimiento de una gerencia, es que se puede hablar de alguna institucionalidad del manejo y gestión del patrimonio, del patrimonio, de la cultura, de la acción cultural, no voy a hablar solamente del patrimonio físico, si no de la acción cultural de la municipalidad, es recién allí.

De hecho, yo podría indicar que toda la gestión Villarán consideró al Centro como un sitio donde podía pasar cosas, podía pasear al aire libre, donde tú caminabas y de repente tenías una intervención teatral, musical, eso pasaba. De hecho, después de esa gestión ya no con la misma fluidez, hay que decirlo.

- **Incorporación del Centro Histórico de Lima a la lista de Patrimonio Cultural de Humanidad por la Unesco**

El siguiente acontecimiento con mayor reconocimiento por parte de los expertos fue la inscripción de parte del Centro Histórico de Lima como Patrimonio Cultural de la Humanidad por Unesco, el 12 de diciembre de 1991, en Cartago, Túnez.

Si bien existió una participación formal de parte de la Municipalidad Metropolitana de Lima, que en su momento tenía como alcalde a Ricardo Belmont Cassinelli; la labor de investigación y registro de los inmuebles del Centro Histórico de Lima, que constituyó la documentación técnica necesaria (planos del área a ser postulada, lista de monumentos, fotografías y descripciones de los monumentos) para la postulación del CHL como Patrimonio Cultural de la Humanidad ante la Unesco, estuvo a cargo de profesionales del Patronato de Lima, liderados por Juan Günther, Director de Proyectos de dicha institución (Patronato de Lima, 1992). Y posteriormente, fue durante la gestión de Alberto Andrade que se ejecutan las labores necesarias para la recuperación del patrimonio en Cercado de Lima y el Rímac; como lo señaló uno de los expertos: “Alberto Andrade lo que hizo fue eso, además con la coyuntura de declararlo Patrimonio Cultural de la Humanidad y todo el tema... obviamente eso lo catapultó a abrir muchas iniciativas”.

Todos los comentarios sobre el reconocimiento de la Unesco vinieron acompañados de menciones de la labor que realizó Eduardo Arrarte y el Patronato de Lima. Una expresión clara de esta relación la brindó uno de los entrevistados como sigue:

Claro, eso fue una magnífica experiencia. Eso tiene 30 años por lo menos, 25 o 30 años, por lo menos. Eso fue Arrarte, Eduardo Arrarte de Lima Tours fue el que lideró eso y tuve gente como Juan Gunter al costado, pero si no hubiera sido por Arrarte, eso no se hacía. Y se declaró Patrimonio de la Humanidad.

El Patronato de Lima nace como un emprendimiento del sector privado en 1980 y se formaliza jurídicamente como una asociación privada sin fines de lucro en 1989 (Ronda, 2000). Fue constituido con la intención de colaborar con la recuperación y puesta en valor del patrimonio edificado del Centro de

Lima. Los miembros del Patronato, quienes en su mayoría eran propietarios o empresarios reconocidos del sector turístico, bancario y cultural principalmente; desarrollaron acciones de promoción y difusión como publicaciones, talleres, seminarios y eventos especializados como el Encuentro Internacional de Centros Históricos: Protección y Desarrollo (1999) que contó con el apoyo de la Unesco (Fox et al, 2005).

El Patronato tuvo como presidente a Eduardo R. Arrarte durante sus primeros diez años y luego a Pedro Gjurinovic entre el 2001 y 2005. El Patronato de Lima contó con el Centro de Investigación y Estudios de Lima desde el cual se realizó cerca de 90 estudios de diferentes inmuebles, que en su mayoría pertenecían a la Beneficencia Pública de Lima; y se organizaron una serie de seminarios de historia y restauración, dirigidos especialmente a estudiantes de arquitectura (Hayakawa, 2017).

Así lo señaló también el historiador Fernando López, director de los museos Arzobispales del Arzobispado de Lima, al compartir su experiencia personal en el Patronato de Lima:

Entonces, se montó el Patronato de Lima con una serie de oficinas, una de ellas era el Centro de Investigaciones de Lima, ahí me incorporó la arquitecta Elva Vargas, como investigador, contábamos con una biblioteca especializada, contábamos con programas con jornadas de Lima, dedicada a concientizar acerca de la importancia del Centro Histórico y de su historia destinada a estudiantes de tercero y cuarto de secundaria. Teníamos otros programas que eran seminarios de intervención y de conservación y el otro seminario era de historia. Claro, a lo largo de estos seminarios se escogían temas puntuales, casas puntuales en convenio con la Beneficencia y se formaban grupos que trabajaban. Al final de estos seminarios que duraban tres meses, tenía

un expediente. Un primer expediente, una primera mirada con soluciones posibles (comunicación personal, 15 de setiembre de 2018).

- **Obras de peatonalización de jirones**

El segundo grupo de acontecimientos con el mayor número de menciones son las obras de peatonalización de determinadas calles; como es el caso de los jirones Ancash, Carabaya, Ica y Ucayali. Los expertos destacan que la inversión realizada en estas obras, las que ocurrieron durante la gestión de Susana Villarán (del 2011 al 2014), dinamizó la actividad cultural, turística y económica de estos polos de comercio del Centro Histórico de Lima.

El impacto positivo directo de estas intervenciones fue el incremento del número de negocios dedicados a brindar servicios complementarios, especialmente de alimentos y bebidas, venta de artesanías y venta de productos gastronómicos. Así lo expresaron algunos expertos:

Y lo que yo creo que ha hecho un gran cambio, pero eso es ahora último es la peatonalización también del otro lado, de la calle donde está el Cordano, el Queirolo, la puesta en valor de la calle Ancash, la primera cuadra, que da a San Francisco, se ha hecho como una pequeña ruta y esa ahora la ruta que hacen todos los turistas.

Que tengas tiendas artesanales diferenciadas, porque tienes la frente de Santo Domingo, luego tienes la calle peatonal que se hizo, Ancash con Carabaya, porque esa calle se hace peatonal recientemente, luego el hecho de que se haya hecho peatonal el jirón Ica para complementar jirón de la Unión. Son obras que permitieron un mayor flujo de poder apreciar el Centro Histórico [...].

La creación del eje peatonal Ica y Ucayali, entre las avenidas Tacna y Abancay, se planteó teniendo como objetivo central lograr una “adecuada transitabilidad con fines turísticos en el eje del Jr. Ica y Jr. Ucayali...” (Empresa Inmobiliaria de Lima S.A. - Emilima, 2014, p. 16). El proyecto fue diseñado considerando las siguientes intervenciones: peatonalización de ocho cuadras del eje Ica – Ucayali, implementación de mobiliario urbano en ocho cuadras, recuperación de dos plazuelas (San Agustín y San Pedro), restauración de 40 fachadas, iluminación de 30 fachadas, dos módulos de información turística, manejo de residuos sólidos en ocho cuadras (Empresa Inmobiliaria de Lima S.A. - Emilima, 2014).

En el caso de la creación del eje peatonal Ancash – Carabaya, obra inaugurada el 2014, se invirtió cerca de cinco millones de soles. El proyecto cumplió con las siguientes intervenciones: peatonalización e implementación de mobiliario urbano en dos cuadras, restauración de siete fachadas, iluminación de tres fachadas y la ejecución de 32 talleres de capacitación. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020).

- **Creación del Programa Municipal para la Recuperación del Centro Histórico - Prolima**

Otro hecho relevante para algunos de los expertos fue la creación del Programa Municipal para la Recuperación del Centro Histórico – Prolima el 14 de julio de 1994, por Acuerdo del Consejo Municipal. Se creó este organismo especializado, como un órgano desconcentrado de la Municipalidad Metropolitana de Lima, para gestionar aspectos específicos del Centro Histórico. Actualmente, esta institución se encarga de promover y ejecutar la restauración y conservación del Centro Histórico de Lima y del Cercado de Lima, velar por la implementación de infraestructura urbana para la recuperación del Centro Histórico; y fiscalizar la construcción y cualquier tipo de modificación que se aplique en algún inmueble de este espacio

(Municipalidad Metropolitana de Lima, 2018). Este programa está liderado por un Gerente, que depende directamente del Gerente Municipal y dirige un equipo de profesionales compuesto por arquitectos, ingenieros, historiadores y abogados, principalmente (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2008).

Incluso uno de los expertos destacó la labor de Prolima como una entidad independiente de la gestión municipal: “El que ha trabajado directamente más que el alcalde ha sido Prolima. Muy independiente a la visión de la alcaldía, Prolima ha trabajado un concepto de desarrollar proyectos de recuperación del Centro Histórico”.

Asimismo, el experto Fernando López confirmó esta percepción al señalar “La creación de Prolima, que ha perdido bastante poder. En su momento era...el Centro Histórico no necesita un alcalde porque tiene Prolima y tenía bastante autonomía que ahora lo ha perdido. Ese es un hito importante”. (comunicación personal, 15 de setiembre de 2018).

- **Programa municipal “Adopta un balcón”**

Otra intervención destacada por algunos entrevistados, como relevante por su impacto positivo en la apariencia de los inmuebles fue la aplicación de programas municipales de recuperación de patrimonio edificado, como es el caso del programa “Adopta un balcón”. Así lo expresó uno de los expertos:

Recién con Andrade hay esta catapulta de tener un Centro Histórico que te permita declararla patrimonio mundial y las responsabilidades que ello implica. [...] De ahí ha habido estas jornadas de adopta un balcón o adopte una calle, que han permitido, de alguna u otra forma, mantener una dinámica de recuperación parcial, pero integral, como un programa integral permanente, nunca ha existido.

Este programa fue creado en 1997 y permitió la recuperación de 72 balcones en Cercado de Lima durante las tres campañas organizadas (Alberto Andrade: su legado a la ciudad a diez años de su fallecimiento, 2019). Con este programa se invitaba a personas naturales o jurídicas a invertir en la recuperación de un balcón histórico.

El programa fue concebido y promovido por el Patronato de Lima y se contó con el apoyo de la Universidad Nacional de Ingeniería (Fox et al, 2005).

Por un lado, la autoridad edil se encargó de realizar los cambios normativos necesarios para sanear la situación legal de los inmuebles, tomar posesión de éstos para su recuperación y habilitar su nueva ocupación como viviendas restauradas y, en algunos casos, para la reubicación de las familias en nuevas viviendas. Mientras que el Patronato promovió el programa entre empresarios de diversos sectores que apoyaron el mismo (Fox et al, 2005).

Las dos primeras campañas del programa se desarrollaron durante el primer gobierno de Alberto Andrade. Como parte de la primera campaña (1997) se intervinieron 47 balcones ubicados en 30 inmuebles en la microzona A-I, los mismos que fueron asignados a 40 empresas adoptantes. En la segunda campaña (1998) se cedieron 24 balcones ubicados en 19 inmuebles de la microzona A-III; los mismos que fueron adoptados por 24 empresas. Para la primera campaña se invirtió 481,767 dólares americanos y para la segunda campaña se invirtió 224,823 dólares americanos (Copaira, 2015).

Asimismo, Susana Villarán presentó la campaña “adopta un balcón 2012” con la intención de recuperar y preservar 400 balcones con el apoyo de los vecinos y la empresa privada. (Andina Agencia Peruana de Noticias, 2012) Lamentablemente no se ha encontrado información sobre los alcances de la campaña.

4.1.2.2. Cambios vinculados a la operación turística

A continuación, se detallan aquellos cambios percibidos que están directamente vinculados con la evolución de la actividad turística en el área de estudio.

- **Infraestructura urbanística y mejora de la seguridad**

Con respecto a los recursos urbanísticos relevantes para la operación turística, se destacó en repetidas oportunidades la importancia de contar con accesibilidad para lograr una operación turística positiva. Si bien solo algunos entrevistados destacaron este tema, para el caso del Centro Histórico de Lima la accesibilidad es considerada un factor limitante por diferentes circunstancias. Con respecto al espacio físico, por su mismo diseño urbanístico las dimensiones de las pistas y aceras representan una limitación para el traslado de buses de grandes dimensiones, que son los vehículos que se requieren para grupos de más de 25 pasajeros. Así lo expresó uno de los expertos:

Hemos tenido problemas cuando algunas veces, hemos tenido 30 personas o 25, en el bus más grande. Uno es bien difícil el acceso en el Centro de Lima, y lo otro es que es más difícil buscar un lugar donde cuadrar el carro, para recoger, para dejar y recoger (pasajeros).

Asimismo, en el tiempo no se han implementado espacios exclusivamente como paraderos turísticos, considerando el tipo y el flujo de buses que hoy recibe el CHL. Si bien existen paraderos para vehículos, estos deben ser compartidos con unidades de taxis, formales e informales, buses que ofrecen paseos hacia el cerro San Cristóbal, entre otros. Esta situación se mantiene a pesar de que se reconoce la necesidad de que Prolima actualice sus

instrumentos técnico-normativos para mejorar la oferta de servicios turísticos, entre los que se consideran “paraderos de vehículos turísticos, especialmente para grupos grandes”. (Programa Municipal para la Recuperación del Centro Histórico - Prolima, 2014, p. 104).

En ese mismo sentido profundizó otro de los expertos:

No tienes hoy en día, espacio para que un bus de más o menos 12 metros de largo pueda transitar por el Centro porque las calles son angostas. Y no tienes digamos áreas específicas bien definidas y que estén debidamente implementadas para que sirvan de paraderos de unidades de transporte turístico, que se mezclan con el transporte urbano informal, paraderos de taxi informal, paraderos de taxi colectivos, que se combinan con el comercio ambulatorio entonces eso, digamos un poco que complica el desarrollo de la actividad turística.

Otro cambio positivo en el tiempo que ha sido reconocido por la mayoría de los entrevistados es que existe un mejor mantenimiento de los bienes patrimoniales. Uno de los expertos destacó específicamente que este cambio afecta positivamente el servicio que pueden brindar los operadores turísticos a los visitantes, porque se cuenta con más recursos para enriquecer las experiencias de los visitantes en general:

Entonces eso está cambiando, entonces te da más facilidades de poder observar fachadas con mejor mantenimiento. Entonces ahí tú ya puedes hablar de estilos arquitectónicos, de arquitectos, te da una opción de poder variar el tipo de tour, de hablar de personajes, de hacer circuitos en función a conceptos temáticos.

Durante la década de los ochenta y noventa, Lima era conocida como un destino de paso, es decir, que la mayoría de los turistas extranjeros que llegaron al Perú solían quedarse solo unas horas en la ciudad, o un día como máximo, debido a que el principal interés de los visitantes estaba en conocer las regiones del sur del Perú, Cusco, Arequipa o Puno, y/o la Amazonía. La mayoría de los entrevistados coincidió en que con el paso de los años y a medida que se fue diversificando la oferta de actividades turísticas en Lima, su relevancia como destino fue también cambiando: “Lima representaba una mañana o una tarde, no había mucho que ofrecer, por un lado. Y no había mucho mercado, no había público a quien ofrecerle [...]. Era un lugar estrictamente de paso. Eso fue creciendo porque la oferta creció”.

Esta situación limitaba la visita a los atractivos turísticos de la ciudad en general. La situación cambió a mediados de la década del 2000, según los perfiles de turistas extranjeros de PromPerú que visitaron Lima entre los años 2006 y 2010 la permanencia promedio durante este periodo fue de seis noches (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2014). Asimismo, en el 2009 PromPerú reconoció que el interés de los turistas latinoamericanos por conocer Lima comienza a ser relevante. Esta motivación de viaje llega a ser tan importante como el interés por visitar sitios arqueológicos dentro de nuestro país (PromPerú, 2010).

Este incremento se va consolidando gracias a que en la década de los años noventa fueron desarrollándose nuevos atractivos turísticos que generaban interés en los operadores de turismo receptivo y en los turistas extranjeros, especialmente en distritos de la zona sur de Lima como Miraflores, San Isidro y Pachacamac y a partir del año 2000 Barranco también adquiere mayor protagonismo en la oferta turística, como lo detalla una de las entrevistadas:

En la huaca Pucllana puedes contar que Lima era una ciudad milenaria y en Larco...Es como que los mejores representantes para eso. La parte colonial es obviamente el Centro Histórico y tienes los edificios

que son básicamente las iglesias o las casas, como la casa Aliaga. Y la parte contemporánea, es Miraflores y Barranco. Entonces ahí los museos de Barranco resaltan porque ya están en donde la gente quiere ir, está de moda y están los bares, etc.

Adicionalmente, algunos operadores de turismo destacaron que, durante la década de los ochenta, la experiencia de un *city tour* debía brindarse con cautela y se limitaba el paseo peatonal de los turistas en la mayoría de los casos, solo a los alrededores de la Plaza Mayor y Palacio de Gobierno. Cercado de Lima no era considerado un espacio amable con sus visitantes, debido al estado de abandono que se percibía y que se venía acentuado por la ocupación de comerciantes ambulantes de varias de sus calles, generando caos y riesgo de hurtos y robos incluso en las zonas consideradas turísticas del distrito. Al respecto una de las entrevistadas dijo:

...yo recuerdo que cuando era súper joven y empezaba a trabajar en operaciones en turismo casi casi que...hacías San Francisco a la casa Aliaga, lo hacían en bus porque no sentían que el Centro Histórico era un espacio para caminar, había la tensión de que en algún momento te podían arranchar algo, era visto como tierra de nadie.

El cambio positivo es que hoy por hoy el Centro Histórico de Lima es un lugar seguro para recorrer, lo que promueve que muchos extranjeros desarrollen una experiencia turística de manera independiente. Así lo expresó una de las expertas: “Es más fácil ir al Centro, está más ordenado. Encuentras la información, es seguro ir en horarios que antes no ibas [...]. Pero si eres una persona que quiere visitar el centro hacia la noche, hacia la tarde puede”.

- **Oferta de servicios turísticos**

Con respecto a la oferta de servicios de hospedaje, sí se reconoce un cambio significativo durante el periodo de tiempo estudiado. La mitad de los expertos afirmaron que durante la década de los ochenta la mayor concentración de hoteles insertados en el mercado de turismo receptivo se ubicaba en Cercado de Lima. Como fue el caso de los hoteles: Sheraton, Maury, Bolívar, Riviera, Savoy y Crillón, siendo los más mencionados por los entrevistados. En ese sentido, una de las expertas señaló:

Para esa época (inicios de los 80) pues no había la cantidad de hoteles que había ahora. Era reconocido el hotel Sheraton, como el hotel 5 estrellas, el mejor digamos; y luego estaban el Crillón y el hotel Bolívar. Eran con los que únicos con los que, uno podía recomendar y utilizar en ese entonces para la clientela que la agencia (...) atendía, que inició con una clientela media alta y alta.

Mientras que con el transcurrir de los años, hacia finales de la década de los noventa, esta concentración hotelera se fue trasladando para los distritos de Miraflores y San Isidro principalmente, como señaló un especialista: "...entonces al perder hegemonía económica el Centro Histórico, la atención de las inversiones se fue a San Isidro, a otros sitios, a Surco, a otros barrios nuevos, a Miraflores". Otro comentario recogido indicó: "Y se va moviendo. Antes era el Centro Histórico de Lima por los hoteles que eran tres los más representativos. Después se mudaron a Miraflores los hoteles, después era San Isidro y después Barranco. Ahora hay como para escoger".

En la tabla 19 se muestra el incremento de los establecimientos de hospedaje inaugurados en la década de los noventa en los distritos de Miraflores y San Isidro. Los datos presentados a continuación corroboran lo afirmado por los expertos entrevistados.

Tabla 19

Establecimientos de hospedaje inaugurados en Miraflores y San Isidro de 1990 a 1999

		Años	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
Miraflores	Hoteles de 3, 4 o 5 estrellas			1				2	6	5	1	1
	Hostales de 3 estrellas		7		1		2		1	3	3	2
	Hospedajes sin categoría								1			
San Isidro	Hoteles de 3, 4 o 5 estrellas								2	5	4	
Número total de establecimientos			7	1	1	0	2	2	10	13	8	3

Nota: Fuente: INEI (2014). Elaboración propia.

Este cambio en la oferta hotelera también afectó la forma de operar la experiencia en el Centro Histórico de Lima. Puesto que inicialmente el clásico *city tour* en CHL se podía ofrecer a pie gracias a la cercanía de los hoteles. Posteriormente, para este servicio se debió contemplar el traslado de los visitantes desde los nuevos distritos, lo que implicó para los operadores en turismo, el incremento de inversión en tiempo y dinero para la contratación de movilidad. En ese sentido uno de los entrevistados explicó:

El famoso *city tour* que ibas desde la zona turística, que originalmente salías desde la zona del Centro Histórico, desde el hotel Bolívar y los hoteles que estaban en los alrededores para hacer grupos pequeños peatonales, para luego trasladarse a la plaza San Martín, porque tenías el hotel Riviera, sobre la avenida Garcilaso, tenías el hotel Bolívar, tenías el Crillón, tenías el Savoy...y tienes hasta ahora el Sheraton y otros pequeños hoteles como el Maury, que albergaban a toda la población turística y desde esos hoteles se operaba.

Con respecto a la oferta de servicios de alimentos y bebidas, así como la oferta de servicios complementarios, los entrevistados enfatizaron que ha aumentado para beneficio de los visitantes y los operadores. Actualmente, se

encuentra un mayor número de restaurantes, cafés o similares; así como de tiendas de artesanías y souvenirs. Esta oferta ha permitido que se amplíe el consumo de servicios en el CHL, como lo señala uno de los expertos:

Digamos hoy día tú tienes mejores lugares para poder aprovechar más el día en el día en el Centro Histórico. Antes uno se iba al Centro Histórico y tenías que regresar porque no había donde comer. No era seguro y no había mucha opción, entonces se comienza a implementar nuevos espacios, nuevos restaurantes, nuevos cafés de mucha mejor calidad, bien producidos, mucho más organizados, mejor fiscalizados. Luego comienzas a tener espacios de actividad comercial ligada al turismo. Que vienen a ser el museo del Pisco, el museo del Chocolate.

Las menciones positivas sobre el incremento de la oferta de servicios turísticos complementarios han estado ligadas a la puesta en valor de calles específicas como es el caso de los jirones Ancash, Ica y Ucayali, los mismos que han sido restaurados y peatonalizados. En ese sentido una de las expertas señaló:

No solo museos, si no como el Cordano, que es de cultura viva. Y claro, lo que ha hecho esto de Bodega y Quadra, el museo del Chocolate es justamente brindar atractivos distintos y se ha vuelto como un foco que atrae turistas también independientes. De alguna u otra manera, eso ha dinamizado alrededor del Centro. Eso sí lo veo como un cambio súper completo.

No puede dejarse de lado, que también existen otros distritos que han mejorado su oferta de este tipo de servicios, lo que resulta en un buen complemento de experiencias turísticas. Se hizo referencia a que en los últimos años los distritos de Barranco y Miraflores venden museos y

gastronomía, lo que facilita la operación de un tour, puesto que pueden plantearse como actividades complementarias. Así lo señaló una de las expertas:

Barranco es más amigable. Porque ahí comes un heladito en Bizzetti, perdón, en Blue. Por ejemplo, ahorita, los tours de Barranco incluyen parar a tomar café en Bizzetti o en un heladito en blue, entonces tiene este contexto de lo actual. Las calles tienen grafitis y te das cuenta de que Barranco es el Soho. Entonces es complementario.

- **Oferta de experiencias y productos de turismo cultural**

Con respecto a la oferta de experiencias y productos de turismo cultural en Cercado de Lima, la percepción general de los expertos es que durante el periodo de 1988 al 2018 esta oferta se ha limitado a un grupo reducido de recursos y/o atractivos turísticos y que no ha variado significativamente. A pesar de que ya existía una variada oferta de museos y casas patrimoniales para finales de la década de los ochenta, pocos de éstos estaban integrados a la oferta de turismo cultural para el mercado extranjero, que se empaquetaba en el clásico *city tour*, que priorizaba que el turista apreciara la ciudad desde las ventanas de los buses. La mayoría de los expertos brindó una descripción similar sobre lo que se hacía en Lima, que se resume con el siguiente testimonio:

El tradicional *city tour* que salía de Miraflores, que pasabas por los alrededores de huaca Pucllana, el Olivar de San Isidro, de ahí te ibas hacia el Centro Histórico, te dabas la vuelta a la plaza San Martín y llegabas a la plaza Mayor y visitabas a la Catedral o san Francisco o la casa Aliaga, que eran los únicos tres museos a los que entraban los turistas porque había digamos, circuito de oferta turística en ellos, los demás espacios no estaban concebidos como museos.

Otro factor relevante para el crecimiento de número de turistas en Lima y mencionado por la mayoría de los expertos entrevistados, es el reconocimiento internacional que va adquiriendo la gastronomía peruana, gracias al boom que se experimentó desde inicios del nuevo milenio y que se va consolidando con reconocimientos internacionales de eventos especializados como Madrid Fusión que reconoció a Lima como la capital gastronómica de América (2006), *Gourmand World Cookbook Awards* que premio a cinco publicaciones peruanas el 2009, el *World Travel Awards*, que reconoce al Perú como mejor destino culinario en el mundo en repetidas ediciones desde el 2012. Asimismo, la Organización de los Estados Americanos (OEA) que reconoció a la gastronomía peruana como Patrimonio Cultural de las Américas para el mundo (2011).

Actualmente, muchas de las nuevas experiencias tienen sustento en la gastronomía. Hoy los turistas buscan tener experiencias vivenciales en mercados, restaurantes, escuelas de cocina, para conocer y disfrutar de manera directa de la gastronomía peruana. Tal como afirmó uno de los expertos:

Y Lima tiene el atractivo fuerte gastronómico. Hay una oferta enorme de proveedores de tour gastronómicos, de todo tipo. Desde caminar con James Berckemeyer por el mercado hasta tours en compartido que te llevan al mercado, preparas tu ceviche. Hay algo de mirar y observar y luego algo de hacer.

- **Cambios en la operación de servicios turísticos**

Con respecto a la operación de atractivos turísticos, un factor relevante que afecta directamente al desarrollo de la actividad turística en Lima y específicamente al Centro Histórico de Lima, es la dinámica de los actores de la cadena de comercialización turística. Los operadores turísticos locales, que

se encargan de diseñar y vender productos turísticos de un destino a agencias de viajes mayoristas, que se encargan de comprar estos productos turísticos masivamente o al por mayor para luego venderlos a las agencias de viajes minoristas, que venden directamente a los turistas extranjeros se rigen por patrones de compra y venta que no han variado en el tiempo.

Según los expertos en turismo, la aceptación o incorporación de un nuevo atractivo como parte de un tour o producto turístico en la cadena tradicional de comercialización turística es bastante difícil. Las agencias de viajes mayoristas que compran paquetes turísticos a los operadores turísticos nacionales o locales son bastante resistentes a variar la programación de actividades, sobre todo de aquellos itinerarios que tienen alta aceptación en el mercado tradicional. En ese sentido, incorporar un nuevo museo en la oferta de actividades para turismo receptivo puede ser un proceso que toma varios años. Así lo expresaron algunos expertos:

Hay una característica que se mantiene vigente todavía en el mercado, y es que una vez que tienen en el chip un componente en un tour, difícilmente lo cambian tan rápido. Les cuesta demasiado el hacer el cambio. No se quieren arriesgar porque el cambio si se quiere dar por una empresa y ven que el resto de las empresas siguen ofreciendo lo otro, no es tan fácil. Uno pensaría que un producto nuevo, por más lindo que sea, podría incorporarse como oferta turística ya dentro de un circuito, en un año o dos, pero en realidad puede pasar más tiempo para que eso suceda.

Y por otro lado es verdad, que las agencias de viajes; donde yo recuerdo cómo funcionaban este mundo de operadores y las agencias [...] si ya la oferta que dan a sus clientes es Machu Picchu, Pachacámac, Museo de Oro, esto y lo otro, por qué yo voy a hacer mayor esfuerzo.

Si bien en algunos casos, los operadores turísticos están buscando diferenciarse a través de la oferta de nuevas actividades dentro del Lima, el camino no siempre es corto, como lo explica una de las entrevistadas con experiencia en la operación turística:

Las áreas de producto de las agencias, su chamba es estar al tanto de qué eso está pasando. Cuando eso pasa, incorporan al museo [...] en la oferta ya sea haciendo el *city tour* más el museo [...] y así de simple [...] y luego eso normalmente lo mandan como un flyer o comunicación personal en alguna de las ferias a sus clientes que son tour operadores, o sea mayoristas y que, a su vez, ellos luego van a tener que trasladar, cuando construyen sus itinerarios a Perú, si es que les ha encantado esa opción de agregar el museo [...] Y ya luego pasa al agente de viajes, entonces en verdad es larguísima la cadena.

Un factor determinante para esta situación es el costo de la operación de un programa o itinerario turístico. La inclusión de un nuevo atractivo turístico como parte de un itinerario implica mayor inversión de tiempo y de recursos como el transporte y el servicio de guiado, por ejemplo. Por ende, no resulta muy atractivo para los mayoristas alterar los programas turísticos que ya están acostumbrados a vender y que tienen éxito en el mercado. Al respecto se señaló: “Entonces, siempre hay ese componente súper aterrizado de que máximo un *city tour* tiene que durar tres horas porque si no ya nos sale más caro la hora adicional del guía o del transporte”.

A pesar de esta situación algunos expertos destacaron que con la democratización del uso de las redes sociales y de plataformas especializadas en turismo en internet; los atractivos turísticos tienen, ahora más que nunca, mayores posibilidades para omitir a todos los intermediarios de la cadena

turística y ofrecer sus servicios directamente a las agencias minoristas y a los visitantes. Así lo explicó una de las expertas:

Es lentoso para la cadena tradicional, pero puedes ingresarle al internet e ir directo al consumidor. Entonces si tú tienes buenos videos en TripAdvisor si te mueves en el tema de canal digital, en un Facebook de puta madre, súper bien orientado a los segmentos que quieres puedes vender directo. Pero la cadena tradicional es mucho más tediosa.

Otra situación que se planteó, según la opinión que brindó una especialista, con la democratización del uso de redes sociales y de plataformas especializadas en turismo es que los operadores turísticos locales, al estar expuestos a los clientes finales, deben prepararse para atender sus demandas que se plantean de manera personalizada. En ese sentido señaló:

Lo que está sucediendo ahora, es lo interesante, con lo último que está pasando en el turismo con todo este tema de internet, redes, es que el cliente pide. Y cuando el cliente pide el operador tiene que darle. Entonces si piden el museo de Osma, y el museo de Osma no está listo, no tiene tarifario, entonces no van a venir.

- **Gestión turística de museos**

Algunos pocos expertos manifestaron tener la impresión de que no existe un trabajo coordinado entre los diferentes actores del sector museos, lo que limita la difusión de los mismo para su consumo. En ese sentido, una de las expertas señaló:

Todo esto es loquísimo. Yo desde toda la vida, me di cuenta hace 20 años y sigue lo mismo, no hay postales de los museos, que circulen por

todas partes. Tampoco hay mapa de Lima, no hay mapa que te ubique todos los museos de Lima, es una cosa tan sencilla que se debería hacer. Postales de cada obra, principales de los museos.

Al indagar sobre los museos que más destacados por su buena gestión de visitantes, siete entrevistados mencionaron el caso del museo Larco, reconocido por TripAdvisor como mejor de Sudamérica, para el año 2018 (Riveros-Cayo, 2018). Como se sabe este museo no sólo es uno de los museos más visitados por los turistas extranjeros que llegan a nuestro país, sino que también lo destacaron por sus competencias vinculadas al diseño de la experiencia y el enfoque en segmentos de mercado específicos. En ese sentido los expertos señalaron:

[...] el museo Larco es un magnífico ejemplo, como un museo que era visto por muy poquita gente, hoy día es uno de los museos más visitados [...] ¿Por qué sucede eso? Porque ellos han hecho un esfuerzo de trabajo de marketing, de gestión, de puesta en el mercado.

[...] han ido a ferias de turismo, han empezado y así de poquitos [...] Es el único museo que trabajaba como un proveedor. Venían y hacían capacitaciones constantemente a las agencias de viajes. Venían y tenían a [...] que estaba al tanto de todas las áreas de producto, se sentaba con ellos, trataba de entender qué es lo que necesitaban, cómo vender más. Todo el tiempo estaba liderando activaciones para que las agencias compraran más, iban a ferias como te digo. [...] entonces hicieron una chamba como bien metódica y pegada al turismo, ellos sí...les ha rendido frutos.

El museo Amano fue el segundo museo más mencionado como un referente de buena gestión, que con el transcurso de los años modificó sus estrategias para captar a un mayor número de turistas extranjeros. Por ejemplo, sobre este museo se dijo: “Tiene una colección para matar y súper bien hecho, está súper bien presentada”.

El museo Amano, por ejemplo, se ha regenerado completamente, era un museo al que tenías que llamar para que te abran la puerta [...]. Llamaba yo, acompañaba a mis amigos y hablaba con la señora Rosa... hoy día tú pagas tu entrada y entras.

Otro museo mencionado como un referente positivo específicamente por su museografía fue el museo del Señor de Los Milagros. Sobre este museo se dijo específicamente: “El de las Nazarenas me parece paja. Porque en verdad es como, es además otro discurso, la cultura popular, el fervor religioso, el sincretismo. Ahí tienes para hablar un montón”.

Lo que se ha hecho es un trabajo maravilloso [...]. Hay toda historia, cuando ves los exvotos es una cosa que se te caen los dientes, tiene unas paredes de plata maravillosas. Pero aparte de eso es un museo muy bien hecho [...]. Es un museo genial... pero eso es un esfuerzo bien grande que se ha hecho ahí. Yo creo que ahí faltaría del lado de PromPerú que muevan eso o de la Municipalidad de Lima misma. No está en el paquete.

Otros museos mencionados por su colección y trabajo de museografía fueron el museo del Centro Cultural Peruano Japonés y el museo de Identificación de la RENIEC. Una de las expertas entrevistadas dijo específicamente:

La exposición es extraordinaria, es un modelo para cualquier comunidad digamos, porque entras al Peruano Japonés y quieres saber todo, te muestras el primer pasaporte, el primero que ha votado siendo japonés [...]. Es lindísimo ese museo, es a la vez de antropología, de vidas y a la vez, tienes objetos personales que llevaron, es fantástico.

La misma experta entrevistada agregó el museo de Identificación de la RENIEC:

Ese también es una joya, está en la (avenida) Colmena, al lado de la plaza San Martín. Ahí...es fabuloso. Ahí también tienes un homenaje al primer voto de la mujer, las luchas por obtenerlo [...] Es extraordinario. Y así con un equipo de tres o cuatro fervientes que lo dan todo. Hay unas cosas fantásticas.

Asimismo, la mayoría de los expertos también destacaron que, si bien puede existir un mayor número de museos en Lima, no se ha dinamizado la manera cómo se gestionan para el uso de los operadores turísticos ni el disfrute del público en general. En ese sentido, se registraron opiniones sobre la falta de profesionalización de parte de los gestores de museos, como la que se citan a continuación:

[...] hay un montón de museos en el Centro de Lima, el tema es que no están profesionalizados. Definitivamente de que están, están. Quieren y abren sus puertas pero que funcionen realmente según estándares de un centro cultural o de un museo, no es así. Eso es una tara del sector, que no son espacios profesionalizados.

Yo creo que si no ha habido más atractivos es porque la propia oferta no creció, ni estuvo a la altura de la expectativa; de los propios gestores culturales, no han estado a la altura del mercado turístico. El mercado turístico requiere de ciertos estándares, de ciertas cosas. No basta con decir: “yo tengo un buen manto Paracas. Yo tengo que generar servicios alrededor”.

La mayoría de los entrevistados brindaron comentarios sobre la falta de renovación en los museos. Se registraron comentarios sobre la falta de dinamismo de los recursos de los museos, que se refleja en la casi nula

renovación de las colecciones y en la limitada oferta de actividades. Según los testimonios recogidos, se percibe que esta situación afecta negativamente el interés que puedan presentar los operadores turísticos y los posibles visitantes. Así lo dijo claramente una de las expertas: “[...] pero ese es un formato setentero, de los setentas, de los ochentas. Y muchos de los museos de este país están en eso...del Centro, están en eso, están desde los cincuenta, desde los cuarenta; cosas muy viejas...”.

- **Oferta de museos para turismo receptivo**

Con respecto a la oferta de museos para turismo receptivo, se preguntó a los expertos qué museos de Cercado de Lima eran considerados turísticos según su experiencia, que se ofrecían durante sus primeros años de labor profesional en Cercado de Lima como hasta hoy, solo se recogieron menciones de los museos que se detallan en la Tabla 20:

Tabla 20

Museos del Centro de Lima considerados para turismo receptivo

Recurso turístico	Número de veces mencionado
Museo Convento de San Francisco y Catacumbas	5
Museo de Arte Religioso de la Catedral de Lima	5
Museo de Arte de Lima	4
Convento de Santo Domingo	3
Museo del Banco Central de Reserva del Perú	2
Museo de Minerales Andrés del Castillo	1
Iglesia San Pedro	1
Casa Aliaga	1

Nota. Elaboración propia en base a entrevistas realizadas.

Según los expertos entrevistados, la oferta de museos para turismo no ha variado significativamente en el periodo de tiempo estudiado. Sin embargo, se reconoce que algunos museos que eran visitados en la década de los noventa y los primeros años del 2000 ya no son ofrecidos al mercado extranjero.

En la Tabla 21 se presentan los museos mencionados:

Tabla 21

Museos del Centro de Lima excluidos de la oferta para turismo receptivo

Recurso turístico	Número de veces mencionado
Museo de Arte Italiano	3
Museo de la Gastronomía	1
Museo de la Inquisición y del Congreso de la República	1

Nota. Elaboración propia en base a entrevistas realizadas.

Una razón que se brindó como justificación del cambio en la oferta de museos fue el surgimiento de nuevos museos en Lima fuera de su Centro Histórico. A continuación, se citan dos referencias sobre el tema como ejemplo de lo expuesto:

El único (museo) que recuerdo que se haya tomado como referencia para un producto turístico, fuera de los museos religiosos dentro del Centro Histórico, fue en su momento el museo de la Gastronomía. [...] En su momento también el museo de Arte Italiano se visitaba, pero después ya se dejaron de visitar, porque había ofertas de otro tipo, como el museo de Amano, como ahora el de Mario Testino, Arte Contemporáneo.

Si bien el protagonismo del Centro Histórico de Lima era importante, durante las décadas de los años ochenta y noventa, el museo que más se ofrecía a turistas extranjeros fue el museo de Oro, ubicado en el distrito Surco, y con el pasar del tiempo esto fue cambiado debido a que fueron surgiendo otros museos que profesionalizaron su oferta de experiencias logrando reconocimiento a nivel nacional e internacional. También se mencionó al museo Nacional de Antropología, Arqueología e Historia del Perú: “En esa

época la vedete era el museo de Oro. Era el gran museo que todos los turistas visitaban. Eso era así. Iban al museo de Oro, al de Antropología y se acabó”.

Algunos expertos compararon de manera específica el caso del museo de Oro con el museo Larco, como muestra de cómo la falta de sostenibilidad en la gestión del primer museo trajo como consecuencia su exclusión del mercado turístico; contrariamente al caso del museo Larco, cuya gestión invirtió muchos años para ser integrado a la oferta de turismo cultural en Lima, como lo señala una de las expertas en turismo:

La chamba que ha hecho Larco es increíble. Yo me acuerdo, cuando yo trabajaba en Lima Tours hace miles de años, lo que se vendía era el museo de Oro y todo el mundo iba al museo de Oro. Y Larco era, pero ¿por qué no vienen a Larco? La chamba ha demorado, fácil 18 años. Se han demorado un huevo de tiempo en posicionarse. Pero han chambeado full.

Estas apreciaciones reafirman la consolidación del museo Larco como un producto estrella para el mercado turístico. Asimismo, el museo Larco ha sido reconocido por TripAdvisor como el museo número 20 en el mundo y el número uno de Sudamérica, para el año 2018 (Riveros-Cayo, 2018).

Al indagar sobre las razones por las cuales no se consideran más museos para diversificar la oferta de turismo cultural para turistas extranjeros, todos los especialistas mencionaron que muchos de los museos del CHL no brindan los servicios que buscan los operadores de turismo receptivo.

(los museos) sí tienen gran protagonismo y cumplen un rol muy importante en el desarrollo del turismo cultural interno y externo. De hecho, reciben una cantidad tan alta de visitantes que podría

asociarse a un excelente servicio sin embargo yo creo que existe una sobreexplotación del recurso y muy pocos buenos servicios.

Por otro lado, cuando se preguntó a los expertos sobre cuáles son los museos con mayor potencial para ser incluidos en la cadena de comercialización turística para el mercado extranjero, tomando en cuenta únicamente la originalidad o al valor de su colección, se citaron los siguientes museos:

Tabla 22

Museos del Centro de Lima con potencial turístico

Recurso o atractivo turístico	Número de veces mencionado
Museo Nacional de la Cultura Peruana	3
Museo Municipal de Teatro	2
Museo Señor de los Milagros	2
Museo del convento de los Descalzos	2
Museo de Minerales Andrés del Castillo	1
Museo de Artes y Tradiciones Populares del Instituto Riva-Agüero de la PUCP	1
Museo de sitio Bodega y Quadra	1

Nota. Elaboración propia en base a entrevistas realizadas.

Los expertos brindaron estas respuestas sin tomar en consideración si los museos mencionados cumplían o no con las condiciones básicas que demanda el sector turístico.

• **Relación entre actores de los sectores turismo y cultura**

Con respecto a relación entre los actores de los sectores turismo y cultura, específicamente museos; no es la ideal o incluso, que no existe relación alguna; puesto que hay desconocimiento y mucha crítica de un sector al otro. Se afirmó que ambos sectores no logran identificar qué intereses tienen en común. Por ejemplo, se mencionó: “Creo que allí debería existir una mayor y

mejor relación entre los museos y las agencias de viaje, si hablamos de público receptivo”.

Otro de los especialistas indicó:

Cultura y turismo nunca se han llevado a pesar de que tienen mucho en común. Todos los proyectos que siempre se han desarrollado han sido cuestionados uno por el otro. Hay como una especie de amor-divorcio entre los dos y eso porque lamentablemente cultura no llama a turismo, ni llama a los operadores para integrarlos dentro de lo que es el Plan Nacional de Cultura.

La mayoría de los entrevistados justificaron esta forma de relación en que existen posiciones opuestas sobre el rol de un museo, que se refleja en la falta de acercamiento de parte de los gestores de museos a los actores de turismo, y en su falta de capacidad para comprender y atender las necesidades de los visitantes y de los actores de la cadena de comercialización turística. En ese sentido dos expertos mencionaron:

Porque la visión de cultura de conservación, preservación de un espacio pasa porque nadie lo visite. Entonces cómo preserve mejor un lugar, bueno que nadie venga porque si vienen va a tener impacto. Entonces, cero impactos es que no venga nadie. Entonces eso es inviable con turismo.

No es un solo sentido. [...] No es suficiente que la cultura sea importante, hay que hacerla importante. El turismo es entre otras actividades, es el amplio mercado de la industria del ocio, del tiempo libre. Entonces porque voy a ir a este museo y no al otro, porqué voy a ir a la iglesia y no al estadio, porqué voy a ir al parque...me explico. Es en ese espectro que nos movemos.

En ese sentido otro experto dejó claro que nunca ha sabido de alguna intención de contacto por parte de algún gestor, de algún museo de Lima: “No para nada y mira que somos una agencia que mueve más de 15 mil pasajeros al año, sin embargo, nunca nos ha llegado una invitación de este tipo de museos, iglesias o conventos, nada de nada.

Una de las especialistas mencionó que el sistema público de gestión dificulta el acercamiento de los museos al turismo y que esta situación afecta principalmente a los museos del Sistema Nacional de Museos.

Tiene mucho que ver con su propio sistema de gestión institucional que limita el que gestiones con libertad el espacio, que eso que propongas y que hagas pueda revertir en tu propio beneficio. ¿Para qué hacer algo que no va a revertir en ti directamente? [...]. No tienes ni siquiera esa libertad, para diseñar algo que puedas ofrecer, que te puede permitir crecer. Si eres del sistema público no puedes hacerlo, no puedes.

La relación entre ambos sectores se hace tangible en el contacto directo y frecuente que tienen los guías de turismo que trabajan para operadores de turismo que acompañan a los grupos de turistas extranjeros, y los directores o gestores de museos. Según varios de los entrevistados se percibe que existen diferencias sobre la experiencia que se le quiere brindar a los turistas que ingresa a un museo.

Por un lado, los gestores de museos muestran disconformidad sobre la calidad de la información que brindan los guías de las agencias de viajes y con el tiempo que invierten los grupos en sus museos. Incluso se llega a desconfiar de las competencias profesionales de los guías de turismo, como lo señaló uno de los expertos: “Yo creo que la formación que los guías deja mucho que desear en general, en términos de idiomas y cosas por el estilo”.

Mientras que, según algunos expertos, los guías de turismo muestran su disconformidad por la falta de disposición por parte de los gestores de museos para que brinden facilidades para que se desarrollen guiados más flexibles, sobre todo para aquellas personas que no disponen del tiempo necesario, pero sí quieren visitar el museo, de todas maneras. En ese sentido, se explicó:

...esa persona tiene 30 minutos. Lamentablemente tú lo ves con una perspectiva distinta, y tú dirás que me parece absurdo visitar el lugar en 30 minutos, pero él no tiene las tres horas y está queriendo aprovechar el único tiempo libre y poder conocer, aunque sea, y decir estuve ahí [...].

Eso sí es increíble, parece que estuviéramos en un régimen, no sé si llamarlo militar o autoritario [...] si bien es cierto que hay que respetar circuitos, el museo o los museos deberían siempre crear circuitos para aquellos que tienen que hacerlo de alguna manera más corta. No enfrascarse en usted tiene que hacer esto y nada más que eso y tienen sus dos horas. Si sales una hora antes, te sale a buscar (risas).

Por otro lado, la mayoría de los expertos perciben que, si bien la relación no es ideal, debería existir una mayor comprensión sobre cómo gestionar la oferta de actividades para el turismo. En ese sentido se expresó: “Creo que allí debería existir una mayor y mejor relación entre los museos y las agencias de viaje, si hablamos de público receptivo”.

- **Cambios en la demanda turística**

Con respecto a los cambios en la demanda, la mayoría de los expertos reconocieron que ha cambiado el perfil de los turistas que llegan a nuestro país. Hoy los turistas buscan cada vez más actividades que les permitan tener

una actitud activa y no solo contemplativa cuando conocen un destino turístico. Los turistas son catalogados como buscadores de experiencias porque buscan “experiencias de viaje que estimulen sus sentidos, marquen un cambio en su vida y favorezcan su realización personal” (Comisión de Promoción de Perú para la Exportación y el Turismo - PromPerú, 2009).

En ese sentido, los expertos mencionaron por un lado que el perfil del turista que llega a Lima ha cambiado y ello exige que se varíe también la oferta de actividades turísticas en el destino, como lo señala una de las entrevistadas: “¿Qué es lo que hacen en otros momentos? Clases de cocina que es algo vivencial. Es que también hay un punto que los turistas quieren complementar la oferta cultural *hard core* de patrimonio monumental con cosas más light, más cotidianas”.

Incluso uno de los expertos mencionó que los turistas han perdido el interés por los museos en general:

Lamentablemente, ya no hay muchas personas buscando tantos museos [...] Muchos están optando por algo más vivencial, quieren conocer más a la gente misma, su cultura, su entorno y prefieren estar en museos que a ellos por alguna razón les ha llamado la atención o porque de alguna manera el operador con el que están viajando les ha dicho: esta es la mejor opción para visitar.

En ese sentido, la mayoría de las recomendaciones registradas para que un museo se integre al mercado turístico, giran en torno a las necesidades de generar experiencias a partir de un buen guion. Así lo explicaron dos de las expertas entrevistadas:

El recurso patrimonial o artístico per se, no es lo que la gente va a ir a visitar. Y eso es lo que muchos creen. Hay que crear una

experiencia, no se ha trabajado en la creación de experiencias. Creer que tienes un lindo edificio y que tienes unas lindas piezas adentro y que por eso la gente va a ir, eso es mentira. Aquí y en la China, eso es mentira. Eso no funciona. Eso es lo mismo que te digo de la gallina de los huevos de oro. Creer que ya la tienes y que por eso van a ir, y que encima tienes una buena ubicación. Tienes la ubicación, el edificio, la pieza, vengan a mí. Mentira.

Que ofrezca una colección diferente. Que, si va a competir con Larco, tenga una colección más ahorada que Larco, un mejor guion o sea que se algo distinto [...]. Y tercero es un buen guion. Un buen guion que tenga una diferenciación, algo distinto o complemente de alguna manera. Que valga la pena ir.

4.1.3. Valoración de los atributos de calidad en museos

A continuación, se presenta la valoración de cada una de las categorías y atributos de calidad considerados en la encuesta aplicada a operadores turísticos y gestores de museos. En la Tabla 23 se presentan los promedios de los puntajes otorgados a cada atributo de cada categoría, por grupo de expertos. Asimismo, se incluye la desviación estándar para cada caso, puesto que brinda información sobre la variabilidad de los datos obtenidos.

Tabla 23

Puntajes promedio y desviación estándar por cada atributo de calidad turística

Categoría	Atributo	Puntajes promedio		Desviación estándar	
		OT	GM	OT	GM
Accesibilidad	1 Ubicación	3.93	4.60	0.62	0.55
	2 Estacionamientos	2.93	3.00	1.07	0.71
	3 Accesibilidad para personas con discapacidad	4.36	4.00	0.93	1.00
	4 Servicios higiénicos	4.36	4.40	0.63	0.89
	5 Tiempo de espera del servicio	4.36	4.00	0.50	0.71
	6 Facilidad de compra	3.57	4.00	1.02	0.71
	7 Horarios de atención	4.36	4.40	0.50	0.55
	8 Señalización externa	4.14	4.00	0.77	0.71
Ambiente	9 Temperatura	4.14	3.80	0.66	0.45
	10 Lugar cómodo y acogedor	4.29	4.40	0.61	0.55
	11 Acústica	4.29	4.60	0.61	0.55
Factor humano	12 Presentación del servicio al cliente	4.50	5.00	0.85	0.00
	13 Atención al cliente	4.86	4.80	0.53	0.45
	14 Confianza	4.79	4.40	0.43	0.55
	15 Conocimientos técnicos de los trabajadores	4.79	4.40	0.58	0.89
	16 Anticipación	4.71	4.40	0.61	0.89
	17 Apariencia profesional de los empleados	4.86	4.40	0.36	0.89

	18	Resolución de problemas	4.79	4.80	0.43	0.45
	19	Atención de reclamos	4.71	4.20	0.61	0.45
	20	Sensibilidad cultural en la atención	4.71	5.00	0.61	0.00
	21	Acogida percibida	4.93	5.00	0.27	0.00
Experiencia	22	Aprendizaje en el atractivo	4.07	4.00	0.62	1.00
	23	Entretenimiento en el atractivo	3.86	4.00	0.86	0.71
	24	Estética	4.14	4.00	0.66	1.00
	25	Evasión	4.00	3.40	0.68	0.89
	26	Variedad de objetos	4.64	4.40	0.50	0.55
	27	Venta de productos	3.00	4.00	0.68	1.00
	28	Instalaciones para niños	3.50	3.40	0.76	0.89
Seguridad	29	Advertencia del sistema de emergencia	4.50	3.60	0.65	1.14
	30	Seguridad general	4.79	4.40	0.43	0.89
	31	Seguridad en la transacción	4.43	4.60	0.65	0.55
Calidad técnica	32	Precio	4.57	4.60	0.51	0.55
	33	Mantenimiento del equipamiento e infraestructura	4.57	4.40	0.51	0.55
	34	Señalización interna	4.71	4.40	0.47	0.55
	35	Tecnología	4.50	3.60	0.76	0.55
	36	Limpieza	4.93	4.60	0.27	0.55
	37	Capacidad de atención o carga	4.71	3.80	0.47	1.30
	38	Variedad de actividades	4.29	3.40	0.73	0.89
	39	Innovación en el servicio	4.21	3.60	0.70	0.89
	40	Respuesta inmediata a requerimientos	4.64	4.60	0.50	0.55
Comunicación	41	Folletería impresa	3.71	4.40	0.83	0.55
	42	Detalle de la información brindada	4.07	4.60	0.62	0.55
	43	Folletería en otros idiomas	4.29	4.60	0.83	0.55
	44	Comunicación externa	4.00	4.60	0.68	0.89

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas aplicadas.

Para profundizar el análisis de los resultados, se aplicó la prueba t de *student* para comparar las medias obtenidas de ambos grupos, ya que esta prueba permite identificar si hay diferencias significativas entre las medias de dos grupos.

Aplicando esta prueba se identificó que solamente dos de las siete categorías o dimensiones presentadas a los expertos, obtuvieron un valor de p menor a 0.05: *Calidad técnica* y *Comunicación*. Este resultado expresa que, con respecto a los atributos de estas dos categorías, existe mayor dispersión en las evaluaciones emitidas por ambos grupos de expertos. En la Tabla 24 se muestran todos los valores obtenidos con esta prueba.

Tabla 24

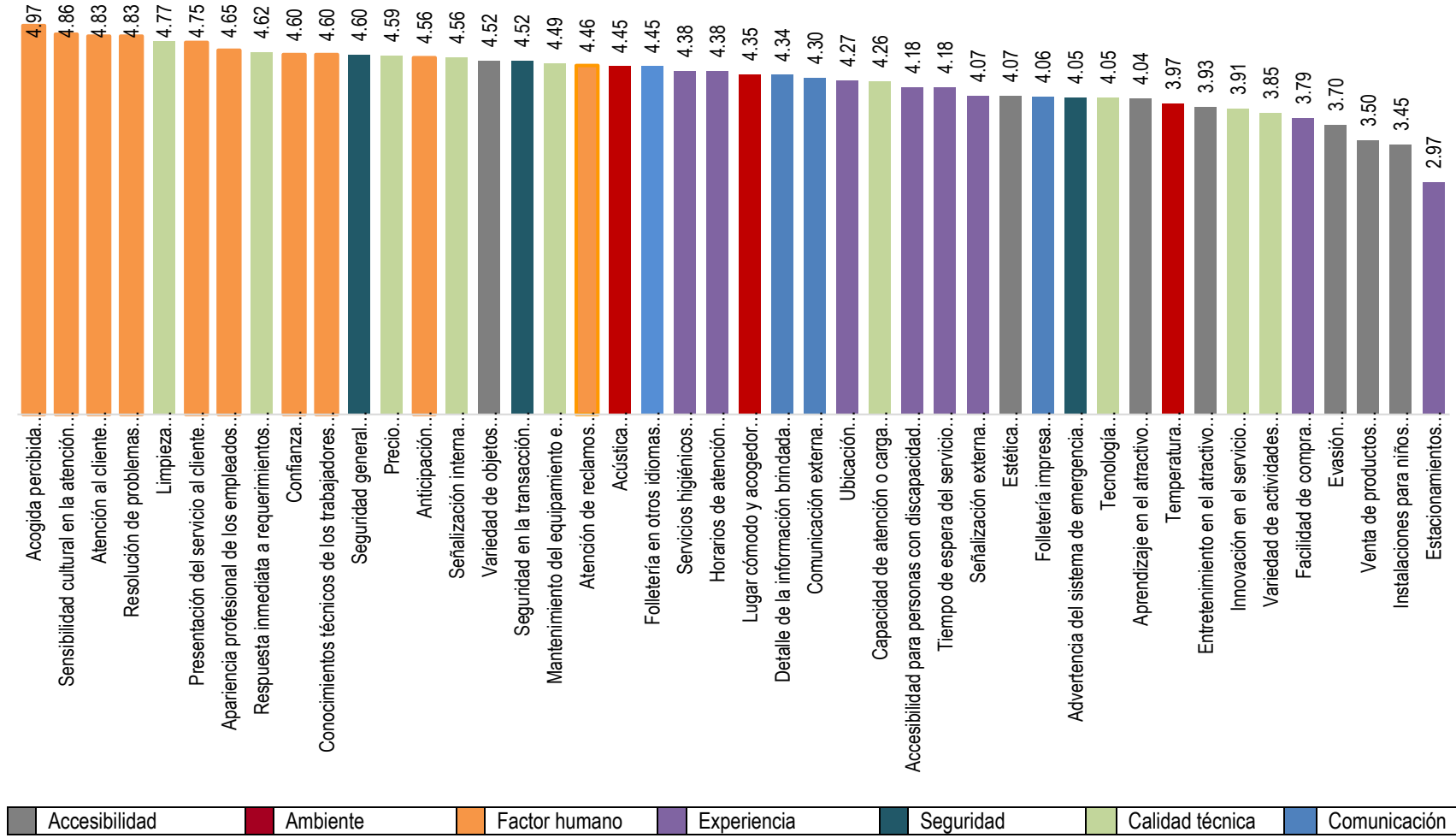
Resultados de prueba t

		Operadores de Turismo	Gestores de Museos
Accesibilidad	Media	4.0000	4.0500
	Varianza	0.2668	0.2371
	Observaciones	8	8
	P(T<=t) dos colas		0.8450
Ambiente	Media	4.2381	4.2667
	Varianza	0.0068	0.1733
	Observaciones	3	3
	P(T<=t) dos colas		0.9178
Factor humano	Media	4.7643	4.6400
	Varianza	0.0137	0.0960
	Observaciones	10	10
	P(T<=t) dos colas		0.2583
Experiencia	Media	3.8878	3.8857
	Varianza	0.2702	0.1314
	Observaciones	7	7
	P(T<=t) dos colas		0.9934
Seguridad	Media	4.5714	4.2000
	Varianza	0.0357	0.2800
	Observaciones	3	3
	P(T<=t) dos colas		0.3353
Calidad técnica	Media	4.5714	4.1111
	Varianza	0.0485	0.2511
	Observaciones	9	9
	P(T<=t) dos colas		0.0283
Comunicación	Media	4.0179	4.5500
	Varianza	0.0557	0.0100
	Observaciones	4	4
	P(T<=t) dos colas		0.0142

Fuente: Elaboración propia en base a metodología aplicada. Nota: Las observaciones se refieren al número de atributos evaluados por cada categoría.

En la Figura 14 se listan los valores promedio obtenidos por cada uno de los atributos. Asimismo, los atributos han sido organizados según los valores obtenidos de manera descendente.

Figura 14
 Valoración promedio de los atributos evaluados en cada categoría



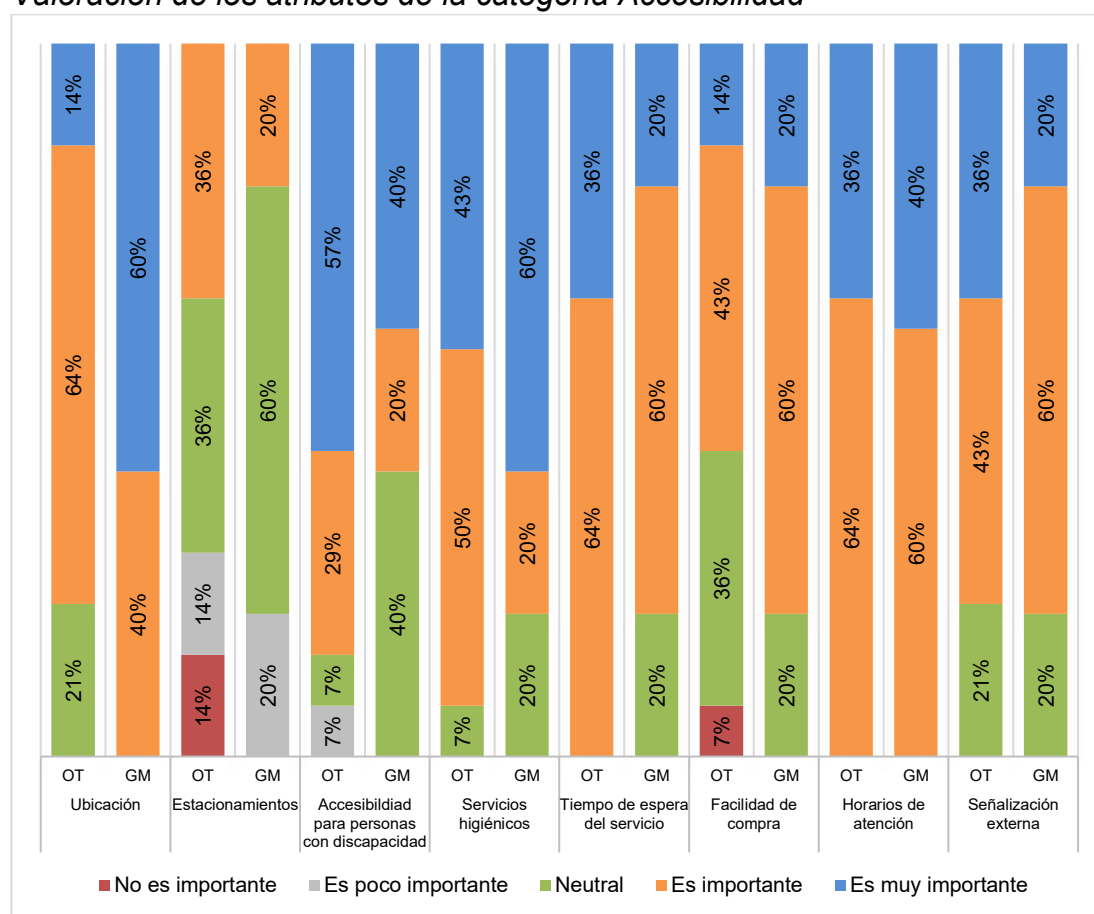
A continuación, se muestran las valoraciones obtenidas de cada grupo de expertos, para cada una de las categorías planteadas:

4.1.2.1. Categoría Accesibilidad

Según las respuestas obtenidas de ambos grupos de estudio sobre cada uno de los ocho atributos evaluados tenemos lo siguiente:

Figura 15

Valoración de los atributos de la categoría Accesibilidad



Elaboración propia en base a resultados obtenidos.

- **Ubicación**

Según los expertos encuestados, que un museo cuente con una buena ubicación y que esté conectado a zonas o vías principales, es un atributo

relevante para los visitantes extranjeros. El puntaje promedio dado por los operadores turísticos fue 3.93 y por los gestores de museos fue 4.60.

Para el 64% de los operadores turísticos la ubicación del museo es importante para los visitantes, un 14% lo consideró muy importante para el visitante y sólo el 21% restante emitió una respuesta neutral. Mientras que, el 60% de los gestores de museos, calificó este atributo como muy importante y el 40% restante lo calificó como importante.

La desviación estándar obtenida del grupo de operadores turísticos fue 0.62 y de los gestores de museos fue 0.55. Estas cifras expresan que hubo menor dispersión en las respuestas dadas por los gestores de museos.

Asimismo, este atributo fue considerado relevante para algunos especialistas entrevistados. Por un lado, se mencionó que si un museo está ubicado cerca de un polo de atracción como puede ser la plaza de Armas, es altamente probable que el museo reciba un volumen importante de visitantes con respecto a museos ubicados en otras áreas, incluso sin que éste invierta mayores recursos en promocionarse.

Con respecto a la operación de grupos de visitantes, también puede ser una ventaja para algunos museos estar ubicados en puntos cercanos a otros atractivos o prestadores de servicios con alta demanda; puesto que, en ocasiones los operadores de turismo adecúan sus itinerarios considerando la facilidad de acceso y ahorro de tiempo y no necesariamente, la colección que pueda presentar un museo.

Finalmente, también se recogieron comentarios sobre la relación entre ubicación y seguridad. Se citaron ejemplos específicos de museos que, a pesar de tener una buena colección y servicios, su participación en el mercado turístico es limitada debido a la falta de seguridad en sus alrededores. Uno de

los expertos mencionó: “que tenga fácil acceso, que pueda cuadrar el bus o que esté en un entorno que ya está visitado por turistas. Porque el tiempo es dinero. Porque te cobran por hora, los guías y los carros”.

En ese mismo sentido, otro de los expertos indicó: “Claro, pero, digamos están en el mercado turístico por su ubicación, pero no porque hayan hecho un gran esfuerzo realmente para trabajar con el sector turismo”.

- **Estacionamientos**

La disponibilidad de estacionamientos en un museo, de manera general fue un atributo calificado como poco relevante. El puntaje promedio dado por los operadores turísticos fue 2.93 y por los gestores de museos fue 3.00.

Ninguno de los expertos calificó este atributo como muy importante para los visitantes. Sin embargo, el 36% de los operadores turísticos consideró este atributo importante para los visitantes, un 36% emitió una opinión neutral, un 14% consideró este atributo como poco importante y el 14% restante no lo consideró importante. Mientras que, en el grupo de gestores de museos, el 60% mostró una posición neutral, un 20% calificó este atributo como importante y el 20% lo calificó como poco importante.

A partir de la desviación estándar obtenida del grupo de operadores turísticos (1.07) y de los gestores de museos (0.71), se sabe que hubo menor dispersión en las respuestas dadas por los gestores de museos. Para ambos casos, se puede afirmar que la dispersión de las respuestas fue alta.

Al respecto, un experto en turismo mencionó que, para la operación de servicios turísticos, es importante que los museos dispongan de estacionamientos, pero que además estos espacios para estacionamientos deben tener capacidad suficiente para para el ingreso de buses de grandes dimensiones. La operación de los servicios turísticos, así como la experiencia

de los visitantes se ve afectada negativamente, cuando el museo no cuenta con estacionamientos adecuados. Ya que se requiere invertir más tiempo en la solución de este problema, tiempo que podría ser invertido en mejorar la experiencia de los visitantes en el Centro Histórico de Lima. Al no existir estacionamientos cerca de los atractivos turísticos más visitados, los vehículos deben trasladarse mayores distancias lo que puede ocasionar demoras en la ejecución de los circuitos organizados para los turistas. Así lo explica uno de los expertos:

“...para que me recoja ese bus yo tengo que decirle a esa unidad que me encuentre en la iglesia de Santo Domingo, y si yo tengo visitantes mayores que no pueden caminar o que tienen discapacidad alguna, es bastante tiempo el que me toma llegar hasta la unidad, bastante esfuerzo para ellos para que puedan abordar una unidad adecuadamente”.

- **Accesibilidad para personas con discapacidad**

La accesibilidad para personas con discapacidad fue un atributo con mayor valoración de parte de los operadores turísticos. El puntaje promedio otorgado por los operadores turísticos fue 4.36 y por los gestores de museos fue 4.

El 57% de los operadores turísticos consideró que este atributo es muy importante y un 29% lo calificó como importante para los visitantes. Mientras que en el grupo de los gestores de museos solo 40% de ellos consideró este atributo como muy importante, un 20% lo consideró como importante y el 40% restante de los gestores de museos emitió una posición neutral.

Con respecto a la desviación estándar, para el caso de los operadores turísticos fue de 0.93 y para el caso de los gestores de museos fue 1. En ambos grupos la dispersión de las respuestas fue alta.

En las entrevistas a expertos no se recogieron comentarios sobre la accesibilidad para personas con discapacidad, específicamente dentro de los museos. Sin embargo, uno de los expertos mencionó que los alrededores de los museos también deben ser espacios amigables para personas con movilidad reducida. El experto mencionó: "...si yo tengo visitantes mayores que no pueden caminar o que tienen discapacidad alguna, es bastante tiempo el que me toma llegar hasta la unidad, bastante esfuerzo para ellos para que puedan abordar una unidad adecuadamente. Nosotros hemos cuestionado esa arquitectura urbanística vial y que esa cuña que está ahí (a la salida del Museo de Santo Domingo) y tiene que ser retirada".

- **Servicios higiénicos**

Con respecto a la disponibilidad de servicios higiénicos, para ambos grupos de expertos la calificación fue alta. El puntaje promedio otorgado por los operadores turísticos fue 4.36 y por los gestores de museos fue 4.40.

Para el 43% de los operadores turísticos este atributo es muy importante para los visitantes, el 50% lo consideró como importante y un 7% emitió una opinión neutral al respecto. Mientras que, para el caso de los gestores de museos, el grupo mayoritario (60%) consideró este atributo como muy importante, un 20% lo consideró importante y el 20% restante consideró que es un atributo irrelevante para los visitantes.

La desviación estándar obtenida de las respuestas de los operadores turísticos fue 0.63 y para los gestores de museos fue 0.89.

Uno de los entrevistados mencionó que es indispensable que los museos tengan baños en buen estado y limpios. El museo que quiera ser parte del sistema turístico debe cumplir con estándares básicos, como tener baños limpios siempre. El experto dijo: "El museo tiene que cumplir con estándares

básicos [...]. No puedes ir a un museo que no tenga un baño limpio, no puedes ir a un museo que no tenga facilidades, [...] El turismo no va a llegar solo”.

- **Tiempo de espera del servicio**

Atributo que se refiere específicamente al tiempo que se debe esperar para empezar el recorrido dentro del museo, las opiniones de los especialistas de ambos grupos son similares. El 36% de los operadores turísticos manifestó que es un atributo muy importante y el 64% indicó que es importante. Mientras que, para el caso de los gestores de museos, para el 20% fue muy importante, para el 60% es importante y un 20% tuvo una posición neutral. En ninguno de los grupos se consideró a este atributo como poco o nada importante.

La desviación estándar obtenida de las respuestas de los operadores turísticos fue 0.50 y para los gestores de museos fue 0.71.

En las entrevistas a expertos no se recogieron opiniones sobre este atributo en particular.

- **Facilidad de compra**

Atributo que indica que el museo pone a disposición información y medios de compra o puntos de venta para la adquisición de boletos de ingreso. Por un lado, solo el 14% de los operadores turísticos señaló que este atributo es muy importante y un 43% lo calificó como importante para los visitantes. Mientras que el 20% de los gestores de museos señaló que este atributo es muy importante y el 60% restante lo calificó como importante para los visitantes. En resumen, el 80% de los gestores de museos valoró este atributo como importante o muy importante, mientras que el 57% de los operadores turísticos lo valoró como importante o muy importante.

En el grupo de los operadores turísticos destaca que el 7% indicó que este atributo no es importante.

La desviación estándar obtenida de las respuestas de los operadores turísticos fue 1.02 y para los gestores de museos fue 0.71. En ambos casos se puede afirmar que hubo una alta dispersión en las respuestas.

Dos de los entrevistados mencionaron que es necesario que un museo brinde diferentes canales de venta de boletos de ingreso, para facilitar la llegada de visitantes al atractivo. Uno de ellos destacó que en su experiencia el haber facilitado la venta de entradas para turistas, a través de los operadores de turismo, había incrementado el número de visitantes durante el año: “Lo que hemos hecho es firmar convenio como con unas 15 o 20 agencias, con las agencias más grandes. Es un convenio de facilidad para el turista. La idea es esa, darles facilidades”.

- **Horarios de atención**

Este atributo señala que un museo presente un horario de atención que se adecúe a las necesidades de un visitante extranjero; para ambos grupos de estudio este atributo fue valorado como importante o muy importante. El 36% y 64% de los operadores turísticos valoró este atributo como muy importante e importante, respectivamente. Mientras que, en el caso de los gestores de museos, el 40% lo consideró muy importante y el 60% como importante.

La dispersión estándar obtenida del grupo de operadores turísticos fue 0.50 y del grupo de gestores de museos fue 0.55, es decir que ambos grupos presentaron una dispersión moderada en sus respuestas.

Algunos entrevistados afirmaron que es trascendental que un museo cuente con horarios de atención que se adecuen a las necesidades de los operadores de turismo y de los visitantes. Considerando que la mayoría de los casos los museos operan en horarios de oficina, es decir hasta las cinco o seis de tarde, se limitan las opciones de brindar experiencias en museos durante la noche. Se indicó, por ejemplo: “son horarios, creo que de diez a una y de dos a cuatro,

una cosa espantosa los horarios del museo, arriba en la segunda planta. Es como para fusilarse, nunca estás exactamente a la hora”.

Otro experto también mencionó: “Otro problema de los museos son los horarios. Son solamente dos museos que aperturan 9 de la mañana hasta las 8 de la noche, San Francisco y 10 de la noche museo Larco. Todos los demás están cerrados”.

- **Señalización externa**

Con este atributo se busca evaluar si la señalización externa de orientación para llegar al museo es relevante. Para ambos grupos, las valoraciones se distribuyeron entre neutral, importante y muy importante. El 36% de los operadores turísticos lo calificó como muy importante para el visitante, un 43% lo consideró importante y el 21% tuvo una posición neutral. Mientras que 20% de los gestores de museos calificó el atributo como muy importante para el visitante, el 60% lo consideró solo importante para el visitante y el 20% tuvo una posición neutral.

La dispersión estándar obtenida de ambos grupos fue similar. La desviación estándar del grupo de operadores turísticos fue 0.77 y del grupo de gestores de museos fue 0.71.

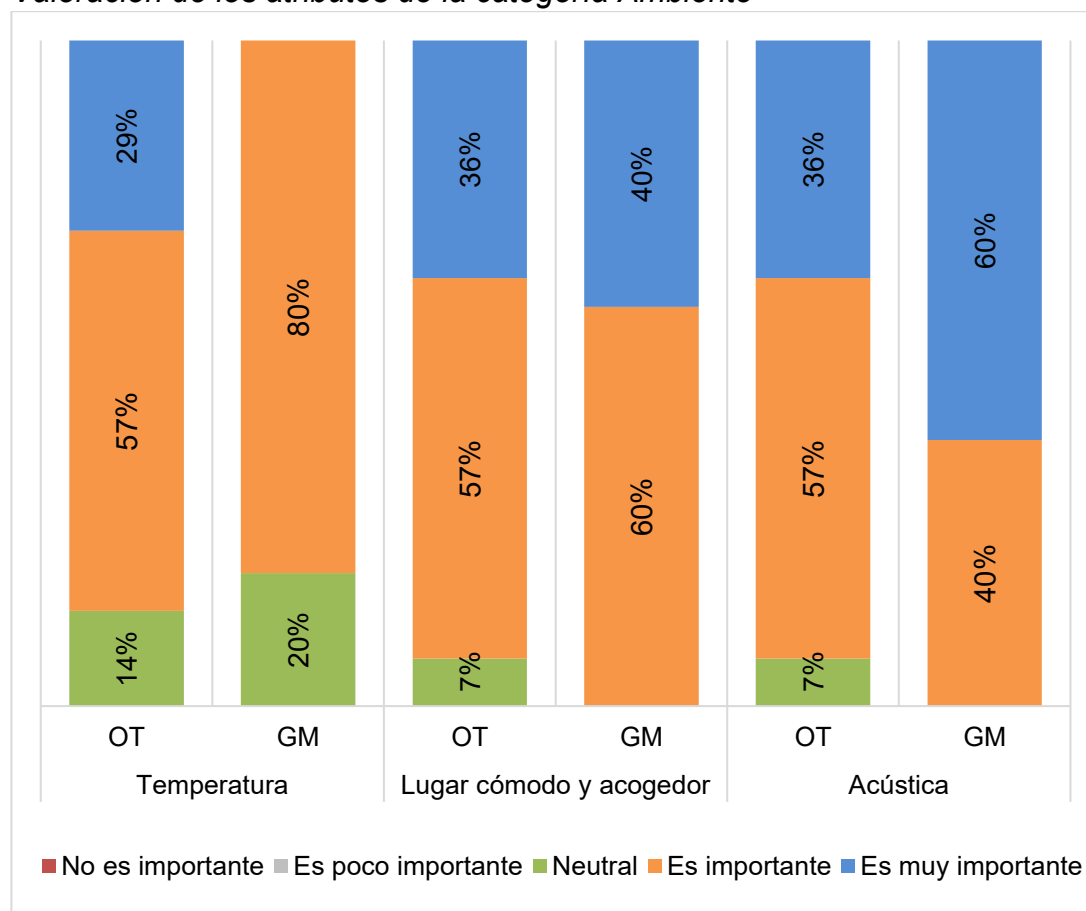
Solo uno de los entrevistados destacó la importancia de que un museo cuente con señalización externa para facilitar la llegada de turistas, así la información no se encuentre en inglés. La experta indicó: “...los museos no tienen muchas veces el cartel que dice museo algo tan sencillo. Un japonés va a aprender de memoria la palabra museo, no hace falta tenerlo en inglés. Pero que al menos esté en el frontis del museo”.

4.1.2.2. Categoría Ambiente

En la Figura 16 se muestran las respuestas obtenidas de ambos grupos de estudio sobre cada uno de los tres atributos evaluados como parte de la categoría Ambiente:

Figura 16

Valoración de los atributos de la categoría Ambiente



Elaboración propia en base a resultados obtenidos.

- **Temperatura**

Con respecto a mantener una temperatura agradable dentro del museo, el puntaje promedio dado por los operadores turísticos fue 4.14 y por los gestores de museos fue 3.80.

El 29% de los operadores turísticos consideró que este es un atributo muy importante para los visitantes y un 57% lo consideró importante y el 14% restante brindó una opinión neutral. Mientras que el 80% de los gestores de museos encuestados señaló que este atributo es importante para los visitantes y el 20% restante calificó este atributo como neutral o irrelevante para los visitantes.

La desviación estándar obtenida del grupo de operadores turísticos fue 0.66 y de los gestores de museos fue 0.45. Estas cifras expresan que hubo menor dispersión en las respuestas dadas por los gestores de museos.

No se recogieron comentarios de los expertos entrevistados sobre este atributo.

- **Lugar cómodo y acogedor**

Que el museo sea un lugar cómodo y acogedor es un atributo altamente valorado por ambos grupos de expertos. Tanto el 36% de los operadores turísticos como el 40% de los gestores de museos encuestados consideraron que este atributo es muy importante para los visitantes. El 57% de los operadores turísticos y el 60% de los gestores de museos valoraron este atributo como importante, y un 7% de los operadores turísticos valoraron este atributo como neutral. En ninguno de los dos grupos, se calificó este atributo como poco o nada importante para los visitantes.

La desviación estándar obtenida del grupo de operadores turísticos fue 0.61 y de los gestores de museos fue 0.55. Estas cifras expresan que hubo menor dispersión en las respuestas dadas por los gestores de museos.

Tres de los entrevistados hicieron referencia sobre la importancia de que un museo sea un lugar acogedor para los visitantes y que para ello es necesario cumplir con estándares básicos de infraestructura y servicios. En ese sentido,

un experto mencionó también que muchos museos presentan limitaciones de espacio, debido a que las edificaciones no fueron construidas para ser museos y acoger a grupos grandes de visitantes. Sin duda, esta situación limita la operación de grupos de turistas: “Es que nunca fueron creados para museos, son casas que fueron viviendas que se adaptaron para ser museos entonces la distribución y el manejo del espacio es mala porque no permite la fluidez y la circulación...”.

- **Acústica**

Con respecto a la acústica, la opinión de los gestores de museos se dividió entre muy importante (60%) e importante para los visitantes (40%); mientras que en el grupo de operadores turísticos el 36% consideró este atributo como importante, un 57% como muy importante y el 7% restante lo valoró de manera neutral.

La desviación estándar obtenida del grupo de operadores turísticos fue 0.61 y de los gestores de museos fue 0.55. Estas cifras expresan que hubo menor dispersión en las respuestas dadas por los gestores de museos.

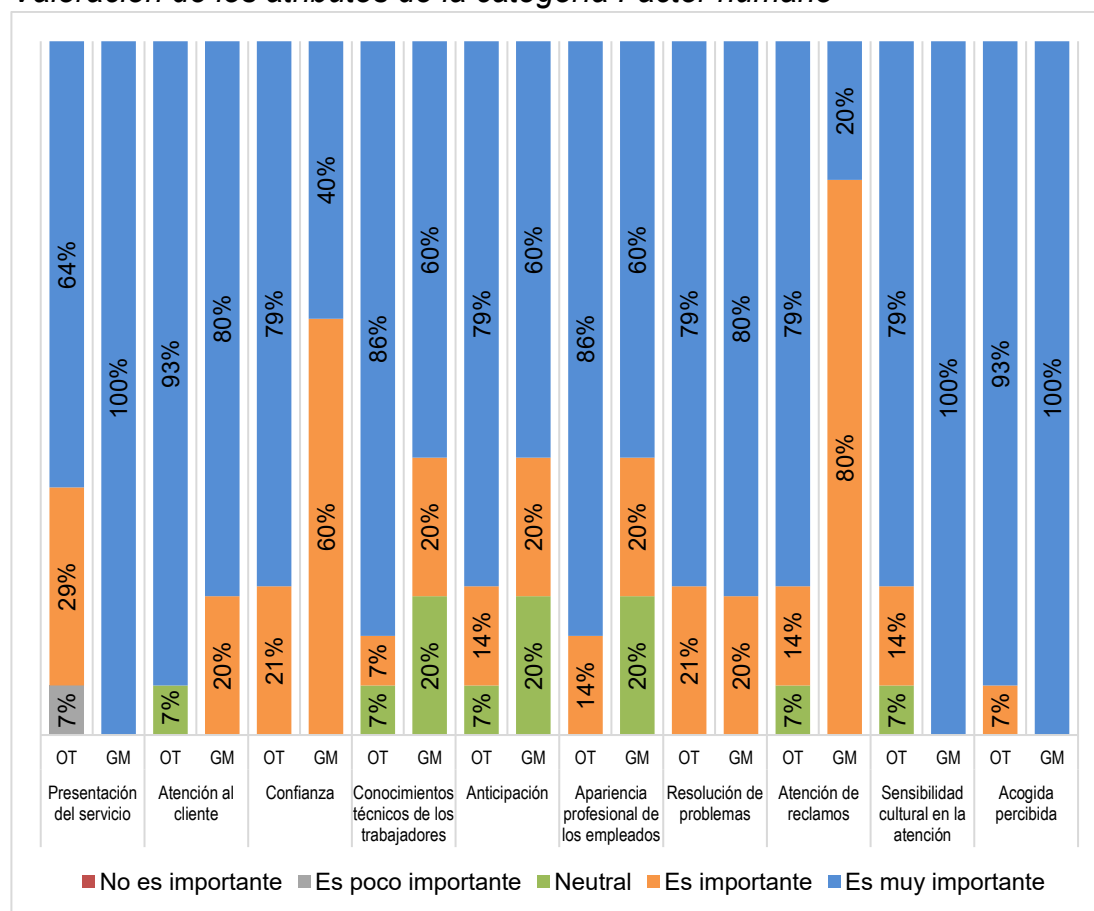
No se recogieron comentarios de parte de los expertos entrevistados sobre este atributo.

4.1.2.3. Categoría Factor humano

En la Figura 17 se muestran las respuestas obtenidas de ambos grupos de estudio sobre cada uno de los diez atributos evaluados como parte de la categoría Factor humano:

Figura 17

Valoración de los atributos de la categoría Factor humano



Elaboración propia en base a resultados obtenidos.

- **Presentación del servicio**

Con respecto a la presentación del servicio, que se refiere específicamente al servicio brindado por las personas que tienen contacto con los visitantes. Este atributo fue altamente valorado por ambos grupos de expertos. El puntaje promedio dado por los operadores turísticos fue 4.50 y por los gestores de museos fue 5.00.

El 100% de los gestores de museos manifestaron que este atributo es muy importante para los visitantes, mientras que el grupo de operadores turísticos, solo el 64% de ellos brindó la misma respuesta. El 29% calificó el atributo como importante y el 7% restante manifestó que este atributo es poco importante para los visitantes.

La desviación estándar obtenida del grupo de los gestores de museos fue cero, lo que demuestra total coincidencia en las opiniones del grupo. Mientras para el caso de los operadores turísticos fue de 0.85.

Cuatro expertos entrevistados brindaron comentarios sobre la presentación del servicio al cliente o visitante dentro de un museo. En ese sentido, destacaron los comentarios sobre la falta de consensos entre gestores de museos y guías u operadores de turismo sobre la poca flexibilidad para adaptar la experiencia que ofrecen algunos museos en base al tiempo del que dispone un visitante.

- **Atención al cliente**

El atributo atención al cliente, que indica que los trabajadores de contacto son debidamente capacitados y satisfacen las necesidades de los visitantes, fue altamente valorado por ambos grupos de expertos. El puntaje promedio dado por los operadores turísticos fue 4.86 y por los gestores de museos fue 4.80.

El 93% de los operadores turísticos manifestaron que este atributo es muy importante para los visitantes y el 7% restante tuvo una posición neutral. Mientras que el 80% de los gestores de museos le otorgó la mayor valoración a este atributo y el 20% lo calificó como importante para los visitantes.

La desviación estándar obtenida de las respuestas de los operadores turísticos es 0.53 y de los gestores de museos es 0.45.

Solo dos expertos comentaron sobre este atributo. Se destacó que todavía no se ha incorporado la lógica de servicio al cliente entre los gestores de los museos; que todavía muchos gestores de museos priorizan la conservación de las piezas sobre la interacción con los actores de la comunidad. Cuando la atención de necesidades específicas es de suma importancia para lograr la satisfacción de los visitantes. Uno de los expertos dijo: “Hay esas taras y hay desconocimiento de que tu visitante es un cliente [...] es un visitante, pero también es un cliente que tienes que atender. [...] La lógica del servicio al cliente no ha entrado a los museos”.

- **Confianza**

Con respecto a la confianza, es decir la relación positiva que debe existir entre lo que un museo ofrece y lo que el visitante recibe. El 79% de los operadores turísticos y el 40% de los gestores de museos calificaron este atributo como muy importante, mientras que el 21% de los operadores turísticos y el 60% de los gestores de museos calificaron este atributo como importante para los visitantes.

La desviación estándar obtenida de los operadores turísticos fue 0.43 y de los gestores de museos fue 0.55. Lo que demuestra que hubo mayor dispersión en las respuestas del segundo grupo de expertos.

No se registraron comentarios vinculados a este atributo de parte de los expertos entrevistados.

- **Conocimientos técnicos de los trabajadores**

El atributo que se refiere al buen nivel de conocimientos técnicos sobre el contenido del museo, de los trabajadores de contacto, fue altamente valorado por ambos grupos de especialistas. El 86% de los operadores turísticos valoró este atributo como muy importante para el visitante, un 7% lo calificó como importante para el visitante y el 7% restante presentó una opinión neutral.

Mientras que, en caso de los gestores de museos, un 60% calificó este atributo como muy importante para los visitantes, un 20% lo consideró importante y el 20% restante le asignó puntuación 3 (neutral para el visitante).

La desviación estándar obtenida de las respuestas de los operadores turísticos fue 0.58 y de los gestores de museos fue 0.89, lo que muestra que hubo mayor dispersión en las respuestas de los gestores de museos.

Asimismo, más de la mitad de los especialistas entrevistados brindaron comentarios sobre lo importante que es que los trabajadores de un museo cuenten con buen nivel de conocimientos técnicos, según su especialidad. De los comentarios se recoge que los museos son vistos como espacios en donde falta profesionalización de los trabajadores. Se registraron referencias sobre la falta de profesionalización de los responsables de la gestión y sobre la necesidad de mejorar el nivel de los guías o los mediadores responsables de la interpretación de las colecciones de manera general: "...porque efectivamente, profesionalización, como se entiende profesionalización de una carrera de museografía, por supuesto, es cero o casi cero. Pero experiencia empírica hay muchísima".

También se recogieron referencias específicas sobre la falta de conocimiento del idioma inglés de manera específica:

Creo que no hay inglés en ninguna parte. Eso por ejemplo es fatal, entonces como esperar que la gente venga, con suerte son de Sudamérica y entienden el castellano. Pero para gente de Estados Unidos, Holanda, Alemania, Inglaterra, Austria, no hay manera, o China o Japón. Falta mucha tradición en inglés. Eso es básico, después es básico tener un personal que se ha formado para hablar en inglés, no solo el que hace el tour en inglés, si no a la entrada del museo, porque si viene alguien que no sabe nada, no entiende

nada y no le pueden hablar al menos en inglés, puede entender japonés, se encuentra muy mal pues.

- **Anticipación**

Este atributo se refiere a la capacidad de los trabajadores de un museo para mostrar empatía y proactividad para anticipar las demandas de los visitantes; se obtuvo que el 79% de los operadores turísticos y el 60% de los gestores de museos calificaron este atributo como muy importante para el visitante. Mientras que el 14% de los operadores turísticos y el 20% de los gestores de museos lo calificaron como importante para el visitante. Asimismo, el 7% de los operadores turísticos y el 20% de los gestores de museos presentaron una calificación neutral.

La desviación estándar obtenida del grupo de operadores turísticos fue 0.61 y de los gestores de museos fue 0.89. Estas cifras expresan que hubo menor dispersión en las respuestas dadas por los operadores turísticos.

Los expertos entrevistados no brindaron comentarios sobre este atributo.

- **Apariencia profesional de los empleados**

El atributo apariencia profesional de los trabajadores fue mejor calificado por los operadores turísticos; el 86% de ellos lo calificó como es muy importante y el 14% restante lo consideró importante para los visitantes. Mientras que solo el 60% de los gestores de museos calificó este atributo como muy importante, un 20% lo consideró como importante y el 20% restante calificó con 3, es decir neutral para los visitantes.

La desviación estándar obtenida del grupo de operadores turísticos fue 0.36 y de los gestores de museos fue 0.89. Estas cifras expresan que hubo mayor dispersión en las respuestas dadas por los gestores de museos.

Los expertos entrevistados no brindaron comentarios sobre este atributo.

- **Resolución de problemas**

Este atributo contempla que los trabajadores muestran buena disposición y dedicación para resolver problemas, fue un atributo altamente valorado por ambos grupos de expertos.

El 79% de los operadores turísticos como el 80% de los gestores de museos calificó este atributo como muy importante para los visitantes, mientras que el 21% y el 20% respectivamente, lo consideró como importante para los visitantes.

La desviación estándar obtenida del grupo de operadores turísticos fue 0.43 y de los gestores de museos fue 0.46.

Los expertos entrevistados no brindaron comentarios sobre este atributo.

- **Atención de reclamos**

El atributo atención de reclamos, que contempla que los trabajadores atienden quejas y reclamos de manera rápida y eficiente para lograr la satisfacción del visitante; motivó diversidad de calificaciones entre los operadores turísticos. Por un lado, el 79% de los operadores turísticos calificó este atributo como muy importante para los visitantes, el 14% lo calificó como importante y el 7% le otorgó una calificación neutral.

Mientras que solo el 20% de los gestores de museos calificó este atributo como muy importante y el 80% restante lo calificó como importante para los visitantes.

La desviación estándar obtenida del grupo de operadores turísticos fue 0.61 y de los gestores de museos fue 0.45. Estas cifras expresan que hubo menor dispersión en las respuestas dadas por los gestores de museos.

Los expertos entrevistados no brindaron comentarios sobre este atributo.

- **Sensibilidad cultural en la atención**

Este atributo señala que los trabajadores del museo son empáticos al brindar un servicio a personas con diferentes culturas o idiomas, también es un atributo que generó diferencias en su calificación. Por un lado, el 100% de los gestores de museos calificó este atributo como muy importante para los visitantes. Mientras que, entre los operadores turísticos, el 79% calificó este atributo como muy importante, un 14% lo calificó como importante y el 7% restante brindo una calificación neutral.

La desviación estándar obtenida del grupo de operadores turísticos fue 0.61 y de los gestores de museos fue cero. Debe decirse también que este fue el atributo con la segunda mejor calificación promedio entre todos los atributos considerados en las siete categorías estudiadas.

Si bien sólo dos especialistas brindaron comentarios sobre este atributo; ambos remarcaron reiteradamente la necesidad de conocer el perfil de los visitantes que recibe un museo; especialmente de mercados extranjeros, ya que las diferencias culturales pueden significar diferencias en las necesidades de cada grupo de visitantes y el servicio de un museo puede variar en función a esas diferencias. Así lo expresó una de las expertas:

[...] tengo que entender muy bien a mi mercado turístico y a la diversidad que hay dentro del perfil del visitante. Que no es lo mismo un visitante europeo que un visitante norteamericano, que un visitante oriental ¿no es cierto? Ese conocimiento acá si es grande porque se necesita para la operatividad.

- **Acogida percibida**

Este atributo contempla que los trabajadores hacen que los visitantes se sientan bienvenidos en el museo, el 100% de los gestores de museos calificó este atributo como muy importante para los visitantes. Mientras que el caso

de los operadores turísticos el 93% de ellos consideró este atributo como muy importante y el 7% restante lo consideró importante para los visitantes.

La desviación estándar obtenida del grupo de operadores turísticos fue 0.27 y de los gestores de museos fue cero. Debe decirse también que este fue el atributo con la mejor calificación promedio entre todos los atributos considerados en las siete categorías estudiadas.

Algunos entrevistados hicieron comentarios sobre la necesidad de transmitir que el museo es un espacio abierto para todos, que es un espacio que no discrimina. Se mencionó que existen algunos museos y otros espacios como iglesias o galerías, que no son considerados por los operadores turísticos porque no atienden visitantes de manera permanente. Ante esta situación se opta por visitar otro museo. Se señaló, por ejemplo: “la gente no entra porque les da miedo. La gente no entra porque creen que lo van a tratar como un ignorante allá adentro”.

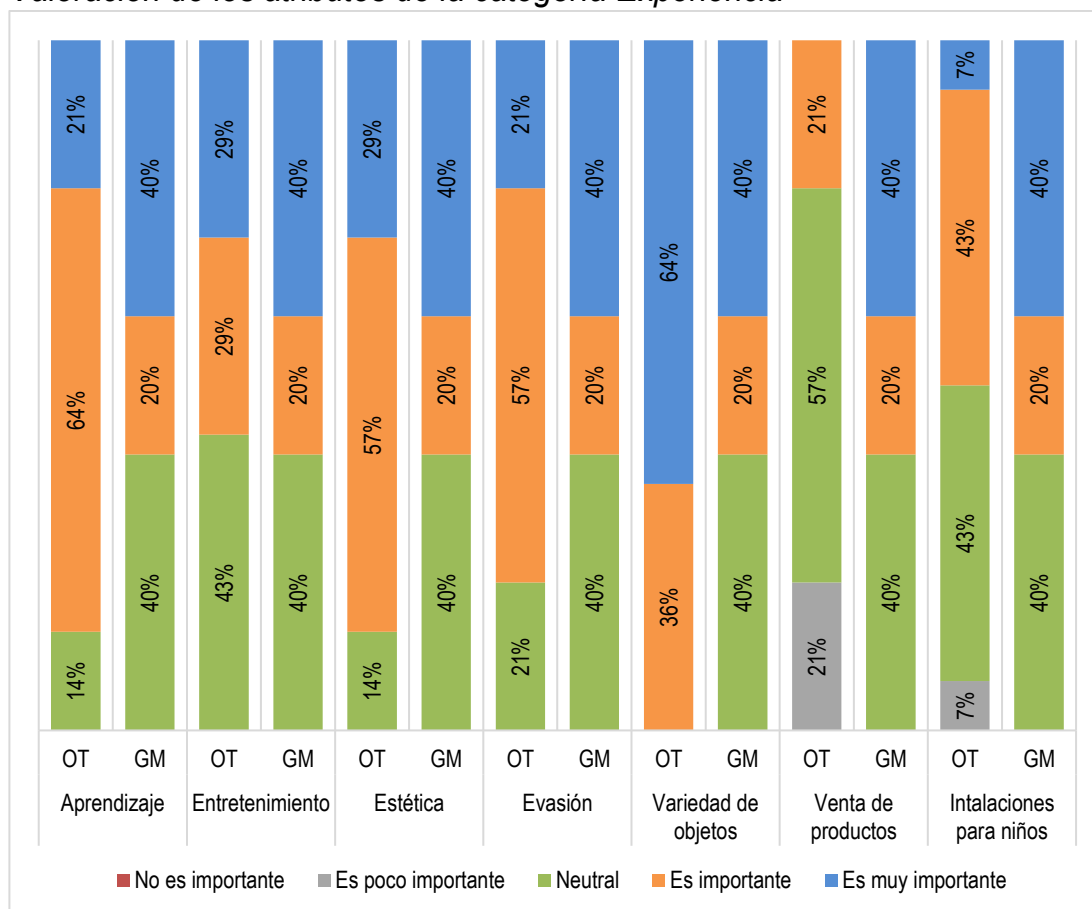
Otro de los expertos destacó la necesidad de integrar también a los visitantes locales. En muchos casos, los museos no atraen a más visitantes justamente porque “...falta un lenguaje más afín al poblador local, faltan temáticas más afines al poblador local. Ya no es tanto en cantidad, es el tipo de actividad que se está proponiendo, es el tipo de temática que se está proponiendo y si estás empatando con el interés local”.

4.1.2.4. Categoría Experiencia

En la Figura 18 se muestran las respuestas obtenidas de ambos grupos de estudio sobre cada uno de los siete atributos evaluados como parte de la categoría Experiencia:

Figura 18

Valoración de los atributos de la categoría Experiencia



Elaboración propia en base a resultados obtenidos.

- **Aprendizaje en el atractivo**

Con respecto a que un museo promueva el aprendizaje activo en sus visitantes, más de la mitad de los encuestados de ambos grupos consideraron este atributo como importante o muy importante para los visitantes. En el caso de los operadores turísticos el 21% lo calificó como muy importante, el 64% como importante y el 14% como neutral. Mientras que en el caso de los

gestores de museos el 40% calificó este atributo como muy importante, el 20% como importante y un 40% manifestó que el atributo es neutral para los visitantes.

La desviación estándar obtenida del grupo de operadores turísticos fue 0.62 y de los gestores de museos fue 1.00. Estas cifras expresan que hubo mayor dispersión en las respuestas de los gestores de museos.

Más de la mitad de los especialistas brindaron comentarios sobre las experiencias didácticas que debe brindar un museo. Si bien los museos deben diseñar experiencias diversas y entretenidas o lúdicas, no deben dejar de ser espacios de aprendizaje activo para los visitantes. Se señaló, por ejemplo:

La idea es que cuando tú entras al museo y cuando sales tienes ganas de volver porque no has podido ver todo. Para eso tienes que tener un recorrido rico, no solo, entras y jaja...Has tenido una experiencia divertida, pero se queda ahí. Un museo tiene que abrir puertas, generar campos de ideas, la gente no sabe porque entra, pero cuando sale, sabe por qué va a volver.

En ese mismo sentido, una experta señaló que existen museos que han tenido éxito justamente porque “hacen actividades que más bien involucran la creatividad del niño y a partir de ahí el deseo de conocer más, de su historia y de repente motivar a que se algo que sí me provoque ir”.

- **Entretenimiento en el atractivo**

Con respecto a que un museo ofrezca actividades que involucren los cinco sentidos de los visitantes, los gestores de museos emitieron valoraciones más altas. El puntaje promedio de los operadores turísticos fue 3.86 y de los gestores de museos fue 4.00.

El 29% de los operadores turísticos calificó a este atributo como muy importante, el 29% de ellos lo consideró importante y el 43% restante emitió una opinión neutral. Mientras que, en el grupo de los gestores de museos, el 40% calificó este atributo como muy importante y el 20% como importante para los visitantes.

La desviación estándar obtenida del grupo de operadores turísticos fue 0.86 y de los gestores de museos fue 0.71.

Algunos de los entrevistados destacaron la importancia de este atributo, señalando, por ejemplo: "...que sea un espacio divertido, agradable que permita que los niños puedan tocar, puedan expresarse sin temor a que ¡no toquen! ¡vas a romper! ¡no hagas bulla!".

Otro de los expertos señaló en ese mismo sentido: "El museo no tiene por qué ser aburrido. Pero hacen que el museo sea, como se llamaba antiguamente, el mausoleo del arte".

- **Estética**

Este atributo se refiere a que un museo debe presentar valores estéticos y contar con actividades para que estos valores sean percibidos por los visitantes; el 27% de los operadores turísticos calificó este atributo como muy importante para los visitantes, un 57% lo consideró importante y el 14% restante consideró que es un atributo neutral para los visitantes. Mientras que, en el caso de los gestores de museos, un 40% consideró este atributo como muy importante para los visitantes, el 20% lo consideró importante y otro 40% lo consideró neutral.

La desviación estándar obtenida del grupo de operadores turísticos fue 0.66 y de los gestores de museos fue 1.00. Estas cifras expresan que hubo menor dispersión en las respuestas dadas por los operadores turísticos.

- **Evasión**

Con respecto al atributo evasión, que indica que un museo es un lugar donde se realizan actividades novedosas gracias a su oferta cultural, es un atributo que fue calificado como muy importante por el 21% de los operadores turísticos, como importante por el 57% de los mismos y el 21% restante lo calificó como neutral para los visitantes. Mientras que en el grupo de gestores de museos destacó que un 40% de ellos consideró este atributo como muy importante para los visitantes, un 20% lo consideró importante y el 40% restante opinó de manera neutral.

La desviación estándar obtenida del grupo de operadores turísticos fue 0.68 y de los gestores de museos fue 0.89. Estas cifras expresan que hubo mayor dispersión en las respuestas dadas por los gestores de museos.

No se recibieron comentarios de los expertos entrevistados vinculados a este atributo.

- **Variedad de objetos**

Este atributo indica que un museo presenta una amplia variedad de objetos interesantes a apreciar. Destaca que la valoración dada por ambos grupos de expertos fue alta. El puntaje promedio dado por los operadores turísticos fue 4.64 y el puntaje promedio dado por los gestores de museos fue 4.40.

El 64% de operadores turísticos y el 40% de los gestores de museos consideraron este atributo como muy importante; mientras que el 36% de los operadores turísticos y el 20% de los gestores de museos calificaron este atributo como importante para los visitantes. Además, el 40% de los gestores de museos otorgaron una calificación neutral a este atributo.

La desviación estándar obtenida del grupo de operadores turísticos fue 0.50 y de los gestores de museos fue 0.55. Estas cifras expresan que hubo mayor dispersión en las respuestas dadas por los gestores de museos.

Solo una especialista brindó comentarios sobre la importancia de que un museo presente una variedad de objetos, que no basta tener una colección, puesto que no siempre una colección numerosa implica una variedad de objetos, sino que debe haber una preocupación por renovarlos. En ese sentido la experta en museos expresó: “Si tú vas y ves la misma cosa de hace 15 años, no quieres volver. Los museos necesitan variar su colección de piezas, variar las piezas, dar la sensación de que está abierto a preocupaciones contemporáneas”.

Asimismo, el especialista destacó que la variedad de objetos también se puede conseguir con una política de préstamo de piezas con otras instituciones con colecciones similares: “Estas exposiciones se hacen con las piezas propias del museo o con piezas prestadas. Entonces tiene que haber una campaña de préstamos”.

- **Venta de productos**

Con respecto a atributo venta de productos, es decir que el museo cuenta con una tienda que ofrezca una amplia variedad de productos, es un atributo mejor valorado por los gestores de museos que por los operadores turísticos encuestados. El puntaje promedio obtenido de los gestores de museos fue 4.00 y de los operadores turísticos fue 3.00.

Un 21% de los operadores turísticos calificó este atributo como importante para los visitantes, el 57% lo calificó como neutral y el 21% restante lo calificó como poco importante. Por el contrario, el 40% de los gestores de museos calificó este atributo como muy importante para los visitantes, un 20% lo

consideró como importante y el 40% restante lo calificó como un atributo neutral.

La desviación estándar obtenida del grupo de operadores turísticos fue 0.68 y de los gestores de museos fue 1.00. Estas cifras expresan que hubo mayor dispersión en las respuestas dadas por los gestores de museos.

Solo uno de los especialistas entrevistados destacó que, en el caso de un museo en particular, la tienda juega un rol importante, puesto que es parte de la experiencia propuesta por la institución, lo cual es valorado por sus visitantes: “Más que quizás, la misma colección de [...], está la bodega de [...], que tiene todas estas piezas de diseño contemporáneo de artistas de América Latina, que son súper novedosas, pero incorporando técnicas tradicionales. Eso les pareció pajísima”.

- **Instalaciones para niños**

Con respecto al atributo instalaciones para niños, es decir que el museo cuente con áreas y/o actividades para niños; en el caso de los operadores turísticos, un 7% calificó este atributo como muy importante para los visitantes, un 43% lo calificó como importante, otro 43% lo consideró como un atributo neutral y el 7% restante lo consideró poco importante para los visitantes. Asimismo, el 40% de los gestores de museos consideró este atributo como muy importante para los visitantes, otro 20% lo calificó como importante y el 40% calificó este atributo como neutral.

La desviación estándar obtenida del grupo de operadores turísticos fue 0.76 y de los gestores de museos fue 0.89. Estas cifras expresan que hubo menor dispersión en las respuestas dadas por los operadores turísticos.

Tres de los especialistas entrevistados brindaron comentarios sobre la necesidad de atender necesidades de niños y una de ellas mencionó: “El

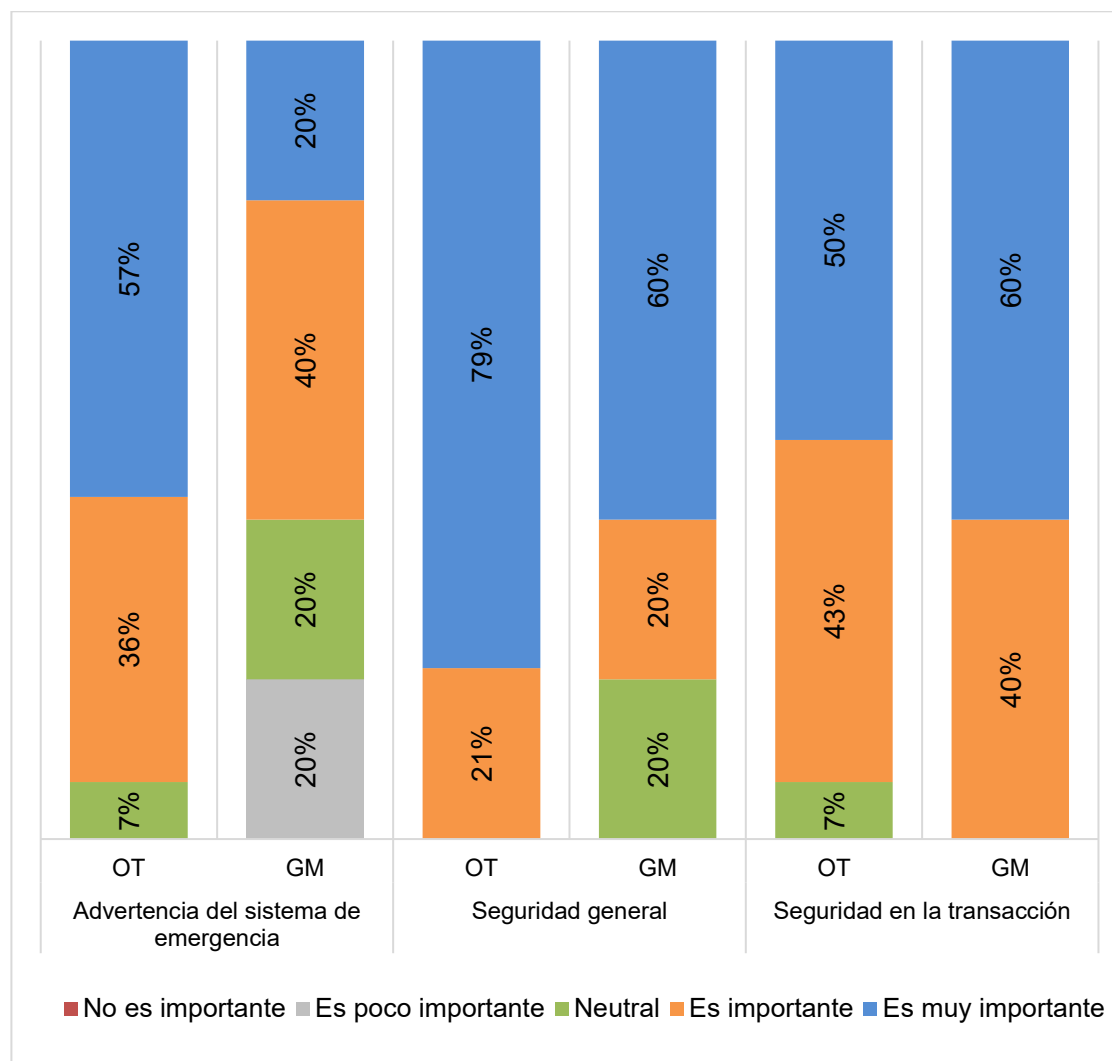
museo [...] no lo podría comparar en *display* a un museo [...], que se para reinventando, que para generando programas no solo para adultos, si no para niños. Hay un deseo real de ofrecer algo diferente todo el tiempo y siempre esa mirada a lo que se ofrece en el exterior para poder tenerlo en nuestra localidad”.

4.1.2.5. Categoría Seguridad

En la figura 19 se muestran las respuestas obtenidas de ambos grupos de estudio sobre cada uno de los tres atributos evaluados como parte de la categoría Seguridad:

Figura 19

Valoración de los atributos de la categoría Seguridad



Elaboración propia en base a resultados obtenidos.

- **Advertencia del sistema de emergencia**

Con respecto al atributo que indica que en el museo se advierte o comunica sobre el sistema de emergencia, para el 57% de los operadores turísticos este es un atributo muy importante y un 36% calificó el atributo como importante para los visitantes. Mientras que la valoración de este atributo por parte de los gestores de museos fue menor. Sólo un 20% de ellos lo calificó como muy importante, un 40% lo calificó como importante, otro 20% lo calificó como neutral y el 20% restante lo calificó como poco importante para los visitantes. Ningún experto consideró que este atributo no fuera importante.

La desviación estándar obtenida del grupo de operadores turísticos fue 0.65 y de los gestores de museos fue 1.14. Estas cifras expresan que hubo menor dispersión en las respuestas dadas por los operadores turísticos.

No se recogieron comentarios vinculados a este atributo de parte de los especialistas entrevistados.

- **Seguridad general**

El atributo seguridad en general, para el 79% de los operadores turísticos y el 60% de los gestores de museos este es un atributo muy importante para los visitantes; mientras que para un 21%, de los operadores turísticos y 20% de los gestores de museos, este atributo es importante. El 20% restante de los gestores de museos calificó el atributo como neutral para los visitantes.

La desviación estándar obtenida del grupo de operadores turísticos fue 0.43 y de los gestores de museos fue 0.89. Estas cifras expresan que hubo menor dispersión en las respuestas dadas por los operadores turísticos.

No se recogieron comentarios vinculados a este atributo de parte de los especialistas entrevistados.

- **Seguridad en las transacciones**

Este atributo se refiere a la confiabilidad de los medios de pago que pone un museo a disposición de sus visitantes, la opinión de los gestores de museos se dividió en 60% calificó el atributo como muy importante y el 40% lo calificó como importante para los visitantes. Mientras que, en el caso de los operadores turísticos, el 7% de ellos calificó el atributo como neutral para los visitantes, un 43% calificó el atributo como importante y el 50% restante lo calificó como muy importante para los visitantes.

La desviación estándar obtenida del grupo de operadores turísticos fue 0.65 y de los gestores de museos fue 0.55. Estas cifras expresan que hubo menor dispersión en las respuestas dadas por los gestores de museos.

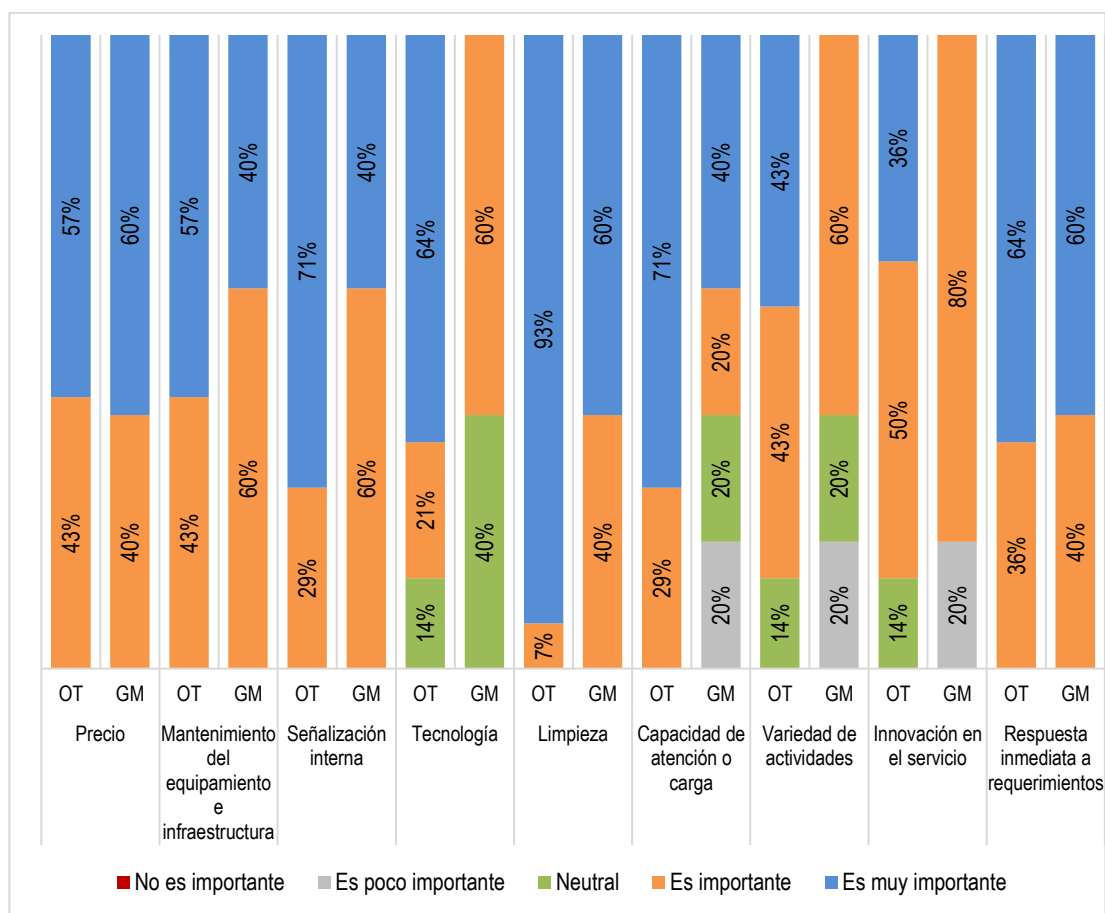
No se recogieron comentarios vinculados a este atributo de parte de los especialistas entrevistados.

4.1.2.6. Categoría Calidad técnica

En la Figura 20 se muestran las respuestas obtenidas de ambos grupos de estudio sobre cada uno de los nueve atributos evaluados como parte de la categoría Calidad técnica:

Figura 20

Valoración de los atributos de la categoría Calidad técnica



Elaboración propia en base a resultados obtenidos.

- **Precio**

Con respecto al atributo precio, que señala que el costo de ingreso a un museo debe razonable con respecto al servicio recibido, las respuestas emitidas por los expertos de ambos grupos fueron muy similares. El promedio de los puntajes emitidos por el primer grupo fue 4.57 y del segundo fue 4.60.

Para el 57% de los operadores turísticos y el 60% de los operadores turísticos consideraron este atributo como muy importante; mientras que el 43% de los gestores de museos y el 40% de los gestores de museos lo calificó como importante para los visitantes.

La desviación estándar obtenida del grupo de operadores turísticos fue 0.51 y de los gestores de museos fue 0.55. Estas cifras expresan que hubo menor dispersión en las respuestas dadas por los operadores turísticos.

No se recibieron comentarios de parte de los especialistas entrevistados sobre este atributo.

- **Mantenimiento del equipamiento e infraestructura**

Este atributo se refiere al buen estado de equipos, mobiliario y/o materiales del inmueble en general. Las opiniones emitidas por los expertos de ambos grupos fueron similares. Para el 57% de los operadores turísticos como para el 40% de los gestores de museos, este atributo fue considerado muy importante para los visitantes. Mientras que el 43% de los operadores turísticos y el 60% de los gestores de museos lo calificó como importante los visitantes.

La desviación estándar obtenida del grupo de operadores turísticos fue 0.51 y de los gestores de museos fue 0.55. Estas cifras expresan que hubo mayor dispersión en las respuestas dadas por los gestores de museos.

A través de las entrevistas, dos especialistas brindaron referencias directas sobre lo importante que es que los museos tengan sus instalaciones en buen estado. Incluso se mencionó un caso específico en que la falta de mantenimiento de las instalaciones de un museo fue motivo de reemplazarlo por otro museo, con la misma temática e la colección y ubicado a pocas

cuadras del primer museo: “Cuando el museo [...] empieza a fallar porque se ve descuidado usan [...], pero es un reemplazo”.

Asimismo, el otro especialista expresó: “No es posible que tú tengas unos museos ruinosos, mal armados, con pésima museografía, con luminarias quemadas, sin servicios adecuados, sin señalética adecuada, no se puede confiar el patrimonio”.

- **Señalización interna**

Con respecto a este atributo, que señala que el museo cuenta con señalética que orienta a los visitantes dentro del museo; si bien las calificaciones de ambos grupos se distribuyeron entre muy importante e importante para los visitantes, en el caso de los operadores turísticos, el 71% calificó este atributo como muy importante, mientras que sólo 40% de los gestores de museos brindó esta misma calificación. Mientras que el 29% de los operadores turísticos y el 60% de los gestores de museos calificó este atributo como importante.

Con respecto a la desviación estándar, la valoración emitida por el grupo de operadores turísticos fue 0.47 y la valoración emitida por el grupo de gestores de museos fue 0.55. Se aprecia mayor dispersión en las respuestas emitidas por los gestores de museos.

Un especialista brindó comentarios sobre la necesidad de que los museos cuenten con buenos diseños en los paneles, con textos de fácil lectura para los visitantes. Asimismo, se registraron dos unidades de análisis sobre la necesidad de contar con textos en carteles en otros idiomas como el inglés, especialmente si se busca captar visitantes extranjeros. Si bien esta característica no está expresada por el modelo *Tourqual*, sí guarda relación con la señalización interna que debe presentar un museo. En ese sentido, se indicó:

“Porque a veces te ponen letras que son muy pequeñas, que no son adecuadas. En algunos casos hay algunos errores museográficos ahí”.

- **Tecnología**

Con respecto al atributo tecnología, que señala que un museo debe contar con un nivel de desarrollo tecnológico que ayude a mejorar la experiencia del visitante, las opiniones de ambos grupos de expertos fueron diferentes. El puntaje promedio que se obtuvo de los operadores turísticos fue 4.50 y de los gestores de museos fue 3.60.

Por un lado, el 64% de los operadores turísticos calificó este atributo como muy importante para los visitantes mientras que ninguno de los gestores de museos asignó esta calificación al atributo. Asimismo, el 21% de los operadores turísticos y el 60% de los gestores de museos calificaron este atributo como importante para los visitantes. Finalmente, el 14% de los operadores turísticos y el 40% de los gestores de museos calificaron este atributo como un factor neutral para los visitantes.

Con respecto a la desviación estándar, vemos que se presentó mayor dispersión en las respuestas de los operadores turísticos, en donde el valor es 0.76, mientras que la desviación estándar de los gestores de museos es 0.55.

Dos de los especialistas brindaron comentarios sobre el uso de la tecnología, para la comunicación destacando la necesidad de estar al día con las plataformas de comunicación y difusión virtual disponibles. Así una indicó: “...tiene que tener una web, un Facebook, un Instagram y Youtube idealmente, donde vas colgando videos. Cualquier nueva plataforma que vaya a existir. Para eso tienes que estar al tanto de lo que se está ofreciendo al mundo desde un museo”. Por otro lado, el comentario de la otra especialista se refirió a la necesidad de contar con equipos tecnológicos que faciliten la visita “...muchos

viajeros si tienen más tiempo, son independientes entonces tienes que llegar al museo y tienen que tener una audioguía buena o un guía apasionado”.

- **Limpieza**

Con respecto a que el museo presente instalaciones limpias, si bien las calificaciones de los expertos de ambos grupos se dividen entre muy importante e importante, para el 93% de los operadores turísticos el atributo fue calificado como muy importante para los visitantes, mientras que solo el 60% de los gestores de museos brindó la misma calificación. Asimismo, el 7% de los operadores turísticos y el 40% de los gestores de museos calificó este atributo como importante para el visitante.

La desviación estándar obtenida de las respuestas de los operadores turísticos fue 0.27 y la de los gestores de museos fue 0.55. asimismo, el puntaje promedio dado por el primer grupo fue 4.93 y el puntaje promedio dado por el segundo grupo de especialistas fue 4.60.

Con respecto a este atributo, se recogieron comentarios sobre la limpieza que debían presentar los servicios higiénicos o la limpieza en los alrededores del museo.

- **Capacidad de carga o acogida**

Con respecto al atributo capacidad de acogida, es decir que un museo conoce y respeta la cantidad máxima de visitantes a atender; para el caso de los operadores turísticos, el 71% de ellos calificó el atributo como muy importante, el 29% restante consideró este atributo como importante para los visitantes. Mientras que un 40% de los gestores de museos lo calificó como muy importante, un 20% como importante, otro 20% calificó el atributo como neutral y el 20% restante lo consideró poco importante para los visitantes.

Los puntajes promedio y la desviación estándar demuestra la gran diferencia entre las opiniones de ambos grupos de expertos. Las respuestas emitidas por los operadores turísticos tienen un puntaje promedio de 4.71 y una desviación estándar de 0.47. Mientras las respuestas emitidas por los gestores de museos tienen puntaje promedio de 3.80 y una desviación estándar de 1.30. Lo que evidencia una mayor dispersión en las respuestas emitidas por el último grupo de expertos.

Se registró un comentario sobre la necesidad de que los museos programen las visitas de los grupos para que se brinden experiencias positivas para todos y que los visitantes logren sus objetivos de aprendizaje: "...pero en sí está bien ordenado, respetan mucho los turnos, los grupos, no hay gente haciendo mucha bulla, es más fácil manejarse dentro de ese museo, el museo del Señor de Sipán".

- **Variedad de actividades**

Con respecto al atributo variedad de actividades, es decir que un museo presenta diversas actividades que se pueden realizar dentro del atractivo. Para los gestores de museos no es un atributo muy importante, puesto que ninguno le otorgó el puntaje más alto posible. El 60% de los gestores consideró que este atributo es importante para los visitantes, un 20% lo calificó como un atributo neutral y el 20% restante lo consideró como poco importante para los visitantes. Mientras que para el 43% de operadores turísticos, este atributo es muy importante para los visitantes, un 43% lo calificó como neutral y un 14% lo calificó como poco importante.

En ese sentido, el puntaje promedio de las respuestas de los operadores turísticos fue 4.29 y de los gestores de museos fue 3.40. mientras que la desviación estándar del primer grupo fue 0.73 y del segundo grupo fue 0.89.

La necesidad de que un museo ofrezca variedad de actividades fue mencionada por dos especialistas, destacando que este es un atributo que

impacta positivamente en la percepción del museo. En ese sentido se indicó: “Un museo no puede tener su colección, sus piezas en el mismo sitio, en la misma pared. Eso ya no se hace así, hace 30 años que en el mundo ya no es así. Es una visión muy facilista del museo”.

- **Innovación en el servicio**

La innovación en el servicio fue calificada como muy importante para los visitantes por el 36% de los operadores turísticos, mientras que ningún gestor de museos emitió esta misma calificación. Asimismo, el 50% de los operadores calificaron este atributo como importante y el 14% restante lo calificó como neutral para los visitantes. Por el contrario, el 80% de los gestores de museos calificó al atributo como importante y el 20% restante lo calificó como poco importante para los visitantes.

El puntaje promedio emitido por los operadores turísticos es 4.21 y 3.60 para el caso de los gestores de museos. Mientras que la desviación estándar del primer grupo fue 0.79 y del segundo grupo fue 0.80.

No se recogieron mayores comentarios sobre la innovación en el servicio de parte de los expertos entrevistados.

- **Respuesta inmediata a requerimientos**

Con respecto al atributo se presentaron las mismas respuestas de ambos grupos de expertos. El 64% de los operadores turísticos y el 60% de los gestores de museos calificaron este atributo como muy importante para los visitantes. Mientras que el 36% de los operadores turísticos y el 40% de los gestores de museos consideraron que este atributo es importante para los visitantes.

El puntaje promedio emitido por los operadores turísticos es 4.64 y 4.60 para el caso de los gestores de museos. Mientras que la desviación estándar del primer grupo fue 0.50 y del segundo grupo fue 0.55.

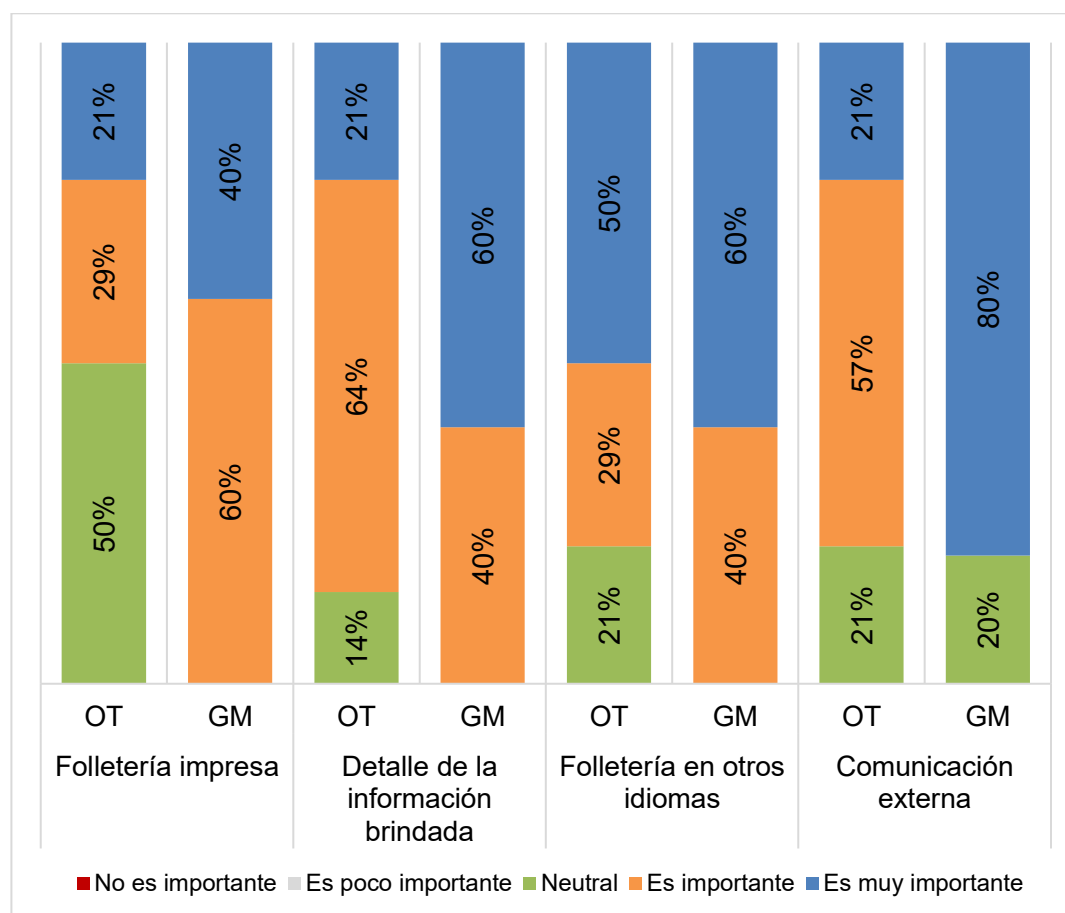
En las entrevistas realizadas no se recogieron comentarios específicos sobre este atributo.

4.1.2.7. Categoría Comunicación

En la Figura 21 se muestran las respuestas obtenidas de ambos grupos de estudio sobre cada uno de los cuatro atributos evaluados como parte de la categoría *Comunicación*:

Figura 21

Valoración de los atributos de la categoría Comunicación



Elaboración propia en base a resultados obtenidos.

- **Folletería impresa**

Para cerca de la mitad de los operadores turísticos, que el museo brinde folletería impresa con información pertinente del museo no es muy relevante. Si bien un 21% de ellos sí consideró este atributo como muy importante para los visitantes, un 29% lo calificó como importante para los visitantes y el 50%

restante brindó una opinión neutral al respecto, es decir, que este atributo no es determinante de la calidad turística en un museo. Mientras que para el 40% de los gestores de museos este atributo es muy importante para los visitantes y para el 60% de ellos, el atributo es importante para los visitantes.

El puntaje promedio emitido por los operadores turísticos es 3.71 y 4.40 para el caso de los gestores de museos. Mientras que la desviación estándar del primer grupo fue 0.83 y del segundo grupo fue 0.55.

Uno de los entrevistados mencionó esta característica como relevante para los visitantes: “El tema es que lo básico es un lugar atractivo, un lugar bien puesto, con textos actualizados, con información válida. La gente no es tonta, la gente no puede leer tonterías en las paredes. Tiene que tener folletos, un tríptico”.

- **Detalle de la información brindada**

Con respecto al detalle de la información que se brinda sobre las instalaciones y bienes de un museo, el 14% de los operadores turísticos tuvo una opinión neutral, el 64% consideró este atributo como importante y el 21% consideró este atributo como muy importante para los visitantes. Mientras que, las opiniones de los gestores de museos se dividieron entre importante (40%) y muy importante para los visitantes (60%).

El puntaje promedio emitido por los operadores turísticos es 4.07 y 4.60 para el caso de los gestores de museos. Mientras que la desviación estándar del primer grupo fue 0.62 y del segundo grupo fue 0.55.

Solo uno de los especialistas entrevistados destacó esta característica, reconociendo este atributo en un museo específico, ubicado fuera de Cercado de Lima: “Nuevamente el museo de Sipán va a ser para mí siempre el mejor

museo siempre [...] Tienen mucha información, muy buena. Puedes ir inclusive solo, puedes ir leyendo muchas cosas”.

- **Folletería en otros idiomas**

Que el museo brinde folletería en otros idiomas, fue un atributo mejor calificado por los gestores de museos que por los operadores turísticos; puesto que el 60% de estos expertos lo calificó como muy importante y el 40% restante lo calificó como importante para los visitantes. Mientras que, entre los operadores turísticos, si bien el 50% consideró este atributo como muy importante para los visitantes y un 29% lo calificó como importante; el 21% de este grupo de expertos brindó una calificación neutral para este atributo.

El puntaje promedio emitido por los operadores turísticos es 4.29 y 4.60 para el caso de los gestores de museos. Mientras que la desviación estándar del primer grupo fue 0.83 y del segundo grupo fue 0.55. Estas cifras demuestran que los gestores de museos brindaron una valoración más alta y de manera más consensuada a este atributo.

Con respecto a este tema, solo una especialista en museos brindó comentarios sobre el tema: “¿tus textos están en inglés? Para empezar. O sea, yo digo, quieres atender el mercado turístico, ¿has hecho el esfuerzo de escribir tus carteles en inglés. ¿Ofreces mediación en inglés?”.

- **Comunicación externa**

Con respecto al atributo comunicación externa: el museo brinda información pertinente a través de medios directos o indirectos para orientar a los visitantes antes que realicen la visita, el 21% de los operadores turísticos consideró este atributo como muy importante para los visitantes, el 57% lo consideró importante y el 20% restante calificó este atributo como neutral. Mientras que, el 80% de los gestores de los museos encuestados manifestó

que este es un atributo muy importante para el visitante y el 20% restante tuvo una opinión neutral.

El puntaje promedio emitido por los operadores turísticos es 4.00 y 4.60 para el caso de los gestores de museos. Mientras que la desviación estándar del primer grupo fue 0.68 y del segundo grupo fue 0.89.

Casi la mitad de los entrevistados brindaron comentarios sobre la necesidad de que un museo cuente con estrategias de marketing para darse a conocer en el mercado. Se destacó la necesidad de desarrollar y aplicar estrategias de marketing directo a los visitantes (consumidor final), por ejemplo, a través de las redes sociales o páginas especializadas en turismo como TripAdvisor; y a las agencias de viajes (intermediarios), por ejemplo, a través de la participación en ferias de turismo.

Si bien el modelo Histoqual plantea como comunicación externa, el hecho de brindar información que oriente la organización de la visita, a través de medios directos o indirectos; no contempla de manera específica la necesidad de desarrollar estrategias de marketing o promoción para consolidar el protagonismo del museo en el sistema turístico. Un experto en museos señaló, por ejemplo: “el museo que no es publicitado, que no está en los medios, que no está en las redes. No existe. Y un museo sin público, no es un museo. A mí que me disculpen, pero eso no es así”.

4.1.2.8. Otros atributos

En las entrevistas a los expertos se recogieron también comentarios sobre atributos que no han sido contemplados directamente por ninguno de los modelos aplicados para esta investigación; sin embargo, se considera que representan aportes significativos para el análisis de la calidad de los servicios

turísticos dentro de un museo. A continuación, se detallan los atributos identificados como adicionales:

- **Originalidad de la colección**

Una especialista destacó que para que un museo sea parte de la cadena turística es indispensable que presente una colección original, o que presente algo único en comparación a las colecciones y experiencias que brindan los museos disponibles actualmente en Lima. En ese sentido se señaló: "...que ofrezca una colección diferente. Que, si va a competir con Larco, tenga una colección más ahorada que Larco, un mejor guion o sea que se algo distinto".

- **Creación de experiencias**

Dos entrevistados destacaron la necesidad de crear experiencias en los museos. Es decir, que la muestra esté orientada a despertar interés en los visitantes por lo que puede experimentar a través de sus sentidos u emociones dentro del museo. No basta con ofrecer solo información o conocimientos. En ese sentido se señaló:

Si tú no has creado una experiencia, hoy en día la gente no te va a ir a ver. Porque el tiempo es tan corto, el tiempo que ocio es el tiempo que uno coge para ir a hacer algo que enriquezca tu vida. La pieza no enriquece tu vida, es la experiencia lo que te enriquece. Entonces no hay experiencia en crear experiencias.

- **Buen guion y museografía**

Tres de los entrevistados destacaron que es de suma importancia que el museo cuente con un buen guion y una buena museografía. Asimismo, se mencionaron algunos casos específicos de museos que no han renovado su museografía en décadas y que se han quedado con un modelo de gestión que no prioriza la socialización del conocimiento con los visitantes. Una de las expertas dijo: "...la parte de interpretación está súper bien hecha, tienes un

video correcto, que te enmarca todo. Usas mucho el mapa, los guías están súper bien entrenados, su guion lo tienen hiper claro.

Citando un caso específico otro de los expertos señaló:

...el mejoramiento de la museografía. Digamos el gran salto que hace el museo de Arqueología lo hace en el 2000 cuando renueva las salas, y desarrolla una mejor sala Chavín, reestructura la sala Paracas, se desarrolla la sala Wari y mira ya han pasado 18 años de esa remodelación”.

4.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados

A partir de los resultados de la investigación surgen importantes unidades de discusión que permiten explicar los principales cambios en la oferta de turismo cultural en museos del Centro Histórico de Lima durante el periodo 1988 – 2018; identificar los atributos de calidad turística más valorados por los visitantes extranjeros desde la perspectiva de los gestores de museos y los operadores turísticos, así como identificar las barreras que impiden aprovechar al máximo el potencial de la oferta de turismo cultural que presentan los museos del Centro Histórico de Lima. En ese sentido, se interpretan a continuación los principales resultados obtenidos.

Las principales unidades o elementos de discusión que surgen de la presente investigación son las siguientes:

4.2.1. Características y cambios del Centro Histórico de Lima como producto turístico cultural

- Cercado de Lima es el distrito que concentra al mayor número de recursos turísticos de Lima Metropolitana y al mayor número de museos en la ciudad. Sin embargo, algunos de los museos no han sido registrados como tal por dicho inventario. Si bien el Inventario de Recursos Turísticos es administrado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, la Subgerencia de Turismo de la Municipalidad Metropolitana de Lima tiene la competencia de actualizar el inventario de recursos ubicados en su jurisdicción. Las discrepancias entre los registros del Ministerio de Cultura y del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo pueden representar un factor que limite la inclusión de un grupo de museos a la cadena comercial del turismo y, por ende, no están siendo aprovechados por operadores turísticos para diversificar su oferta de experiencias culturales en Lima para turistas extranjeros.

- El producto turístico Centro Histórico de Lima sigue siendo uno de los productos más vendidos por los operadores turísticos orientados al mercado extranjero, a pesar de la poca variación que se aprecia en las experiencias turísticas ofrecidas al mercado extranjero, así como del surgimiento de nuevas experiencias en base a otros valores patrimoniales, como es el caso de la gastronomía peruana o al posicionamiento de recursos arqueológicos dentro de la ciudad. El patrimonio cultural que se conserva dentro del Centro Histórico de Lima sigue resultando atractivo para un número significativo de visitantes extranjeros que buscan invertir tiempo en visitar esta área patrimonial y conocer más sobre la historia de la ciudad y América en general. Es preciso destacar que la consolidación de nuevos productos y experiencias turísticas dentro de la ciudad ha contribuido a que se amplíe el tiempo promedio de visita de los turistas extranjeros en Lima, como se puede comprobar en los informes periódicos sobre el comportamiento de estos visitantes, realizados por PromPerú.
- Los actores públicos han desempeñado un rol protagónico en el desarrollo del Centro Histórico de Lima como producto turístico. Todos los hitos o acontecimientos históricos identificados han sido iniciativas de actores públicos a excepción de la inscripción del Centro Histórico de Lima en la lista de Patrimonio Cultural de la Unesco en 1991, que fue iniciativa de actores privados del Patronato de Lima, sin embargo, la participación de la Municipalidad Metropolitana de Lima en su momento y el compromiso que asumió fueron gravitantes, y como consecuencia existe el Programa Municipal para la Recuperación del Centro Histórico de Lima – Prolima.
- Si bien las intervenciones identificadas de ordenamiento del espacio pueden no haber sido implementadas teniendo como fin principal el desarrollo de la actividad turística, sí han contribuido de manera directa a la mejora de la imagen general del Centro Histórico de Lima como producto turístico, y, en consecuencia, a mejorar la percepción de la experiencia de

visita dentro de este espacio, por ser más seguro y transitable. Acciones concretas de puesta en valor del patrimonio y la regeneración del espacio urbano han representado impactos positivos en el desarrollo de la industria turística en el Centro Histórico de Lima, que se han manifestado en el creciente interés de prestadores de servicios turísticos y servicios complementarios por ubicarse en este distrito, especialmente a partir de la década del 2000.

- Si bien Cercado de Lima, como destino ha sufrido cambios sociales relevantes como es el caso de la mejora de la seguridad; el espacio como producto turístico no ha sufrido mayores variaciones en el periodo de tiempo estudiado, puesto que la experiencia que venden los operadores turísticos sigue siendo muy similar desde la década de los ochenta. Los cambios ocurridos no han seguido el ritmo de la demanda turística. Esta afirmación se justifica a partir de las referencias sobre la falta del diseño de experiencias turísticas basadas en el patrimonio cultural, entendido como el gran elemento diferenciador entre los productos turísticos. El producto turístico “Centro Histórico de Lima” se concentra en la mirada superficial del patrimonio de este espacio urbano. La gran mayoría de los operadores turísticos ofrece un paseo por las calles del centro de Lima para que los turistas tengan una vista panorámica de los monumentos ubicados en calles y plazas, y reciban información poco detallada de los valores de este espacio monumental y de su trascendencia histórica para el Perú y Latinoamérica.

La experiencia turística que se vende sobre el Centro Histórico de Lima no siempre tiene como prioridad el aprendizaje efectivo de los visitantes, debido a que todavía solo se plantea una actitud pasiva de contemplación de parte de los visitantes. Son pocos los operadores turísticos que combinan la narración de hechos históricos o la descripción narrativa de monumentos con otro tipo de experiencias en el lugar. Ocurre también que

las experiencias de otro tipo, como la degustación de alimentos, la interrelación con artistas u otras actividades más sensoriales, son provistas en otros distritos de la ciudad.

- Una de las principales barreras que se presentan en el Centro Histórico de Lima están ligadas con los recursos urbanos. Específicamente, no se cuenta con estacionamientos para buses turísticos. A pesar de que se han planteado proyectos para la habilitación de estacionamientos turísticos a la fecha no se concretan. Esta es una limitación obliga a los operadores a invertir mayor tiempo en el recojo de pasajeros, puesto que los choferes deben recorrer una mayor distancia o incluso salir del distrito para estacionar los buses. A esto se suma que casi no existen puntos de parada autorizados para el recojo de pasajeros, lo que obliga a que los guías de turismo tengan que invertir tiempo en trasladar a sus turistas caminando.

Otra limitación es la falta de infraestructura accesible para personas con movilidad reducida, como puede ser el caso de las personas de la tercera edad que tienden a buscar productos de turismo cultural. Estas limitaciones exigen que los operadores turísticos inviertan tiempo que podría ser utilizado en la visita de otro museo, en el traslado de sus pasajeros.

- El Centro Histórico de Lima ha perdido protagonismo en la oferta turística de Lima. Atractivos ubicados en la zona sur de la ciudad, específicamente en Miraflores y Barranco, donde hoy se encuentran propuestas de culturales en general y de museos en particular, brindan experiencias afines a lo que buscan los turistas extranjeros de hoy. Si bien existe un componente físico y social de estos distritos que aportan a la experiencia turística, se debe destacar la forma en cómo se vienen gestionando museos que van ganando un mayor número de visitantes extranjeros, como es el museo Pedro de Osma o fuera el caso del Museo Mate, que priorizan una

política de gestión turística de su patrimonio que incluyen acciones que repercuten directamente en la satisfacción de los visitantes.

- Las experiencias gastronómicas que se ofrecen en Lima se han posicionado en la oferta de turismo cultural en la ciudad, al punto de ser consideradas uno de los factores que más han contribuido a que la estadía promedio de un turista en Lima aumente, haciendo que la ciudad ya no sea percibida como un destino de paso. Esta situación puede ser vista como una oportunidad para conectar más a los museos con el sector turístico, como se hizo con la creación de la Casa de la Gastronomía Peruana que, si bien se cuestionó su condición de museo por no contar con una colección patrimonial, este lugar fue un atractivo al que los operadores turísticos llevaban turistas extranjeros con bastante frecuencia. Este museo sirvió como un ancla para justificar que más personas visiten el Centro Histórico de Lima, como es el caso del Parque de las Aguas.
- Solo en algunos de los casos, los gestores de museos han asumido un rol activo en la creación de experiencias memorables para sus visitantes. Se puede afirmar que son pocos los gestores de museos que han diseñado o implementado actividades en base a interacciones humanas y que despierten interés en visitantes extranjeros. En ese mismo sentido, si se considera que actualmente los consumidores en general están sumergidos en una economía de experiencias, son escasas las propuestas museales que brindan experiencias educativas o de entretenimiento, con las que se busquen involucrar la atención y participación de los turistas.
- La relación entre los actores de ambos sectores es poco fluida y todavía quedan muchos espacios de encuentro por desarrollar entre ambos grupos. Se percibe que la mirada de los actores del sector patrimonial sobre el sector turístico es limitada, puesto que existe una resistencia a querer adaptar los servicios que se brindan en los museos para mejorar la

experiencia de los turistas extranjeros, en varios de los museos sobre los que se recogieron referencias a partir de las entrevistas realizadas.

En ese sentido, se puede afirmar que todavía varios gestores de museos ven sólo el valor económico que puede representar la actividad turística; sus percepciones se han quedado detenidas en el tiempo puesto que no consideran otros aportes que puede brindar la actividad turística y se limitan a creer que el turismo es una actividad que ve al patrimonio cultural solo de manera utilitarista. A partir de las entrevistas realizadas se percibe que hay una falta de entendimiento mutuo. Situación que se debe en gran medida, a las discrepancias sobre la conservación e interpretación del patrimonio. Si bien en muchos casos los gestores reconocen los aportes económicos del turismo, todavía se percibe una posición conservadora con respecto a la recepción de visitantes extranjeros en algunos museos. Esta situación se ve reflejada en la limitada o nula interpretación del patrimonio para públicos extranjeros que necesitan guías, folletos y/o carteles en sus idiomas de origen, o por lo menos en inglés. Sin duda, estas condiciones desmotivan la oferta de más museos por parte de los operadores turísticos.

- Con respecto a la dinámica de comercialización de los productos turísticos existen barreras de entrada para nuevos productos. Esta situación limita la inclusión de nuevas propuestas de experiencias turísticas en la ciudad. Como explicaron varios de los expertos, incluir un nuevo producto como parte de la oferta de un destino puede tomar muchos años, debido a que por lo general la venta masiva de programas y paquetes turísticos se realiza con dos o tres años de anticipación en todo el mundo. En ese sentido, pueden intervenir muchos intermediarios antes que el producto sea comprado por el consumidor final o turista.
- Por otro lado, el uso masivo de las nuevas tecnologías de la información permite que los prestadores de servicios turísticos, como lo son los museos,

ofrezcan directamente sus experiencias a intermediarios como agencias de viajes minoristas y visitantes o turistas. Esta es una situación que no está siendo aprovechada al máximo por los gestores de los museos. Basta revisar las páginas web de los museos del Centro Histórico de Lima y sus respectivas páginas en redes sociales, para darse cuenta de que todavía existe una resistencia para virtualizar servicios como: venta de entradas, venta de suvenires, acceso a las colecciones, entre otras posibilidades.

Una de las características de los viajeros que ha cambiado en las últimas décadas es el creciente interés por diseñar sus propios viajes y experiencias turísticas. Ahora son menos los turistas que buscan la asistencia de una agencia de viajes para desarrollar sus experiencias en los destinos que visitan. En consecuencia, las agencias de viajes mayoristas y minoristas han perdido cuotas del mercado y más bien, las plataformas virtuales que permiten el diseño y la venta directa de experiencias turísticas tienen mayor protagonismo en el sector. Estas circunstancias no están siendo aprovechadas por los museos del Centro Histórico de Lima.

4.2.2. Valoración de los atributos de calidad en museos

- Los actuales esfuerzos por identificar los atributos que determinan la percepción de la calidad de los servicios de un museo son evidencia de que la tendencia de los gestores de museos por darle mayor importancia a la satisfacción de los visitantes sigue en aumento. Sin duda el turismo ha planteado un nuevo paradigma de gestión de museos, que demanda que la satisfacción de los visitantes sea un nuevo foco de atención para los gestores de museos. Este paradigma es relativamente reciente si consideramos que la atención de los gestores de museos se centró siempre en la conservación y custodia de los objetos. Mientras que actualmente el mercado exige que los gestores inviertan recursos y esfuerzos en innovar sus estrategias de comunicación, sus capacidades de atención, sus propuestas de experiencias educativas, así como sus estrategias de mercadeo para posicionarse como una alternativa de fuente de conocimiento y de entretenimiento.

Esta tendencia que existen en los gestores de museos por brindarle mayor satisfacción a sus visitantes viene de la mano con la intención de posicionar estos espacios culturales como espacios vivos dentro de una comunidad; y que dejen de ser vistos como espacios detenidos en el tiempo.

- La investigación ha puesto en evidencia que existen algunas diferencias entre la perspectiva de los gestores de museos y la perspectiva de los operadores turísticos sobre los atributos de calidad más valorados por los visitantes extranjeros. Siguiendo el modelo conceptual de Parasuraman et al. (1985) se han identificado las brechas denominadas *percepciones de la gerencia* versus *requerimientos de calidad*. Estas discrepancias fueron significativas específicamente en la percepción sobre los atributos de calidad contemplados dentro de las categorías Calidad técnica y Comunicación.

Si se compara estos resultados con los estudios que han replicado los modelos que han sido tomados como antecedentes para esta investigación, se puede constatar que los atributos considerados dentro de las categorías Calidad técnica y Comunicación son los más relevantes para establecer la calidad turística de un atractivo o museo. En ese sentido, las brechas que se han identificado en la perspectiva de ambos grupos de expertos sobre los atributos vinculados a la Calidad técnica y a la Comunicación merecen mayor atención de parte de los gestores de los museos.

Si se toma en cuenta la composición de las experiencias de consumo turístico planteadas por Walls et al. (2011), los atributos considerados en las categorías Calidad técnica y Comunicación involucran precisamente elementos físicos y elementos vinculados a la interacción humana, sobre los que un gestor de museos puede tener mayor control para afectar positivamente la experiencia y por ende la satisfacción de los visitantes. En consecuencia, la prestación de aquellos servicios turísticos vinculados a los atributos Calidad técnica y Comunicación dentro de un museo deberían ser gestionados con mayor interés puesto que tiene incidencia directa en la satisfacción de los visitantes en general.

Si en base a la calificación promedio otorgada a cada atributo por cada grupo de expertos; elegimos los diez atributos mejor calificados por cada grupo, vemos que solo 4 atributos (acogida percibida, limpieza, resolución de problemas y atención al cliente), cumplen con este criterio, para ambos grupos de expertos.

En la Figura 22 se aprecian también los casos más disímiles como son el atributo ubicación, que se ubica en la posición seis para los gestores de museos, se encuentra en la posición 38 según la puntuación promedio de los operadores turísticos. Asimismo, el atributo acústica, que se ubica en la posición siete según la puntuación promedio otorgada por los operadores

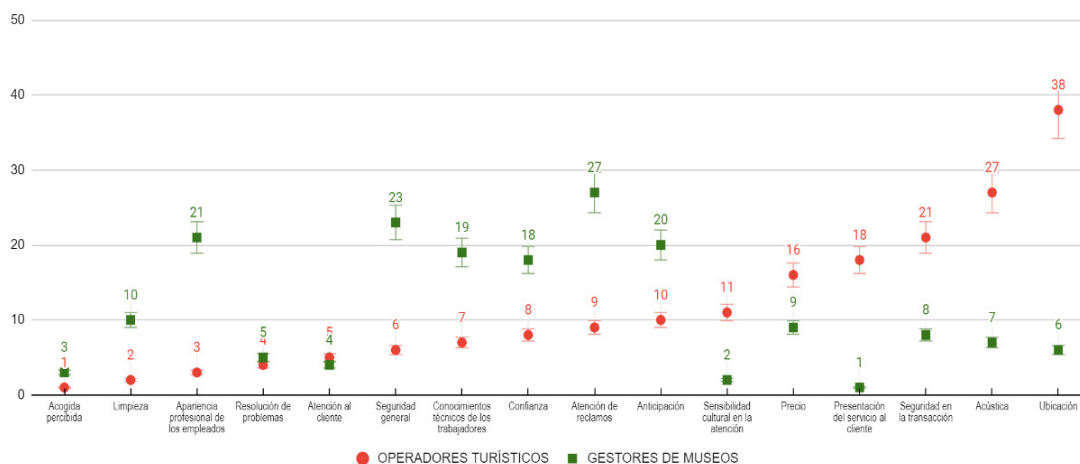
turísticos, se encuentra en la posición 27 según la puntuación promedio otorgada por los gestores de museos.

Los atributos apariencia profesional de los empleados y atención de reclamos, difieren en 18 posiciones. Para los operadores turísticos el primer atributo merece la posición 3 mientras que, para los gestores de museos, merece la posición 21. Igualmente, para el caso del atributo atención de reclamos, merece la posición 9 según la valoración promedio dada por los operadores turísticos y la posición 27 para el caso de los gestores de museos.

Otra diferencia relevante se manifiesta en la valoración del atributo presentación del servicio al cliente. Este atributo recibió la valoración más alta emitida por los gestores de museos, mientras que la en base a la valoración promedio emitida por los operadores turísticos, este atributo se coloca en la posición 18. Del mismo modo, el atributo sensibilidad cultural, se ubica en la posición 2 para los gestores de museos y en la posición 11 para los operadores turísticos.

Figura 22

Ranking de los diez atributos más relevantes en base a las puntuaciones promedio de cada grupo de expertos



Elaboración propia en base a resultados obtenidos.

4.2.2.1. Sobre los atributos de la categoría Calidad Técnica

Con respecto a los atributos de la categoría Calidad Técnica, se destaca que todos los nueve atributos de esta categoría recibieron una calificación promedio mayor de parte de los operadores turísticos. Los operadores turísticos calificaron todos los atributos de esta categoría con un puntaje promedio mayor a 4 puntos. Según la percepción de los operadores turísticos, estos atributos de calidad son altamente valorados por los visitantes extranjeros.

Para los operadores turísticos los atributos: limpieza, capacidad de atención, señalización interna y la respuesta inmediata a los requerimientos son altamente valorados por los turistas extranjeros. Mientras que, según la percepción de los gestores de museos, estos atributos no son relevantes.

El atributo limpieza de las instalaciones del museo, además de haber recibido el puntaje promedio más alto de parte de los operadores turísticos, fue el atributo que presentó la dispersión más baja con respecto a las demás respuestas de los operadores turísticos. Se puede afirmar que existe una percepción unánime sobre la relevancia de este atributo para los visitantes extranjeros.

Con respecto al uso de la tecnología en el museo se aprecia brechas significativas en las percepciones de ambos grupos de expertos. Por un lado, la calificación promedio dada por los operadores turísticos es superior en 0.90 puntos a la calificación promedio dada por los gestores de museos. Este atributo recogió diferencias significativas en la percepción de ambos grupos de expertos. Ninguno de los gestores de museos consideró este atributo como muy importante para los visitantes extranjeros, y el 40% de ellos tuvo una posición neutral sobre este atributo.

Con respecto al atributo innovación en el servicio, también se aprecian diferencias significativas en la percepción de ambos grupos de expertos. Ninguno de los gestores de museos consideró este atributo como muy importante para los visitantes extranjeros y el 20% lo consideró como poco importante.

El atributo capacidad de atención o carga, también recogió diferencias significativas en las percepciones de ambos grupos de expertos. Por un lado, la calificación promedio dada por los operadores turísticos es superior en 0.90 puntos a la calificación promedio dada por los gestores de museos. El total de operadores turísticos consideró este atributo como muy importante o importante. Mientras que, en el grupo de gestores de museos, el 40% consideró el atributo como neutral o poco importante para los visitantes extranjeros.

Con respecto al atributo variedad de actividades, el puntaje promedio dado por los operadores turísticos también fue superior en 0.90 puntos. Por un lado, más del 85% de los operadores turísticos lo consideró importante o muy importante. Mientras que, ninguno de los gestores de museos lo consideró muy importante y 20% lo consideró poco importante para los visitantes extranjeros.

De esta manera, los atributos precio, mantenimiento del equipamiento e infraestructura, señalización interna y respuesta inmediata a requerimientos fueron atributos que no recogieron diferencias significativas.

4.2.2.2. Sobre los atributos de la categoría Comunicación

En el caso de los atributos de la categoría Comunicación, los gestores de museos dieron una valoración más alta a todos los atributos considerados en esta categoría. Asimismo, ninguno de los cuatros atributos fue

considerado como poco o nada importante por operadores de turísticos o gestores de museos.

El atributo folletería en otros idiomas fue altamente valorado por ambos grupos de expertos. El 100% de los gestores de museos y más del 75% de los operadores turísticos lo consideró importante o muy importante para los visitantes extranjeros. Esta percepción sobre la relevancia del atributo fue validada también por varios comentarios brindados por los expertos entrevistados que hicieron referencia a la necesidad de tener información en inglés, puesto que es reconocido como un idioma universal.

El atributo folletería impresa fue valorado como importante o muy importante por todos los gestores de museos. Mientras que el 50% de los operadores turísticos tuvo una opinión neutral.

El atributo comunicación externa fue valorado como importante o más importante por más del 75% de los operadores turísticos y gestores de museos. En ambos grupos, alrededor del 20% de expertos tuvo una posición neutral frente a este atributo.

Esta valoración de parte de los operadores turísticos sobre los atributos de la categoría Comunicación es coherente ya que son los operadores turísticos son quienes brindan estos servicios directamente a los visitantes. Es decir que cuando un turista extranjero visita un museo con la asistencia de un operador turístico o agencia de viajes, la información que requiere para realizar la visita al museo y la información que requiere dentro del museo, es brindada o complementada por el guía de la empresa.

4.2.2.3. Sobre los atributos de las categorías Accesibilidad, Ambiente, Factor humano, Experiencia y Seguridad

Con respecto a la categoría Accesibilidad, la valoración promedio de ambos grupos de expertos no presentó diferencias significativas. La valoración promedio más alta, si consideramos los puntajes dados por ambos grupos de expertos, fue dada al atributo que hace referencia que el museo cuente con la cantidad necesaria de servicios higiénicos y en buen estado. De lo que se interpreta que el buen mantenimiento de los servicios higiénicos es un factor relevante para lograr la satisfacción en los visitantes extranjeros, como se ha identificado también en varios de los casos referidos como antecedentes de este estudio.

Por el contrario, para ambos grupos de expertos, la disponibilidad de estacionamientos es el atributo que obtuvo la valoración más baja. Lo que es comprensible, puesto que los visitantes extranjeros no cuentan con una movilidad propia en la ciudad. Sin embargo, esto no expresa que el museo no deba contar con estacionamientos para buses que suelen ser los vehículos utilizados por los operadores turísticos.

Asimismo, contar con horarios de atención convenientes para los visitantes, fue valorado positivamente por ambos grupos de expertos. El 100% de las calificaciones emitidas se distribuyó entre importante o muy importante. La valoración emitida por los operadores de turismo está relacionada con la operación de los servicios turísticos, como mencionaron algunos expertos en las entrevistas a profundidad, si por ejemplo un museo está abierto en las noches, es más factible que se incluya dentro de un programa o paquete turístico. Lamentablemente son muy escasos los museos que abren sus puertas de noche regularmente. Para el caso de los museos públicos se justifica estos horarios debido a que los horarios de atención se limitan a los horarios de trabajo establecidos para los trabajadores.

Esta situación puede ser más crítica en el caso de museos que son gestionados por organizaciones públicas.

Por otro lado, que un museo cuente con una buena ubicación y que esté conectado a zonas y vías principales, obtuvo mayor puntaje de parte de los gestores de museos. Esta valoración guarda relación con las características de un turista o visitante que puede llegar a un museo de manera independiente como un turista cultural de tipo incidental o casual. Asimismo, la ubicación puede ser visto como un factor relevante para la gestión de un museo. Si un museo se ubica dentro de un clúster cultural o turístico, los esfuerzos de promoción pueden ser menores si su situación fuera diferente. Sin embargo, esto no implica que el museo deba buscar diferenciarse y ser competitivo para el mercado turístico.

El atributo facilidad de compra, que se refiere a que el museo ponga a disposición de los visitantes información y medios de compra de boletos de ingreso, tuvo una menor valoración de parte de los operadores turísticos. Esto se explica también con que es un servicio que puede ser fácilmente sustituido por el servicio que brindan los operadores turísticos a los visitantes extranjeros.

- Con respecto a la categoría Ambiente, que el museo cuente con un nivel de silencio adecuado en sus ambientes (acústica) fue el atributo mejor calificado por ambos grupos de expertos. Adicionalmente, que el museo sea un lugar cómodo y acogedor fue también altamente valorado por los operadores turísticos. La mayor diferencia entre los puntajes promedio la obtuvo el atributo que especifica que el museo mantiene una temperatura agradable en todos sus ambientes. Este atributo fue mejor valorado por los operadores turísticos.

Que un museo sea un espacio cómodo y acogedor es un factor relevante para la satisfacción de los visitantes extranjeros. Si bien se hizo referencia a la necesidad de tener espacios amplios para acoger visitantes, no puede afirmarse que esta situación sea una limitación para que los museos reciban un mayor número de turistas. Puesto que existen muchos museos en el mundo, cuya infraestructura ha sido adaptada para recibir visitantes y que son visitados por cientos de miles de turistas al año, a pesar de haber sido viviendas familiares de personajes importantes, por ejemplo. La falta de espacio debe ser visto como un reto de gestión para los directores de museos, puesto que las limitaciones de espacio exigen que se gestione el flujo de visitantes con mayor detenimiento, tanto desde la determinación de los horarios de visita como la distribución de los objetos de la colección.

La alta valoración de estos atributos refleja que los visitantes esperan una buena gestión del espacio y del público en el espacio para evitar las interferencias que se puedan generar en la experiencia turística, sin importar si llegan de manera independiente o con la intermediación de un operador turístico.

- En la categoría Factor humano, todos los atributos fueron altamente valorados por ambos grupos de expertos. Si comparamos la valoración de todos los atributos, de todas las categorías, tenemos que ocho de los diez atributos con el mayor puntaje promedio, obtenido de las valoraciones de ambos grupos de expertos, pertenecen a esta categoría.

Los atributos más valorados por los operadores turísticos fueron acogida percibida, atención al cliente que se refiere al nivel de capacitación de los trabajadores, y que los trabajadores presenten una apariencia profesional. Mientras que los atributos más valorados por los gestores de museos fueron presentación del servicio al cliente; que se refiere a que el servicio es adecuado en su contenido, velocidad, tono de voz; sensibilidad cultural

en la atención y la acogida percibida, que se refiere a la empatía que presentan los trabajadores al atender a visitantes con diferentes idiomas, costumbres u otros.

En ese sentido, se identifica que existe un consenso entre ambos grupos de expertos sobre la importancia de transmitirle a los turistas que son bienvenidos en el museo que visitan. Este atributo está vinculado directamente al trato que brindan los trabajadores de los museos a los turistas. Si bien los operadores turísticos en muchas ocasiones suplen o complementan los servicios que se brindan dentro de un museo, el contacto humano entre los visitantes y el personal de atención del museo es inevitable y por ello es necesario establecer códigos de atención de visitantes para garantizar su satisfacción.

Un elemento relevante que se recogió de las entrevistas fue la falta de empatía de algunos gestores de museos con los operadores turísticos que organizan visitas de corto tiempo, que alteran los recorridos planteados en el museo, con el ánimo de que los visitantes no dejen de ver, aunque sea los objetos o aspectos más importantes del museo. Esta situación refleja desconocimiento de parte de los gestores de museos sobre las necesidades y circunstancias de los visitantes extranjeros, quienes tratan de aprovechar su tiempo al máximo mientras están en Lima.

En ese mismo sentido, algunos expertos en turismo pusieron en evidencia de que en muchos museos todavía se prioriza la conservación de las piezas sobre la interacción que debe propiciarse entre visitantes y la muestra. En esa misma línea, se puede afirmar que para algunos gestores de museos aún no se prioriza el diseño de experiencias a partir del perfil de los visitantes. En muchos museos solo existe una propuesta sobre cómo recorrer la muestra. No se diseñan experiencias en función a las necesidades de los diferentes tipos de visitantes que puede recibir un

museo. Estas condiciones limitan tremendamente el ingreso de museos a la cadena de valor del turismo receptivo.

- Sobre la categoría Experiencia, que el museo presente variedad de objetos a apreciar por los visitantes fue el atributo mejor calificado por ambos grupos de expertos. En ambos casos, todos los encuestados considero este atributo como muy importante o importante. Este atributo hace referencia directa a la colección de un museo, que es un elemento físico, sobre el cual el gestor de un museo tiene incidencia directa en su capacidad de brindar satisfacción a los visitantes. En consecuencia, se puede afirmar que las labores de selección, presentación, mediación e interpretación de los objetos que se cumplen en un museo afectan directamente el nivel de satisfacción de los visitantes extranjeros.

Asimismo, el atributo aprendizaje en el atractivo fue altamente valorado por ambos grupos de expertos, lo que es coherente si consideramos que el fin primordial de los museos es difundir conocimiento, pero de manera activa. Mientras que la venta de productos fue el atributo que recibió la calificación más baja de parte de los operadores turísticos, mientras que los atributos evasión, que se refiere a que el museo es una alternativa para salir de la rutina, al igual que el hecho que el museo ofrezca instalaciones para niños.

El atributo entretenimiento en el atractivo fue mejor valorado por los gestores de museos. Sin embargo, alrededor del 40% de ambos grupos de expertos presentó una opinión neutral sobre este. Este aspecto pone en evidencia de que para un significativo número de expertos no es relevante que un museo brinde experiencias diversas y entretenidas o lúdicas a los visitantes. Lo que hace suponer que para muchos expertos no es relevante que en un museo se conjugue el entretenimiento con el aprendizaje.

- Sobre la categoría Seguridad, el atributo que presentó mayor diferencia entre las calificaciones promedio de ambos grupos fue el que indica que el museo alerta o brinda información a los visitantes sobre las medidas que se cumplen para minimizar los riesgos y emergencias.

El atributo mejor valorado de esta categoría fue seguridad general, que se refiere a la sensación de seguridad que se transmite dentro del museo. Sin embargo, en términos generales todos los atributos de esta categoría fueron altamente valorados por ambos grupos de expertos. Se puede afirmar que no existe mayores discrepancias en las opiniones debido a que la seguridad es un atributo relevante para todos los actores involucrados en una experiencia turística dentro de un museo y no solamente para los visitantes.

- Finalmente se han identificado otros atributos por los que podrían ser evaluados los museos para turismo: creación de experiencias, la originalidad de las piezas y la calidad del guion y la museografía que presenta un museo. Como se observa, ninguno de los dos modelos usados como referencias para esta investigación, hace referencia directa a la interpretación o mediación del patrimonio, como un atributo por el que pueda ser evaluado por los visitantes de un museo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Con respecto al objetivo específico de la investigación, de reconocer y explicar cuáles fueron los principales cambios en la oferta de turismo cultural en museos del Centro Histórico de Lima durante el periodo 1988 – 2018, se puede afirmar que, si bien este espacio patrimonial ha sufrido cambios políticos, sociales y culturales; la oferta de turismo cultural vinculada al patrimonio de sus museos no ha sufrido mayores variaciones, según la opinión de los expertos entrevistados.
- Se identificó una importante coincidencia en la opinión de los expertos en turismo sobre la falta de renovación de los museos del Centro Histórico de Lima, tanto a nivel de colecciones como de experiencias ofertadas para la comunidad en general. Si bien se han identificado algunas excepciones, expertos de ambos grupos reconocieron que existen museos que no han renovado sus colecciones ni la forma de interpretar su patrimonio en mucho tiempo. Situación que resta el interés de parte de los operadores turísticos por incorporar museos del Centro Histórico de Lima en la oferta de turismo cultural para mercados internacionales.

Una evidencia de esta situación es que existen casos como el museo de Arte Italiano y el museo de la Inquisición y del Congreso de la República que a pesar de haber logrado posicionarse en el mercado de turismo receptivo previamente, en el tiempo fueron excluidos de la oferta debido a la falta de renovación de sus colecciones y actividades, y fueron desplazados por otros museos.

Actualmente la oferta de experiencias turísticas que involucran museos en Lima se ha diversificado, pero no se centra en el Centro Histórico de Lima. Si bien destaca la demanda de museos con patrimonio arqueológico, como el museo Larco o el museo Amano, también están teniendo éxito otras

propuestas. Como es el caso de los museos ubicados en Barranco, el museo Pedro de Osma y el museo de Arte Contemporáneo – MAC. En todos los casos positivos identificados, destaca la clara intención de renovar sus colecciones y de estar al día con las expectativas de sus visitantes.

- Un hallazgo concluyente de la percepción que presentan los especialistas en turismo sobre la gestión de los museos, es que a pesar que en las últimas dos décadas el sector turístico a nivel mundial ha dinamizado e incrementado el uso de canales tecnológicos para la comercialización de productos y que el uso de internet ha abierto un mundo de posibilidades para la promoción y venta directa de atractivos y destinos; el grupo de museos del Centro Histórico de Lima no ha tenido la capacidad para incorporar o aprovechar estas marcadas tendencias en las nuevas formas de consumir cultura y entretenimiento. Se puede afirmar que el uso de la tecnología en la promoción, comercialización y diseño de experiencias dentro de los museos sigue siendo limitado en los museos estudiados.

El uso de la tecnología es una carencia en muchos museos de Lima. Esta situación debería cambiar en el corto plazo, puesto que el uso de tecnologías, tanto para la comunicación como para el diseño de experiencias en museos, es una tendencia creciente a nivel mundial. De no ser así los museos del Centro Histórico de Lima seguirán siendo relegados y no tendrán protagonismo en la cadena de valor del turismo receptivo que se desarrolla en la ciudad.

- Un hallazgo contundente sobre la percepción de los expertos en turismo con respecto a la gestión de los museos es que se percibe como un sector en el que los actores, de mando medio y alto, no se han profesionalizado en el tiempo. Esto debido a que no se reconocen mayores esfuerzos por brindar mejores y mayores experiencias culturales y servicios con

estándares de calidad. No perciben una intención real de adaptarse a las demandas actuales que presentan los visitantes de los museos, ni los operadores turísticos que podrían ser promotores directos una demanda internacional.

- Un hallazgo contundente de la investigación es que existe una relación limitada entre los actores de ambos sectores, se presenta una falta de comunicación e interacción. Por un lado, se percibe que existe poco interés de parte de los gestores de museos hacia la integración con la cadena comercial turística. No se aprovecha la labor que realizan instituciones como PromPerú, para la promoción de productos y atractivos turísticos, a nivel nacional e internacional. Se percibe un desconocimiento sobre cómo establecer un acercamiento efectivo con la institución.

Asimismo, se percibe un desconocimiento y falta de interés por parte de los expertos en turismo sobre el patrimonio que gestionan los museos de Cercado de Lima. Lo que permite afirmar que esta falta de acercamiento efectivo y extendido entre ambos grupos de actores es una barrera para la dinamización y comercialización turística del Centro Histórico como producto de turismo cultural.

En consecuencia, si se plantea como objetivo dar a conocer el patrimonio cultural de los museos del Centro Histórico de Lima entre los visitantes extranjeros que recibe la ciudad, se necesita desarrollar y fortalecer alianzas entre los actores de ambos sectores. Estas alianzas podrían ser promovidas desde entidades públicas como el Ministerio de Cultura o la Municipalidad de Lima, que conocen sobre la importancia de integrar ambas posiciones para el bienestar de la ciudad y su patrimonio.

- Las mayores variaciones identificadas están relacionadas con la oferta de servicios turísticos como, de hospedaje y de alimentación. Por un lado, las

empresas hoteleras se han movilizado en el tiempo hacia distritos del sur de la ciudad, como consecuencia de la expansión de la ciudad hacia esta zona. Esta situación ha originado que la visita de turistas a Cercado de Lima deje de ser ineludible, como sí lo fue en la década de los años ochenta, cuando los hoteles turísticos más reconocidos se ubicaban en Cercado de Lima y por ende era más accesible recorrer los atractivos del Centro Histórico de Lima.

- Con respecto a los servicios de alimentación, la proliferación de restaurantes en Cercado de Lima guarda relación con el boom gastronómico que se ha experimentado a nivel nacional, también en las últimas dos décadas. La oferta gastronómica que se ofrece en Cercado de Lima, específicamente en la zona A-I, en los alrededores de la Plaza Mayor es más variada y de mayor calidad; gracias al ingreso de nuevos restaurantes o cadenas de restaurantes de comida peruana.
- Con respecto a los acontecimientos relevantes que aportaron al desarrollo del turismo en el Centro Histórico de Lima, se reconocieron esfuerzos aislados de gestión del Centro Histórico de Lima como espacio público, desde los actores públicos, que se centraron en invertir en la puesta en valor de bienes patrimoniales como inmuebles, fachadas y vías públicas, así como en la señalización turística.

El acontecimiento con mayor reconocimiento fue la incorporación del Centro Histórico de Lima como Patrimonio Cultural de la Humanidad y la consecuente creación de Prolima son un hito histórico en esta materia.

Reconocimiento contundente de la labor que realiza el Programa de Recuperación del Centro Histórico de Lima (PROLIMA), cuya labor principal se enfoca en la recuperación de inmuebles con valor histórico y

en la implementación de infraestructura urbana. Esta institución no cuenta con competencias específicas en materia de turismo.

Si bien se reconocen labores aisladas de la Municipalidad Metropolitana de Lima a lo largo de los años, que han afectado positivamente el desarrollo del Centro Histórico de Lima como producto turístico, no se reconoció una labor específica y permanente sobre la gestión turística del sitio.

Existe la necesidad de establecer un ente gestor con una política de desarrollo que oriente el posicionamiento turístico del sitio a mediano y largo plazo. Si bien la Municipalidad Metropolitana de Lima, cuenta con una Subgerencia de Turismo, como parte de la Gerencia de Desarrollo Económico, ésta presenta una débil institucionalidad por su escasa o limitada actividad en la materia.

- Con respecto a los objetivos específicos de identificar y comparar las percepciones de expertos en turismo y expertos en museos sobre los atributos de calidad más valorados por los turistas extranjeros que visitan un museo, se concluye que sí existen brechas significativas en las percepciones de ambos grupos de expertos.

Los gestores de museos carecen de conocimientos específicos sobre los estándares de servicio que los operadores turísticos esperan recibir dentro de un museo, tanto para la operación de sus servicios turísticos como para la atención de los visitantes extranjeros. Asimismo, se percibe poco interés en conocer el perfil de los visitantes, sus necesidades y expectativas, para el diseño de nuevas experiencias.

El estudio ha identificado brechas significativas entre la percepción que tienen ambos grupos de expertos sobre aquellos atributos evaluados dentro de las categorías Calidad técnica y Comunicación.

A partir de estas brechas identificadas se puede inferir que los gestores de museos están subvalorando la relevancia de estos atributos en la experiencia de visitantes extranjeros y se manifiesta poco interés en conocer las necesidades que presentan los visitantes extranjeros.

Se percibe también una resistencia por incorporar indicadores para la gestión de la calidad turística en los museos. Precisamente, la innovación en el servicio, el uso de la tecnología y brindar variedad de actividades, son factores que le permiten a un museo diferenciarse de su competencia. Mientras los gestores de los museos del Centro de Lima no se planteen gestionar la innovación en el servicio que brindan su universo de visitantes seguirá siendo limitado.

- Con respecto a los atributos vinculados a la calidad técnica, se identificó que la oferta de variedad de actividades o experiencias no es un atributo relevante para los gestores de museos. Percepciones que distan significativamente de la opinión de los operadores turísticos encuestados y de los expertos entrevistados, quienes consideran que justamente en la variedad de actividades y experiencias radica el éxito de un museo que busca incrementar su número de visitantes y brindar experiencias memorables. Esta situación incrementa la percepción que se tiene sobre la falta de renovación de los museos del Centro Histórico de Lima.
- La gestión de la comunicación es una debilidad que presentan los museos. Tanto la comunicación externa, que debe promover el interés de los potenciales visitantes de un museo de Cercado de Lima, como la comunicación interna se percibe como deficiente.

Se explica que la valoración emitida por los operadores turísticos sobre los atributos considerados en la categoría Comunicación sea menor que la emitida por los gestores de museos, por abarcar un elemento sustancial del

servicio que brindan los operadores turísticos a los turistas extranjeros. Los operadores turísticos desarrollan sus propios discursos y guiones para interpretar el patrimonio que encuentran en los museos y orientar a sus grupos de turistas. Se asume como un rol de los operadores turísticos complementar la experiencia que un visitante busca dentro de un museo.

En líneas generales, los servicios que pueden brindarse dentro de un museo, y que además pueden ser brindados por operadores turísticos (canales de venta de entradas, brindar información para llegar al museo, brindar información dentro del museo en otros idiomas) fueron atributos que recibieron una valoración inferior de parte de los operadores turísticos.

Una evidencia de que se percibe una limitada intención de integrar visitantes extranjeros a los museos del Centro Histórico de Lima por parte de algunos gestores de museos es la falta de señalización en inglés, la falta de folletería en otros días o en la falta de guías con dominio de otros idiomas. Asimismo, que los museos no cuenten con canales virtuales de venta o que no sean activos en redes sociales, restringe el acceso de turistas extranjeros a su patrimonio como a sus instalaciones.

- Con respecto al objetivo específico de identificar las barreras que impiden aprovechar el potencial de la oferta de turismo cultural que presentan los museos del Centro Histórico de Lima para su inclusión en la cadena de comercialización turística del mercado extranjero o receptivo, se han identificado dos tipos de barreras. Por un lado, se identificaron debilidades que presentan los museos del Centro Histórico de Lima y, por otro lado, se identificaron circunstancias externas que limitan la inclusión de estos museos en la cadena de comercialización turística.

Una de las principales debilidades identificadas se refiere a la desconexión que existe entre la oferta que brindan los museos y las experiencias que

buscan los operadores turísticos y visitantes extranjeros. Se identificó que los museos no cuentan con una oferta atractiva de actividades para visitantes extranjeros y experiencias que resalten sobre lo que está posicionado en el mercado actual. Se puede afirmar que existe una clara limitación de parte de los gestores de los museos por crear experiencias atractivas y memorables para los visitantes extranjeros. La mayoría de los turistas extranjeros buscan encontrar en Lima experiencias introductorias a la historia arqueológica del Perú, como preámbulo a su visita a Cusco; así como experiencias vinculadas al patrimonio inmaterial como es la gastronomía.

Una circunstancia ajena a la realidad de los museos del Centro Histórico de Lima es la dinámica comercial que presenta el sistema turístico a nivel nacional e internacional. La inclusión de un producto nuevo en la oferta de las agencias de viajes mayoristas puede tomar muchos años y no existe una cultura de riesgo en la mayoría de éstas, puesto que se inclinan a comercializar productos muy conocidos y probados masivamente.

Otra circunstancia ajena al control de los gestores de museos es la dinámica social, política y económica que se presenta en Cercado de Lima y que dificulta la operación de actividades turísticas en su entorno, que se traduce en: recursos urbanísticos poco accesibles, presencia de conglomerados de comerciantes y su condición de centro político.

Otra barrera se manifiesta claramente en las diferencias identificadas en la percepción de los gestores de los museos sobre los requerimientos de calidad turística de los actores del sector turismo; los operadores turísticos y los visitantes extranjeros.

- Se plantea como imperativa la necesidad de realizar investigaciones de campo que permitan a los gestores de los museos conocer y comprender

mejor las características y necesidades de los visitantes extranjeros, tanto de aquellos que llegan al museo de manera independiente como de los que llegan con intermediadores como operadores turísticos. En ese sentido, al contar con esta información, los gestores de los museos podrían formular grandes experiencias con condiciones atractivas para los operadores turísticos y/o los visitantes.

- Se recomienda que los museos, así como las instituciones responsables de la gestión de éstos inviertan en comunicación, marketing y publicidad, con énfasis en medios digitales. Si se considera la creciente tendencia por parte de los turistas extranjeros por fiarse de recomendaciones de terceros, así no sean conocidos, las páginas webs de viajes y las redes sociales se están convirtiendo en fuentes de información altamente referidas para la selección de experiencias en un destino por visitar.
- Se recomienda que las instituciones públicas vinculadas a la gestión turística del patrimonio mantengan un discurso coherente sobre la oferta de recursos con potencial cultural relevante para visitantes extranjeros. La incorporación de museos en el Inventario de Recursos Turísticos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo debe ser asumido como un mecanismo para fomentar el desarrollo y mejora de servicios turísticos en los museos ubicados en el Centro Histórico de Lima que no están siendo concebidos como recursos capaces de atraer turistas extranjeros.

Bibliografía

- Acle, R., Santiesteban, N., Herrera, S., y Claudio, A. (2016). Evaluación de la calidad en el servicio a través del modelo Servqual en los museos de la ciudad de Puebla, México. *Revista interamericana de Ambiente y Turismo*, 12(1), 2-16.
- Aliste, R., Gutiérrez, C., Báez, A., y Weil, K. (2019). Evaluación de los servicios al público turista ofrecidos por los museos. *Estudios y Persepectivas en Turismo*, 28(3), 818 - 839.
- Andina Agencia Peruana de Noticias (2012). *Esperan recuperar 400 balcones antiguos del Cercado de Lima y del Rímac este año*. De: <https://andina.pe/agencia/noticia-esperan-recuperar-400-balcones-antiguos-del-cercado-lima-y-del-rimac-este-ano-426354.aspx>
- Arias, M., y Chacón, A. (2019). *Factores determinantes de la calidad del servicio que tienen mayor influencia en la satisfacción de visita a los museos de historia en Lima Metropolitana*. [Tesis de grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC.
- Bautista, S. (2013). *Museums in the digital age: Changing meanings of place, community and culture*. Maryland: Altamira Press.
- Blaz, D. (2019). La ciudad conquistada. Discursos hegemónicos sobre los espacios públicos del Centro Histórico de Lima en la era del neoliberalismo (1996 - 2010). *Quid 16: Revista del Área de Estudios Urbanos*, 222-243.
- Carbone, F., Oosterbeek, L., Costa, C. y Ferreira, A. (2020). Extending and adapting the concept of quality management for museums and cultural heritage attractions: A comparative study of southern European cultural heritage managers' perception. *Tourism Management Perspective*, 35, 100698.
- Cetin, G. y Bilgihan, A. (2016). Components of cultural tourists' experiences in destinations. *Current issues in tourism*, 19(2), 137-154.
- Chateloin, F. (2008). El Centro Histórico ¿concepto o criterio en desarrollo? *Arquitectura y urbanismo*, 29(2-3), 10-23.
- Chen, C. y Shi, H. (2008). A study of service quality and satisfaction for museums - taking the National Museum of Prehistory as an example. *The Journal of Human Resources and Adult Learning*, 4(1), 159-170.
- Cheng, I. y Wan, Y. (2012). Service Quality of Macao Museums. *Journal of Quality Assurance in Hospitality y Tourism*, 3(1), 37-60.
- Chirinos, D., Hualan, V. y Palomino, G. (2018). *Propuesta de mejora de calidad para los servicios brindados por un museo a partir de la identificación y análisis de factores significativos que influyen en la satisfacción del visitante. Caso: Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú*. [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP.

- Churchill Jr, G. y Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of marketing research*, 19(4), 491-504.
- Colmenares, O. y Saavedra, J. (2007). Aproximación teórica de los modelos conceptuales de la calidad del servicio. *Técnica Administrativa*, 6(4).
- Comisión de Promoción de Perú para la Exportación y el Turismo - PromPerú. (30 de mayo de 2011). *Vive la leyenda: construyendo experiencias*. [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=EwJHzTcjzR4>
- Comisión de Promoción de Perú para la Exportación y el Turismo - PromPerú. (2010). *Perfil del Turista Extranjero 2009*. Lima: PromPerú.
- Comisión de Promoción de Perú para la Exportación y el Turismo - PromPerú. (2019). *Perfil del turista extranjero que visita Lima - 2018*. Lima: PromPerú.
- Comisión Europea de Turismo y Organización Mundial del Turismo. (2013). *Manual de desarrollo de productos turísticos*. Madrid.
- Copaira, M. (2015). Intervenciones en los monumentos históricos del Centro de Lima: un análisis de la metodología aplicada en la campaña adopte un balcón. *Devenir*, 2(3), 63 - 78.
- Cortiña, M. (2018). *El valor del enoturismo en el desempeño organizacional de las bodegas españolas y el E-wom*. [Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia].
- Cronin, J. y Taylor, S. (1992). Measuring Service Quality. A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Cutler, S. y Carmichael, B. (2010). The dimensions of the tourist experience. *The tourism and leisure experience: Consumer and managerial perspectives*, 44, 3-26.
- Daskalaki, V., Voutsas, M., Boutsouki, C. y Hatzithomas, L. (2020). Service quality, visitor satisfaction and future behavior in the museum sector. *Journal of Tourism, Heritage & Service Marketing (JTHSM)*, 6(1), 3-8.
- De Sevilha, M., Silva, J. y de Freitas, M. (2016). El modelo de experiencias aplicado a un museo. Las perspectivas de los visitantes. *Estudios y perspectivas en Turismo*, 25(4), 460-482.
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar*, 15(5), 64-80.
- Empresa Inmobiliaria de Lima S.A. - Emilima. (2014). *Creación del Eje Peatonal Ica - Ucayali entre la Av. Tacna y la Av. Abancay del Centro Histórico de Lima*. Lima.
- Empresa Municipal Inmobiliaria de Lima S.A. - Emilima. (12 de febrero de 2020). Carta N°006-2020EMILIMA-GACCTI. Lima.
- Falces, C., Sierra, B., Becerra, A. y Briñol, P. (1999). Hotelqual: una escala para medir la calidad percibida en servicios de alojamiento. *Estudios Turísticos*, 139, 95-110.
- Feger, J., de Souza, S. y Goncalves, J. (2016). Análise da reputação online do destino turístico Lapa (Paraná): uma aplicação do método TOURQUAL para análise da

- qualidade em servicios. *RITUR - Revista Iberoamericana de Turismo*, 6(2), 138-156.
- Fernández, L. (2001). *Museología y museografía*. Barcelona: Ediciones del Serbal.
- Forgas-Coll, S., Palau-Saumell, R., Matute, J. y Tárrega, S. (2017). How do service quality, experiences and enduring involvement influence tourists' behavior? An empirical study in the Picasso and Miró Museums in Barcelona. *International Journal of Tourism Research*, 19(2), 246-256.
- Fox, C., Brakarz, J. y Cruz, A. (2005). *Alianzas tripartitas: reconocimiento del tercer sector : cinco estudios de casos en la privatización urbana de América Latina*. Washington D.C.: Inter-American Development Bank.
- Frochot, I. y Hughes, H. (2000). Histoqual: The development of a historic houses assessment scale. *Tourism Management*, 21(2), 157-167.
- Gama, M. y Favila, H. (2018). Una aproximación a la experiencia turística desde la Antropología del Turismo: una mirada mutua al encuentro entre turistas y locales. *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 16(1), 197-211.
- Gandara, J. (2004). La calidad y la competitividad de los destinos. *Turismo-visão e ação*, 6(1), 69-93. <https://doi.org/10.14210/rtva.v6n1.p69>
- Getty, J., y Thompson, K. (1994). A procedure for scaling perceptions of lodging quality. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 18(2), 75-96.
- González, M. (2008). Afrontar la paradoja de conservar y usar el patrimonio: HERITY sistema global de evaluación de bienes culturales dispuesto al público. *Revista electrónica de patrimonio histórico*,(2), 66-82.
- Gregory, A. y Parsa, H. (2013). Kano's model: an integrative review of theory and applications to the field of hospitality and tourism. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 22(1), 25-46.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of marketing*, 36-44.
- Harrison, P. y Shaw, R. (2004). Consumer satisfaction and post-purchase intentions: An exploratory study of museum visitors. *International Journal of Arts Management*, 23-32.
- Hayakawa, J. (enero de 2017). Entrevista a Elba Vargas. *Devenir*, 4(7), 163 - 163.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación (5ta edición)*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Herrero, L., Sanz, M., y Sanz, J. (2002). Turismo cultural de museos: análisis y valoración. *Instituto de Estudios Turísticos*, 153, 61-83.
- Hiernaux-Nicolas, D. y González, C. (2015). Patrimonio y turismo en centros históricos de ciudades medias. ¿Imaginario encontrados? *Revista de Estudios Urbanos y Ciencias Sociales*, 5(2), 111-125.
- Hudson, K. (2009). The concept of public quality in museums. En Negri M., Niccolucci F. y Sani, M. (Editores). *Quality in Museums* (18-21). Budapest: EPOCH.

- International Council of Museums (1976). Carta de Turismo Cultural. De <http://ipce.mecd.gob.es/dam/jcr:7bec1917-8752-4444-ab46-d7e0add3edad/1976-carta-turismo-cultural-bruselas.pdf>
- International Council of Monuments and Sites (1992). Carta de Veracruz. Criterios para una política de actuación en los centros históricos de Iberoamérica. De <https://ipce.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:13ecce3e-7a22-4d26-a06c-74774556d55c/1992-carta-veracruz.pdf>
- International Organization for Quality Management of Cultural Heritage. (7 de noviembre de 2020). De <http://herity.org/HERITY.html>
- Kang , M. y Gretzel, U. (2012). Effects of podcast tours on tourist experiences in a national park. *Tourism Management*, 33(2), 440-455.
- Khan, M. (2003). ECOSERV: Ecotourists' quality expectations. *Annals of Tourism Research*, 30(1), 109-124.
- Knutson, B., Stevents, P., Wullaert, C., Patton, M. y Yokoyama, F. (1990). LODGESERV: A service quality index for the lodging industry. *Hospitality Research Journal*, 14(2), 277-284.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control*. Pearson Educación.
- Lehtinen, U. y Lehtinen, J. (2006). Two approaches to Service Quality. *The Service Industry Journal*, 287-303. <https://doi.org/10.1080/02642069100000047>
- Clawson M. y Knetsch J. (1968). Review work: Economics of Outdoor Recreation. *Natural Resources Journal*, 8(4), 738-743.
- Mannell, R., y Iso-Ahola, S. (1987). Psychological nature of leisure and tourism experience. *Annals of tourism research*, 14(3), 314-331.
- Marchena, M., y Repiso, F. (1999). Turismo cultural: el caso de Sevilla. *Cuadernos de Turismo*, 4, 33-50.
- Markovic, S., Raspor, S. y Komsic, J. (2013). Museum service quality measurement using the Histoqual model. *Tourism in Southern & Eastern Europe*, 201-216.
- Matzler, K. y Hinterhuber, H. (1998). How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment. *Technovation* , 18(1), 25-38.
- McKercher, B. (2002). Towards a classification of cultural tourists. *International Journal of Tourism Research*, 5, 29-38. <https://doi.org/10.1002/jtr.346>
- Menchero, M. (2021). La cooperación al desarrollo como actor en la gestión turística de los espacios urbanos y patrimoniales: el estudio de caso de la AECID en América Latina. *methaodos*, 9(1), 60-76.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2012). *Manual para la formulación del inventario de recursos turísticos a nivel nacional*. <https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/consultorias/directoriosManuales/Manual-Formulacion-InventarioRecursosTuristicos-NivelNacional.pdf>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017). *Inventario de Recursos Turísticos de Lima*. [Archivo de datos].
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2018). *Inventario de recursos turísticos de Rímac*. [Archivo de datos].
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (02 de Febrero de 2019). *Llegada de turistas internacionales*. Turismoln.
- Ministerio de Cultura. (2012). *Guía de Museos del Perú*. Lima: Ministerio de Cultura. <https://repositorio.cultura.gob.pe/bitstream/handle/CULTURA/44/Guia%20de%20Museos%20del%20Per%c3%ba.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). Banco de Inversiones. Lima.
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2006). *Reglamento Nacional de Edificaciones*. De <http://www.urbanistasperu.org/rne/pdf/Reglamento%20Nacional%20de%20Edificaciones.pdf>
- Mirosława, M. (1998). The road to quality enhancement in tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 145-158.
- Mondo, T. (2014). Tourqual: proposta de um modelo de avaliação da qualidade de serviços em atrativos turísticos. [Tesis doctoral, Universidad Federal de Santa Catarina]. Repositorio institucional UFSC.
- Mondo T. y Silveira, G. (2016). Atributos de la calidad de servicios en atractivos turísticos: Un estudio netnográfico en el uso del protocolo TOURQUAL. *Estudios y perspectivas en turismo* 25(2), 124-142.
- Mondo, T. y Silveira, G. (2017). TOURQUAL: Proposal of a Protocol For Quality Evaluation on Services at Tourist Attractions. *Brazilian Business Review (Portuguese Edition)*, 14(4), 448-465.
- Municipalidad Metropolitana de Lima. (1994). *Ordenanza N° 062 Reglamento de la Administración del Centro Histórico de Lima*. De <http://www.munlima.gob.pe/images/descargas/licencias-de-funcionamiento/legislacion/25-ORDENANZA-062-MML.pdf>
- Municipalidad Metropolitana de Lima. (26 de enero de 2003). Decreto de Alcaldía N° 60. Declaran como zona rígida para cualquier tipo de concentración pública, a sector del Centro Histórico de Lima reconocido como Patrimonio Cultural de la Humanidad por la Unesco. Lima.
- Municipalidad Metropolitana de Lima. (2008). *Manual de organización y funciones del Programa Municipal para la Recuperación del Centro Histórico de Lima - Prolima*.
- Municipalidad Metropolitana de Lima. (2012). *Inventario de productos turísticos de Lima que facilite la reorganización e innovación de la oferta turística de la ciudad*.

- Municipalidad Metropolitana de Lima. (26 de diciembre de 2012). Ordenanza 1650 que promueve y modifica el reglamento de organización y funciones de la Municipalidad Metropolitana de Lima.
- Municipalidad Metropolitana de Lima (2014). *Lima Cultura. Una nueva visión. Memoria 2011 – 2014*. Gerencia de Cultura de la Municipalidad Metropolitana de Lima. https://issuu.com/limacultura/docs/memoria_lima_cultura
- Municipalidad Metropolitana de Lima. (2018). Reglamento de organización y funciones.
- Navarro, L., Pasadas, S. y Ruíz, J. (2004). *La triangulación metodológica como en el ámbito de la investigación social: dos ejemplos de uso*. De <https://digital.csic.es/handle/10261/82068>
- Negri, M. (2009). From the concept of public quality to the adoption of Total Quality Management Models in museums. *Quality in Museums Archaeolingua*, 7-17.
- Negri, M., Niccolucci, F. y Sani, M. (2009). *Quality in Museums*. Budapest: EPOCH and individual authors.
- Nowacki, M. (2005). Evaluating a museum as a tourist product using the servqual method. *Museum Management and Curatorship*, 20(3), 235-250.
- Oh, H., Fiore, A. y Jeoung, M. (2007). Measuring experience economy concepts: tourism applications. *Journal of Travel Research*, 46(2) 119-132.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2006). *Textos básicos de la Convención del Patrimonio Mundial de 1972*. De <http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-562-2.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (23 de marzo de 2021). *Sobre la Unesco*. UNESCO. De <https://es.unesco.org/about-us/introducing-unesco>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (15 de enero de 2021). *World Heritage List*. UNESCO World Heritage Convention. De <https://whc.unesco.org/en/list/?order=region&type=cultural>
- Organización Mundial de Turismo. (2013). *Turismo y patrimonio cultural inmaterial*. Madrid: OMT.
- Organización Mundial de Turismo. (2018). *Tourism and Cultural Synergies*. Madrid: World Tourism Organization.
- Organización Mundial de Turismo. (2019). *UNWTO Tourism Definitions*. Madrid: World Tourism Organization.
- Organización Mundial del Turismo. (2005). *El turismo urbano y la cultura. La experiencia europea*. Madrid: OMT.
- Organización Mundial del Turismo. (2016). *Informe del Secretario General Parte II Ejecución del programa general de trabajo*. Madrid: OMT. De http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/ce103_05_implementation_general_programme_of_work_rev2_sp.pdf

- Otero, A. y Gonzáles, R. (2011). Reflexiones sobre la generación de experiencias significativas como clave de la competitividad de destinos turísticos. *CECIET*, 1(1). De <http://www.ceciet.com.ar/cms/files/articulo/13/articulo-13-archivo1-1.pdf>
- Palacio, J. (2014). Revisión y crítica de del papel de las expectativas en las escalas para medir la calidad percibida del servicio. *Methaodos. Revista de ciencias sociales*, 2(1), 59-71.
- Parasuraman, A., Berry, L. y Zeithaml, V. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420-450.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-Item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parker, J. y Ballantine, R. (2016). Conceptualizing the visitor experience: A review of literature and development of a multifaceted model. *Visitor Studies*, 19(2), 128-143.
- Patronato de Lima. (1992). Cómo se logró que Lima sea declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad. *Plaza Mayor*, 4-6.
- Pine, B. y Gilmore, J. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard business review*, 76, 97-105.
- Pop, I. y Borza, A. (2016). Quality in museums as a way to increase sustainability. *European Journal of Sustainable Development*, 5(3), 217-228.
- Programa Municipal para la Recuperación del Centro Histórico de Lima - Prolima. (2014). *Plan Maestro del Centro Histórico de Lima al 2025*. De <http://www.munlima.gob.pe/images/descargas/programas/prolima/PLAN-MAESTRO.pdf>
- Putra, J. (2016). Implementation of Histoqual Model to measure visitors' expectations and perceptions in Museum Geology Bandung. *Asia Tourism Forum 2016 - The 12th Biennial Conference of Hospitality and Tourism Industry in Asia*, 328-333.
- Radam, A., Sadim, Z., Fadhil, S. y Ya'cob, M. (2016). The current condition about visitors' perception of service quality towards Muzium Negara as as cultural and heritage attraction. *Journal of Tourism, Hospitality and Environment Mangement*, 1(2), 1-14.
- Redacción El Comercio. (19 de junio de 2019). Alberto Andrade: su legado a la ciudad a diez años de su fallecimiento. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/lima/personajes/alberto-andrade-legado-ciudad-diez-anos-fallecimiento-fotos-noticia-ecpm-646757-noticia/?ref=ecr>
- Reglamento de la Administración del Centro Histórico de Lima (18 de agosto de 1994). De <https://cammp.ulima.edu.pe/wp-content/uploads/2016/02/1994-REGLAMENTO-DE-LA-ADMINISTRACION-DEL-CENTRO-HISTORICO-DE-LIMA.pdf>

- Retamozo, D. (23 de octubre de 2014). Andrade y Castañeda dieron cátedra en desalojos. *Correo*, págs. <https://diariocorreo.pe/peru/andrade-y-castaneda-dieron-catedra-en-desalaj-222081/>
- Riofrío, M., y Franco, I. (2017). *Diagnóstico de la oferta y situación de actual de museos y centros expositivos de Lima Metropolitana*. Lima.
- Riveros-Cayo, J. (27 de diciembre de 2018). Museo Larco: el mejor de Sudamérica y orgullo del mundo.
- Ronda, S. (2000). Estrategias de legitimaciones y discursos: la utilización de las políticas de rehabilitación de los centros históricos. *Desarrollo Cultural y gestión en centros históricos*, 85-104.
- Ruiz-Alejos, C. (2015). Análisis de la calidad percibida, satisfacción, valor percibido e intenciones futuras de los usuarios de los servicios deportivos públicos gestionados por Logroño Deporte [Tesis doctoral, Universidad de La Rioja].
- Ruiz de Somocurcio, J. y Crespo, H. (1999). *La ciudad posible Lima, patrimonio cultural de la humanidad*. Lima: Municipalidad Metropolitana de Lima.
- Sánchez, R. (2015). t-Student: usos y abusos. *Revista mexicana de cardiología*, 26(1), 59-61.
- Sancho, A. (1998). *Introducción al turismo*. Madrid: Organización Mundial de Turismo.
- Serrano, A., López, M., y Gómez, R. (2007). Gestión de calidad y turismo: revisión e implicaciones para futuras investigaciones. *Cuadernos de Turismo*, (20), 251-266.
- Stevens, P., Knutson, B. y Patton, M. (1995). Dineserv: A Tool for Measuring Service Quality in Restaurants. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 36(2), 56-60.
- Su, Y. y Teng, W. (2018). Contemplating museums`service failure: extracting the service quality dimensions of museums from negative online reviews. *Tourism Management*, 69, 214-222.
- Távora, R. (2013). *Propuesta de un Plan Estratégico para la Red de Museos del Centro Histórico de Lima*. [Tesis de grado, Universidad de Piura]. Repositorio institucional Pirhua.
- Thompson, I. (2005). La satisfacción del cliente. *Med*, 6,31.
- Torres, E., Manzur, E., Hidalgo, P., y Barra, C. (2008). Relación entre las dimensiones de la calidad del servicio y la satisfacción; un análisis de los componente higiénicos y satisfactores. *Estudios de Administración*, 15(1), 65-92.
- Troitiño, M. (2003). La protección, recuperación y revitalización funcional de los centros históricos. *Mediterráneo*, 3, 131-160.
- Várela, J. (1992). Satisfacción/insatisfacción de los consumidores y comportamientos postconsumo derivados. *Estudios sobre Consumo*, 23, 65-79.
- Vera, J.F. y Dávila, J. M. (1995). Turismo y patrimonio histórico y cultural. *Estudios turísticos* (126), 166-177.

- Walls, A., Okumus, F., Youcheng, W. y Kwun, D.J.W. (2011). An epistemological view of consumer experiences. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 10-21.
- Zhang, H., Chang, P.C. y Tsai, M.F. (2018). How physical environment impacts visitors' behavior in learning-based tourism - The example of Technology Museum. *Sustainability*, 10(11), 3880. <https://doi.org/10.3390/su10113880>
- Zhu, D.S., Lin, C. T., Tsai, C. H. y Wu, J. F. (2010). A study of the evaluation of customer satisfaction - The perspective of quality. *International Journal for Quality Research*, 4(2), 105-116.

Anexo 1: Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN			DISEÑO METODOLÓGICO
			CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	INDICADORES	
<p>Problema general: ¿Cuáles son los atributos de calidad turística más valorados por los turistas extranjeros que visitan un museo del Centro Histórico de Lima según la perspectiva de gestores de museos y operadores de turismo, en el contexto de cambio de la oferta de turismo cultural entre 1998 y 2018?</p> <p>Problemas específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> ¿Cuáles fueron los principales cambios en la oferta de turismo cultural en el Centro Histórico de Lima durante el periodo 1998 – 2018? ¿Cuáles son los atributos de calidad turística más valorados por los turistas extranjeros que visitan un museo del Centro Histórico de Lima, según la perspectiva de los gestores de museos? ¿Cuáles son los atributos de calidad turística más valorados por los turistas extranjeros que visitan un museo del Centro Histórico de Lima, según 	<p>Objetivo general Identificar cuáles son los atributos de calidad turística más valorados por los turistas extranjeros que visitan un museo del Centro Histórico de Lima según la perspectiva de gestores de turismo y operadores de turismo, en el contexto de cambio de la oferta de turismo cultural entre 1998 y 2018.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Reconocer y explicar los principales cambios en la oferta de turismo cultural en el Centro Histórico de Lima durante el periodo 1998 – 2018. Identificar los atributos de calidad turística más valorados por los turistas extranjeros que visitan un museo del Centro Histórico de Lima, según la perspectiva de los gestores de museos. Identificar los atributos de calidad turística más valorados por los turistas extranjeros que visitan un museo del Centro Histórico de Lima, según 	<p>Hipótesis general Entre 1998 y 2018 se desarrollando diferentes cambios en la oferta de turismo cultural vinculado al patrimonio del Centro Histórico de Lima, que han afectado la gestión cultural y turística de sus museos.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <ol style="list-style-type: none"> La perspectiva de los gestores de museos se plantea teniendo como punto principal la protección del patrimonio. La perspectiva de los operadores de turismo se plantea teniendo como punto principal la satisfacción de los visitantes. Existen diferencias entre la perspectiva de los gestores de museos y la perspectiva de los operadores de turismo con respecto a cuáles son los atributos más valorados por los turistas extranjeros que visitan los museos del Centro Histórico de Lima. 	<p>El producto turístico Centro Histórico de Lima y su desarrollo en el periodo 1998 – 2018.</p> <p>Atributos de calidad turística en museos</p>	<p>Cambios en la actividad turística en el Centro Histórico de Lima en el periodo 1988 – 2018.</p> <p>Museos del CHL en la oferta de turismo cultural para visitantes extranjeros.</p> <p>Evolución de la relación entre los actores del sector museos y el sector turismo.</p> <p>Acontecimientos relevantes que aportaron al desarrollo del turismo cultural en el CHL.</p> <p>Calidad turística en museos.</p> <p>Accesibilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Turismo a nivel nacional antes. - Turismo a nivel nacional hoy. - Percepción de Lima como destino turístico antes. - Percepción de Lima como destino turístico hoy. - Centro Histórico de Lima como producto turístico antes. - Centro Histórico de Lima como producto turístico hoy. - Museos incluidos en la oferta turística antes. - Museos incluidos en la oferta turística hoy. - Motivadores de cambio. - Características de la cadena turística. - Percepción de los museos hoy. - Museos con potencial turístico. - Recomendaciones para la mejora de la gestión turística. - Relación entre turismo y cultura antes. - Relación entre turismo y cultura hoy. - Gestiones municipales. - Servicios en los museos. - Casos positivos de gestión de museos. - Calidad turística en los museos del CHL. - Ubicación. - Estacionamientos. - Accesibilidad para personas con discapacidad. 	<p>Tipo: Investigación mixta.</p> <p>Diseño: No experimental.</p> <p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recolección de datos bibliográficos. - Entrevistas a profundidad. - Encuesta. Escala tipo Likert. <p>Instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa de gestión bibliográfica. Mendeley. - Guía de entrevistas de preguntas abiertas. - Programa ATLAS.ti - Cuestionario virtual de preguntas cerradas. - Programa Excel. <p>Análisis estadísticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estadística descriptiva: gráficos de barras. - Estadística inferencial: desviación estándar. t de Student. Nivel de confianza de 95%.

<p>la perspectiva de los operadores de turismo? 4. ¿Existen diferencias entre los dos grupos de expertos con respecto a la importancia atribuida a cada uno de los atributos de calidad en museos?</p>	<p>la perspectiva de los operadores de turismo. 4. Analizar las diferencias entre los dos grupos de expertos con respecto a la importancia asignada a cada uno de los atributos de calidad en museos.</p>				<ul style="list-style-type: none"> - Servicios higiénicos. - Tiempo de espera del servicio. - Facilidad de compra. - Horarios de atención. - Señalización externa. 			
					Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Temperatura. - Lugar cómodo y acogedor. - Acústica. 		
					Factor humano	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación del servicio al cliente. - Atención al cliente. - Confianza. - Conocimientos técnicos de los trabajadores. - Anticipación. - Apariencia profesional de los empleados. - Resolución de problemas. - Atención de reclamos. - Sensibilidad cultural en la atención. - Acogida percibida. 		
					Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizaje en el atractivo. - Entretenimiento en el atractivo. - Estética. - Evasión. - Variedad de objetos. - Venta de productos. - Instalaciones para niños. 		
					Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> - Advertencia del sistema de emergencia. - Seguridad general. - Seguridad en la transacción. 		
					Calidad técnica	<ul style="list-style-type: none"> - Precio. - Mantenimiento del equipamiento e infraestructura. - Tecnología. - Limpieza. - Capacidad de atención o carga. - Variedad de actividades. - Innovación en el servicio. - Respuesta inmediata a requerimientos 		
					Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Folletería impresa. - Detalle de la información brindada. - Folletería en otros idiomas. - Comunicación externa. 		

Anexo N° 2: Categorías y atributos de calidad evaluados en la fase cuantitativa

Categoría	Atributo	Descripción
Accesibilidad	Accesibilidad / ubicación	El museo cuenta con buena ubicación y está conectado a zonas o vías principales.
	Estacionamientos	El museo cuenta con estacionamientos.
	Accesibilidad para personas con discapacidad	El museo está adaptado para facilitar el acceso a personas con alguna discapacidad en igualdad de condiciones que las demás personas.
	Servicios higiénicos	El museo cuenta con la cantidad necesaria de servicios higiénicos y los mismos se encuentran en buen estado.
	Tiempo de espera por el servicio	El tiempo de espera para empezar el recorrido es razonable.
	Facilidad de compra	El museo pone a disposición de los visitantes información y medios de compra o puntos de venta para adquirir los boletos de ingreso.
	Horarios de atención	El horario de atención se adecúa a las necesidades de los visitantes.
	Señalización externa	Se cuenta con señalética externa para llegar al museo.
Ambiente	Temperatura	Se mantiene una temperatura agradable en los ambientes del museo.
	Lugar cómodo y acogedor	El museo es un lugar cómodo y acogedor. Los visitantes se sienten cómodos dentro del atractivo.
	Acústica	El nivel de silencio dentro de los ambientes es óptimo para que la experiencia sea positiva.
Factor humano	Presentación del servicio al cliente	El servicio brindado por las personas de contacto es el adecuado (tono de voz, contenido de la presentación velocidad).
	Atención al cliente	Los trabajadores de contacto con los visitantes están debidamente capacitados y satisfacen sus necesidades.
	Confianza	La relación entre lo que el museo ofrece y lo que el visitante recibe es coherente. La oferta del museo es fiable.

	Conocimiento técnico de los trabajadores	Las personas de contacto muestran un buen nivel de conocimientos sobre el contenido histórico, geográfico, económicos u otros vinculados a la colección del museo.
	Anticipación	Los trabajadores muestran empatía y proactividad frente a los visitantes para anticiparse a sus necesidades o demandas.
	Apariencia profesional de los trabajadores	Los trabajadores del museo presentan una apariencia profesional.
	Capacidad para resolver problemas	Los trabajadores muestran buena disposición y dedicación para resolver problemas.
	Atención de reclamos	Los trabajadores atienden quejas y reclamos de manera rápida y eficiente.
	Sensibilidad cultural en la atención	Los trabajadores son empáticos al atender a visitantes con diferentes idiomas, costumbres y otros. Comprenden el perfil de los visitantes.
	Acogida percibida	Los trabajadores hacen que los visitantes se sientan bienvenidos.
Experiencia	Aprendizaje en el atractivo	El museo promueve el aprendizaje activo en los visitantes.
	Entretenimiento en el atractivo	El museo ofrece actividades que involucran los cinco sentidos del visitante.
	Estética	El museo presenta valores estéticos y cuenta con actividades para sean apreciados por los visitantes.
	Evasión	La oferta cultural del museo es una alternativa para salir de la rutina, es un lugar donde realizan actividades novedosas.
	Variedad de objetos a apreciar por los visitantes	El museo presenta una amplia variedad de piezas como parte de su colección.
	Venta de productos	El museo cuenta con una tienda que ofrece una amplia variedad de productos.
	Instalaciones para niños	El museo cuenta con áreas y/o actividades para niños.
	Seguridad	Advertencia del sistema de emergencia

		cumplen para minimizar los riesgos y emergencias.
	Seguridad general	Se cuenta con personal, mobiliario y/o equipos de seguridad como extintores, alarmas u otros similares, y se transmite a los visitantes la sensación de estar en un espacio libre de riesgos.
	Seguridad en la transacción	El museo dispone de diferentes medios de pago que son seguros y confiables.
	Precio	El costo de ingreso es razonable con respecto al servicio recibido.
	Mantenimiento del equipamiento e infraestructura	Los equipos y materiales dispuestos en el museo están en buen estado, así como el inmueble en general.
	Señalización interna	Se cuenta con señalética que orienta a los visitantes dentro del museo.
	Tecnología	El museo presenta un nivel de desarrollo tecnológico que ayuda a mejorar la experiencia del visitante.
Calidad técnica	Limpieza	Las instalaciones del museo están limpias.
	Capacidad de atención o carga	El museo respeta el volumen máximo de visitantes a atender.
	Variedad de actividades	El museo presenta diversas actividades que se pueden realizar dentro del atractivo.
	Innovación en el servicio	Se brindan servicios originales o innovadores (procesos de operación, presentación del atractivo, infraestructura, etc.).
	Respuesta inmediata a requerimientos	El personal del museo responde a los requerimientos de los visitantes de manera rápida y eficaz.
Comunicación	Folletería impresa	El museo pone a disposición de los visitantes folletería con información pertinente.
	Detalle de la información brindada	Se brinda información sobre las diferentes instalaciones y bienes del museo. La información sobre el museo es detallada.
	Folletería en otros idiomas	El museo dispone de folletería en otros idiomas además del español.

Comunicación externa	El museo brinda información veraz a través de medios directos o indirectos, que orientan a los visitantes antes que realicen la visita.
-------------------------	---

Fuente: (Mondo T. , 2014) (Frochot & Hughes, 2000). Elaboración propia.

Anexo N° 3: Agencias de viajes u Operadoras de turismo seleccionadas para la fase cuantitativa de la investigación.

Nombre comercial	Fecha de apertura	2016	2017	2018
Carrusel	1993	ANATO (Colombia) FIT (Argentina) FITUR (España) WTMLA (Brasil)	WTM (Reino Unido) WTMLA (Brasil)	FIT (Argentina)
Coltur Viajes	1993	FITUR (España) IMEX (Estados Unidos) ILTM (Francia) ITB (Alemania) Luxperience (Australia) WTM (Reino Unido)	FITUR (España) ILTM (Francia) ITB (Alemania) IMEX (Estados Unidos) WTM (Reino Unido) WTMLA (Brasil)	ILTM (Francia) IMEX (Estados Unidos) ITB (Alemania) WTM (Reino Unido)
Condor Travel	1992	-	FITUR (España) IMEX (Estados Unidos)	FITUR (España) ILTM (Francia) IMEX (Estados Unidos)
Domiruth Travel	1993	FITUR (España) ITB (Alemania) Luxperience (Australia) WTM (Reino Unido)	ANATO (Colombia) FITUR (España) ITB (Alemania) WTMLA (Brasil) WTM (Reino Unido)	ANATO (Colombia) FITUR (España) ITB (Alemania) WTM (Reino Unido) WTMLA (Brasil)
Fiesta Tours	1976	ANATO (Colombia) Tianguis Turístico (México) WTMLA (Brasil)	ILTM (Francia) ITB (Alemania) WTMLA (Brasil)	FIT (Argentina) WTMLA (Brasil)
Hada Tours	1995	FIT (Argentina) WTMLA (Brasil)	FIT (Argentina) IMEX (Estados Unidos) WTMLA (Brasil)	FIT (Argentina) WTMLA (Brasil)
Huaraz Chavín Tours - HTC	1982	FITUR (España) ITB (Alemania)	FITUR (España) ITB (Alemania)	FITUR (España) ITB (Alemania)
Lima Tours	70s	FIT (Argentina) FITUR (España) ILTM (Francia) ITB (Alemania) WTMLA (Brasil) WTM (Reino Unido)	ANATO (Colombia) FIT (Argentina) FITUR (España) ILTM (Francia) IMEX (Alemania) ITB (Alemania)	ANATO (Colombia) FIT (Argentina) FITUR (España) IMEX (Alemania) ILTM (Francia) ITB (Alemania)

			WTM (Reino Unido)	WTM (Reino Unido) WTMLA (Brasil)
Setours	1977	ILTM (Francia) ITB (Alemania)	ILTM (Francia) WTM (Reino Unido)	ITB (Alemania)
Solmartour	1992	ILTM (Francia) ITB (Alemania) WTM (Reino Unido) WTMLA (Brasil)	ILTM (Francia) ITB (Alemania) WTM (Reino Unido) WTMLA (Brasil)	ANATO (Colombia) ILTM (Francia) ITB (Alemania) WTM (Reino Unido)
Tika Tours	1993	FIT (Argentina) FITUR (España) IMEX (Alemania) ILTM (Francia)	FIT (Argentina) FITUR (España)	FIT (Argentina) FITUR (España)
Travel Group Perú	1980	WTM (Reino Unido)	ITB (Alemania) WTM (Reino Unido)	WTM (Reino Unido)
Viajes Pacífico	1998	ANATO (Colombia) FIT (Argentina) FITUR (España) Luxperience (Australia) WTM (Reino Unido) WTMLA (Brasil)	ANATO (Colombia) FIT (Argentina) FITUR (España) IMEX (Estados Unidos) WTM (Reino Unido) WTMLA (Brasil)	ANATO (Colombia) FIEXPO (Chile) FIT (Argentina) FITUR (España) IMEX (Estados Unidos) IMEX (Alemania) WTM (Reino Unido) WTMLA (Brasil)
Viracocha Turismo Internacional	1979	FITUR (España) WTM (Reino Unido)	ANATO (Colombia) FITUR (España) WTM (Reino Unido)	ANATO (Colombia) FITUR (España) WTM (Reino Unido)

Anexo N° 4: Experiencia profesional de los expertos entrevistados

Código	Cargos relevantes para la investigación	Instituciones	Fecha de entrevista	Duración de la entrevista
E1	Jefe de Turismo Receptivo	Lima Tours (1986 – 2013)	27/07/18	00:51:49
	Directora Ejecutiva	Patronato de Lima Tours (2013 – 2019)		
E2	Especialista en desarrollo de productos	Lima Tours (2003 – 2006)	25 /09/18	00:45:55
	Gerente Comercial	TurPerú (2006 – 2008)		
	Gerente de Marketing	Expertia Travel (2018 – 2019)		
	Director Producto y Marketing	Condor Travel (2019)		
E3	Curadora de arte precolombino	Museo de Arte de Lima (2002-2003)	16/10/18	00:38:07
	Directora	Museo del Banco Central de Reserva del Perú (2015 – 2018)		
	Directora	Museo Larco (2018 – 2019)		
E4	Director	Museo de Arqueología del Centro Cultural de San Marcos (2007 y 2009)	27/10/18	01:34:01
	Director	Centro Cultural de San Marcos (2009-2011)		
	Director	Museo Metropolitano de Lima (2011-2012)		

	Director General	Dirección Nacional de Museos del Ministerio de Cultura (2018 y 2019)		
E5	Guía oficial de turismo independiente	Diversas agencias de viajes de turismo receptivo (2001 – 2019)	03/11/18	1:32:53
	Guía de Turismo	Museo de Arte Religioso de la Catedral de Lima (2002)		
	Presidente	Asociación de Guías de Turismo (2017 – 2019)		
E6	Guía oficial de turismo independiente	Diversas agencias de viajes de turismo receptivo (2002 – 2012)	06/08/19	00: 42:30
	Manager del Departamento de Operaciones	Peak Adventures (2012 – 2018)		
E7	Director	Museo de Arte de Lima (1996 - 1999)	18/09/19	00:55:38
	Subdirector Cultural	Instituto Cultural Peruano Norteamericano (1999 - 2009)		
	Gerente de Cultura	Municipalidad Metropolitana de Lima (2011 – 2014)		
	Director	Museo Pedro de Osma (2015 – a la fecha)		
E8	Jefa de Patrimonio Cultural, Museos, Artes Visuales y Bibliotecas	Gerencia de Cultura – Municipalidad Metropolitana de Lima (2011 – 2013)	02/05/20	Se envió cuestionario por escrito
	Coordinadora	Proyecto Museo de la Huaca Pucllana (2013 – 2016)		
	Consultora en Curaduría, Museos y	Ministerio de Cultura (2018 – a la fecha)		

Patrimonio Cultural				
E9	Catedrática	Maestría en Gestión del Patrimonio Cultural – Universidad Nacional Mayor de San Marcos	06/05/20	Se envió cuestionario por escrito
	Directora	Escuela Profesional de Turismo y Hotelería - Universidad San Martín de Porres (2019 – a la fecha)		
E10	Catedrática	Historia del Arte de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2012 – a la fecha)	12/05/20	00:56:30
	Curadora	Museo de Artes y Ciencias Eduardo de Habich de la Universidad Nacional de Ingeniería (2015 – 2016)		
	Curadora	Museo de la Inquisición y del Congreso de la República (2018 – 2020).		
	Catedrática	Historia del Arte y Arquitectura de la Universidad Nacional de Ingeniería (2016 – a la fecha)		

Nota: E = Entrevistado. Se ha utilizado un código específico para cada entrevistado para proteger la identidad de cada experto.

Anexo N° 5: Guía de entrevista cualitativa

Entrevista semi-estructurada dirigida a expertos en turismo o cultura con conocimientos sobre la oferta de programas turísticos en Centro Histórico de Lima

Buenos días / buenas tardes, mi nombre es Pamela Cueva y me encuentro realizando una investigación para obtener el grado de magíster en Gestión del Patrimonio Cultural, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Esta investigación tiene la intención de **identificar cuáles son los principales cambios que se han generado en la oferta de turismo cultural vinculado al Centro Histórico de Lima, durante los últimos treinta años (de 1988 a 2018).**

Con la finalidad de resguardar la información proporcionada por usted le solicito su autorización para grabar el audio de esta entrevista, que será utilizada únicamente para fines de análisis en la investigación, por lo cual esperamos se sienta libre de expresar sus ideas y aportes.

Por favor tenga en cuenta que sus respuestas no serán valoradas, por ende, no hay respuestas correctas ni erróneas a las preguntas que se presentan a continuación. Muchas gracias por su tiempo.

I. Datos del experto/experta entrevistado/entrevistada

Nombre completo del entrevistado
Profesión, oficio o especialidad

II. Información sobre el experto/experta entrevistado/entrevistada

1. Podría brindarme un resumen de su experiencia vinculada al patrimonio de Cercado de Lima.
2. ¿En qué instituciones ha trabajado, que considere relevantes mencionar para esta investigación?
3. ¿Qué cargos ha desempeñado, que considere relevantes mencionar para esta investigación?

III. Sobre la oferta de turismo cultural en Cercado de Lima

4. Según su opinión ¿Cómo ha evolucionado la oferta de turismo cultural en Cercado de Lima en las últimas décadas?
5. ¿Considera que existe mayor o menor diversidad de actividades turísticas por hacer dentro de Cercado de Lima? ¿Por qué?

6. Si presenta diferencias ¿a qué factores (sociales, económicos, culturales, de mercado) les atribuye esas diferencias?
7. ¿Puede identificar alguno o varios acontecimientos relevantes que puedan ser considerados “un hito” para el desarrollo del turismo cultural en Cercado de Lima? ¿Cuál o cuáles serían?
8. ¿Cómo describiría la relación entre los sectores cultura y turismo? ¿Considera que ha presentado cambios en los últimos treinta años?

IV. Sobre la oferta de museos para turismo cultural

9. ¿Considera que los museos son recursos importantes para el turismo en el Perú? ¿Diría que el protagonismo que tienen los museos dentro de la actividad turística a nivel de Lima es el que les corresponde? ¿Por qué?
10. ¿Qué valores o beneficios cree que buscaría un turista extranjero dentro de un museo de Cercado de Lima?
11. ¿Qué museos sabe que se ofrecen en Cercado de Lima para turistas extranjeros?
12. ¿Considera que existen más museos que podrían ser ofrecidos para los turistas extranjeros? Brinde ejemplos.
13. Si su respuesta es afirmativa, ¿por qué cree que no se incrementa el número de museos que se incluyen en los programas turísticos dirigidos a visitantes extranjeros?
14. Según su opinión, cuáles son las características básicas o mínimas que debe cumplir un museo, para que sea incluido como parte de un paquete turístico para turistas extranjeros.

Anexo N° 6: Comentarios sobre calidad turística en museos

	Categoría	Atributo	Comentario
1	Accesibilidad	Ubicación	<i>Ahora yo te diría, no quiero que esto sea un cherry pero la ubicación del museo de BCR es incomparable, o sea, estás a una cuadra y media de la Catedral. Realmente estás ahí en la ruta de caminata a la Catedral. Los de jirón de la Unión, son inmejorables, inmejorables.</i>
2	Accesibilidad	Horario	<i>Pero cada vez que he pasado está cerrado. En realidad, no sé cuál será su horario de apertura.</i>
3	Accesibilidad	Ubicación	<i>Es que lo que pasa que yo creo...es que todo lo que hay en el centro tiene potencial turístico. Su propia ubicación general que sea muy fácil, si es que se hiciera bien, lo que pasa es que tienes que hacer rutas, tienes que conectarlos.</i>
4	Accesibilidad	Ubicación	<i>Claro, pero, digamos están en el mercado turístico por su ubicación, pero no porque hayan hecho un gran esfuerzo realmente para trabajar con el sector turismo.</i>
5	Accesibilidad	Ubicación	<i>Pero Riva Agüero, lo que tiene valioso y súper paja y diferente es la biblioteca y el archivo. Pero también es tedioso entrar. Tienes el museo de arte popular que también es paja, pero debes tener sensibilidad particular. A mí me gusta, pero no a todo el mundo le gusta.</i>
6	Accesibilidad	Ubicación	<i>Porque probablemente a MATE, probablemente nadie iría si no estuviera en Barranco. Déjame pensar, si MATE estuviera en San Isidro.</i>
7	Accesibilidad	Horario de atención	<i>Todavía llevan, el problema con San Pedro, cuando yo trabajaba en operaciones, era que a veces estaba cerrado. Basta que te pase dos veces y ni más los llevas.</i>
8	Accesibilidad	Acceso	<i>Por eso lo de Nazarenas me parece una mejor opción. Segundo que tenga fácil acceso, que pueda cuadas el bus o que esté en un entorno que ya está visitado por turistas. Porque e tiempo es dinero...</i>
9	Accesibilidad	Ubicación	<i>Que puedan comprar y que puedan decir mira oye, esta diseñadora la de escudo, que hace un telar como siempre se ha hecho en el ande, estas prendas increíbles que ahora están en las pasarelas de Nueva York. Esa vaina le alucinaba. Como que no perdemos vigencia en nuestra creatividad, en las artes y las industrias creativas actuales. No hay nada así, ahorita.</i>
10	Accesibilidad	Ubicación	<i>Segundo que tenga fácil acceso, que pueda cuadas el bus o que esté en un entorno que ya está visitado por turistas. Porque e tiempo es dinero...porque te cobran por hora, los guías y los carros. Y tercero es un buen guion. Un buen guion que tenga una diferenciación, algo distinto o complemento de alguna manera. Que valga la pena ir.</i>

11	Accesibilidad	Ubicación	<i>Pero en la zona más violenta de Lima, por lo menos en la bifurcación de los espacios más violentos de Lima, todos los pirañitas pasan ahí en hordas a las 12 de día cuando se levantan después de su terocaleada y pasan, entonces tienes que estar cerrando la puerta, porque si no es peligroso</i>
12	Accesibilidad	Horarios	<i>Entonces tienes que pensar a cuántas personas y a qué lugar los llevo. Otro problema de los museos son los horarios. Son solamente dos museos que abren a las 9 de la mañana hasta las 8 de la noche, San Francisco y 10 de la noche museo Larco. Todos los demás están cerrados.</i>
13	Accesibilidad	Ubicación	<i>El problema es también, en la práctica es donde me cuadro, cómo llego, hay un tema logístico. El museo de Arte de Lima está a trasmano. Es un lugar de difícil acceso. Como llego y como salgo de ahí.</i>
14	Accesibilidad	Servicios higiénicos	<i>El museo tiene que cumplir con estándares básicos. Tú no puedes ir a un museo y tener focos quemados. No puedes ir a un museo que no tenga un baño limpio, no puedes ir a un museo que no tenga facilidades, no puedes ir a un museo que no tenga un guía. Hay muchas cosas. El turismo no va a llegar solo.</i>
15	Accesibilidad	Horario	<i>son horarios, creo que de diez a una y de dos a cuatro, una cosa espantosa los horarios del museo, arriba en la segunda planta. Es como para fusilarse, nunca estás exactamente a la hora.</i>
16	Calidad técnica	Tecnología	<i>Por ejemplo, el mundo de la tecnología es el mundo de la tecnología, tienes que ser selectivo para manejar tu rol fundamental en un museo, custodia de los materiales para ser interpretado, no para ser un guardador de tesoros tampoco.</i>
17	Calidad técnica	Innovación en el servicio	<i>Hay que crear una experiencia, no se ha trabajado en la creación de experiencias.</i>
18	Calidad técnica	Innovación	<i>Si tú no has creado una experiencia, hoy en día la gente no te va a ir a ver. Porque el tiempo es tan corto, el tiempo que ocio es el tiempo que uno coge para ir a hacer algo que enriquezca tu vida. La pieza no enriquece tu vida, es la experiencia lo que te enriquece. Entonces no hay experiencia en crear experiencias.</i>
19	Calidad técnica	Innovación	<i>Crear experiencias. Tener en claro que tenemos dos tesoros: la colección y el público que nos visita.</i>
20	Calidad técnica	Mantenimiento del equipamiento	<i>Cuando San Francisco empieza a fallar porque se ve descuidado usan Santo Domingo, pero es un reemplazo, no es porque Santo Domingo es la iglesia donde está la tumba de Santa Rosa y San Martín, no.</i>
21	Calidad técnica	Mantenimiento de infraestructura	<i>...ves que además se está poniendo más amigable para recibir turistas y está mejorando sus instalaciones.</i>
22	Calidad técnica	Marketing	<i>Hay muchas variables, normalmente la lógica usual es que aparece algo nuevo, se pone de moda, por ejemplo, el MALI que se está poniendo las pilas con el tema de marketing y está entrando a las agencias...</i>

23	Calidad técnica	Innovación	<i>Que ofrezca una colección diferente. Que, si va a competir con Larco, tenga una colección más ahorada que Larco, un mejor guion o sea que se algo distinto.</i>
24	Calidad técnica	Innovación	<i>Ahora Santo Domingo renueva todos los meses cosas, todos los meses aparecen cosas y eso que nosotros tratamos de imitar. San Francisco ahora tiene un departamento de Educación, ahora tiene sus cursos de extensión</i>
25	Calidad técnica	Precio	<i>Ya hemos logrado crear un ticket para estudiantes superior y para jubilados...pero el intermedio, hemos logrado convencer a las autoridades, que ese universitario que se gasta en sus cervezas también necesita un ingreso especial y que el jubilado también necesita una atención especial. Ya tenemos la entrada...eso es un gran avance.</i>
26	Calidad técnica	Precio	<i>Empezamos bajamos los precios, porque era un museo muy elitista. Lo abrimos un poco más, lo involucramos a la noche de los museos, lo involucramos a la red de museos y entonces ya fue un poco más conocido.</i>
27	Calidad técnica	Mantenimiento	<i>Me han tocado la puerta y se han desecho de felicitaciones por lo bien que está el museo, "qué bien llevado, que ya quisiera tener España un museo así, es un museo chiquito pero es un Palacio, pero la música y tal y todo se confabula para el éxito...y lo que más rescato es la limpieza del museo"</i>
28	Calidad técnica	Innovación	<i>Tuve la oportunidad de hacer mi primera exposición en el museo de Arqueología, fue con grafiteros con un colectivo de grafiteros en un museo de arqueología. La experiencia fue enriquecedora porque, los grafiteros me enseñaron niveles de sensibilidad urbana mucho más profunda que cualquier funcionario del Ministerio de Cultura.</i>
29	Calidad técnica	Infraestructura	<i>Lo que pasa es que los museos nunca fueron hechos para museos. Ese es el primero problema. Es que nunca fueron creados para museos, son casas que fueron viviendas que se adaptaron para ser museos entonces la distribución y el manejo del espacio es mala porque no permite la fluidez y la circulación, tú te adaptas al espacio, no el espacio fue creado para que tú te desplaces en él. Ese es el primer problema.</i>
30	Calidad técnica	Espacio amplio	<i>Que tienes amplitud de galería para el desplazamiento. De ahí ninguno.</i>
31	Calidad técnica	Innovación	<i>Entonces si hay digamos, museo de la Santa Inquisición, por ejemplo, no es tan visitado. A ese sí he ido hace dos años y estaba tal cual lo visité desde la época del colegio y después como Lima Tours. No es que haya variado en el tiempo para nada. Era tal cual lo había recordado desde mi infancia...no es que sea una prioridad.</i>
32	Calidad técnica	Capacidad de atención	<i>En realidad, yo creo que está bastante bien, los museos que están funcionando bien tienen un buen sistema de guías.</i>

33	Calidad técnica	Mantenimiento	<i>No es posible que tú tengas unos museos ruinosos, mal armados, con pésima museografía, con luminarias quemadas, sin servicios adecuados, sin señalética adecuada, no se puede confiar el patrimonio...es lo que hemos heredado.</i>
34	Calidad técnica	Capacidad de atención	<i>El orden. El orden y organización nada más; con eso se maneja todo. Con orden y organización, creo que se puede manejar todos los grupos.</i>
35	Calidad técnica	Tecnología	<i>...tiene que tener una web, un Facebook, un Instagram y Youtube idealmente, donde vas colgando videos. Cualquier nueva plataforma que vaya a existir. Para eso tienes que estar al tanto de lo que se está ofreciendo al mundo desde un museo.</i>
36	Calidad técnica	Variedad de actividades	<i>Un museo no puede tener su colección, sus piezas en el mismo sitio, en la misma pared. Eso ya no se hace así, hace 30 años que en el mundo ya no es así. Es una visión muy facilista del museo.</i>
37	Calidad técnica	Innovación en el servicio	<i>En ese sentido sí escuchaba las demandas de, por ejemplo, más idiomas, que los guiados fueran en tales horas, que tuviéramos guiados de diferentes niveles de exigencias de contenidos. Ahí yo me he movido, ahí yo me he movido y había que estar preparada y creando nuevos productos para satisfacer esa demanda.</i>
38	Calidad técnica	Tecnología	<i>Además, también ojo tiene que tener guías de puta madre, porque muchos viajeros sí tienen más tiempo, son independientes entonces tienes que llegar al museo y tienen que tener un audio guía buenaza o un guía apasionado.</i>
39	Comunicación	Marketing	<i>Además, hay un marketing. En los museos el marketing era nuestro tema, nunca lo fue. lo primero que el museo empezó fue hacer introspección lo importante que era y empezar a mirar de planta qué rol tenía en este gran espacio que UNESCO había declarado patrimonio cultural,</i>
40	Comunicación	Folletería en otros idiomas	<i>¿tus textos están en inglés? Para empezar. O sea, yo digo, quieres atender el mercado turístico, ¿has hecho el esfuerzo de escribir tus carteles en inglés. ¿Ofreces mediación en inglés? Ofreces mediación en diferentes idiomas.</i>
41	Comunicación	Comunicación externa	<i>Para un turista extranjero, ¿te refieres? Porque hay un marketing asociado, pues.</i>
42	Comunicación	Comunicación externa	<i>¿Dónde están? ¿En qué folletos? ¿En qué prensa? ¿En qué programación? ¿En qué rutas? Nadie los vende.</i>
43	Comunicación	Comunicación	<i>Para un turista extranjero, ¿te refieres? Porque hay un marketing asociado, pues. Es una figura marketeada, está colocado esa marca, esa persona, ya tiene una presencia natural ¿Cuántos nombres de museos del Centro de Lima, que tú me has preguntado y no me acuerdo, y soy una persona de museos, yo debo haber entrado a muchos más de los que te he mencionado y no te puedo decir cómo se llaman. ¿Dónde están? ¿En qué folletos? ¿En qué prensa? ¿En qué programación? ¿En qué rutas? Nadie los vende.</i>

44	Comunicación	Marketing	<i>Hay muchas variables, normalmente la lógica usual es que aparece algo nuevo, se pone de moda, por ejemplo, el MALI que se está poniendo las pilas con el tema de marketing y está entrando a las agencias, ves que además se está poniendo más amigable para recibir turistas y está mejorando sus instalaciones.</i>
45	Comunicación	Marketing	<i>Pero puedes ingresarle al internet e ir directo al consumidor. Entonces si tú tienes buenos videos en TripAdvisor si te mueves en el tema de canal digital, en un Facebook de puta madre, súper bien orientado a los segmentos que quieres puedes vender directo.</i>
46	Comunicación	Comunicaciones	<i>Han ido a ferias de turismo, han empezado y así de poquitos.</i>
47	Comunicación	Comunicaciones	<i>Pero Larco empezó a posicionarse fuerte, super cercano a las agencias de viajes, es el único museo que trabajaba como un proveedor. Venían y hacían capacitaciones constantemente a las agencias de viajes.</i>
48	Comunicación	Comunicaciones	<i>No se ha chameado en comunicación y en comunicación para distintos mercados, esa es mi sensación.</i>
49	Comunicación	Difusión	<i>Y es como que la gente de museos, a veces se queda como mirándose a sí mismo y cuidando la colección. Hay que cuidar, hay que cuidar la pieza, pero no están pensando en divulgación.</i>
50	Comunicación	Comunicaciones	<i>Claro. Hacen cola para ir a la galería. Pero también es un tema de marketing...claro, vas a visitar la Gioconda o están las obras de Velásquez...acá no hay eso</i>
51	Comunicación	Detalle de la información brindada	<i>Porque a veces te ponen letras que son muy pequeñas, que no son adecuadas. En algunos casos hay algunos errores museográficos ahí. En otros museos no tienen información, solamente un rótulo. Y en otros museos tú tienes guías que te pueden explicar muy bien el espacio, pero que ya han sido inducidos en temas relacionados a lo que es la medicación de museos, que es poder mediar entre la puesta museográfica y la persona que visita.</i>
52	Comunicación	Comunicación	<i>Porque no estamos preparados, porque no sabemos vender. ¿No sabemos...nuestro museo quien los conoce? ¿Qué está pasando en el sector cultural, patrimonial? No sabemos vender, no sabemos utilizar las herramientas de la tecnología para ofrecer nuestros productos. No nos hemos posicionado en un lugar en el mercado. Nuestra competencia ¿quiénes son? Los cines, los videojuegos...eso a nivel local.</i> <i>Y el turista extranjero, que no hemos vendido hacia afuera eso. Entonces qué aparece en la guía de turismo...</i>
53	Comunicación	Marketing	<i>Porque ellos han hecho un esfuerzo de trabajo de marketing, de gestión, de puesta en el mercado. Evidentemente la Catedral de Lima es la Catedral de Lima, Pachacámac es Pachacámac, hay cosas que no requieren, en principio de un mayor esfuerzo.</i>

54	Comunicación	Señalización externa	<i>los museos no tienen muchas veces el cartel que dice museo algo tan sencillo. Un japonés va a aprender de memoria la palabra museo, no hace falta tenerlo en inglés. Pero que al menos esté en el frontis del museo.</i>
55	Experiencia	Estética	<i>Hay que crear una experiencia, no se ha trabajado en la creación de experiencias. Creer que tienes un lindo edificio y que tienes unas lindas piezas adentro y que por eso la gente va a ir, eso es mentira.</i>
56	Experiencia	Tienda	<i>Más que quizás, la misma colección de MATE, está la bodega de MATE, que tiene todas estas piezas de diseño contemporáneo de artistas de América Latina, que son súper novedosas, pero incorporando técnicas tradicionales. Eso les pareció pajísima.</i>
57	Experiencia	Aprendizaje	<i>No es como Larco, la gente sale...igual hay detractores, pero el grueso sale como que ¡qué paja este museo! Te afana un montón. La chamba que ha hecho Larco es increíble.</i>
58	Experiencia	Experiencia	<i>Pero también no olvidemos que vivir un museo es vivir una experiencia.</i>
59	Experiencia	Entretenimiento	<i>Si no que sea un espacio divertido, agradable que permita que los niños puedan tocar, puedan expresarse sin temor a que "¡no toquen!" "¡vas a romper!" "¡no hagas bulla!"</i>
60	Experiencia	Aprendizaje	<i>entonces ahí la museografía y el concepto del museo también tienen que ir evolucionando y cambiando. Entonces hay museos más didácticos. De todo eso depende el éxito del museo. Es muy relativo.</i>
61	Experiencia	Variedad de objetos	<i>Entonces si hay digamos, museo de la Santa Inquisición, por ejemplo, no es tan visitado. A ese sí he ido hace dos años y estaba tal cual lo visité desde la época del colegio y después como Lima Tours. No es que haya variado en el tiempo para nada. Era tal cual lo había recordado desde mi infancia...no es que sea una prioridad.</i>
62	Experiencia	Atención para niños	<i>El museo de arqueología no lo podría comparar en display a un museo Larco, que se para reinventando, que para generando programas no solo para adultos, si no para niños, Hay un deseo real de ofrecer algo diferente todo el tiempo y siempre esa mirada a lo que se ofrece en el exterior para poder tenerlo en nuestra localidad.</i>
63	Experiencia	Aprendizaje	<i>Entonces, es un museo que, a ojo cerrado, sí o sí, lo ofrecería. Hay diferentes temas, yo no sé si también parta el hecho, o el desinterés de un conocimiento genuino que venga desde niños, porque se podrían hacer programas con las escuelas...así como hay viajes culturales, que se cubran todos los museos en diferentes etapas, pero hacerlo no con la mirada del adulto, si no con programas tipo el museo Larco y el Huaca Pucllana, como recurso turístico, que hacen actividades que más bien involucran la creatividad del niño y a partir de ahí el deseo de conocer más,</i>

			<i>de su historia y de repente motivar a que se algo que sí me provoque ir.</i>
64	Experiencia	Aprendizaje	<i>..no sé cómo habrá sido en tu época de colegio, tú eres super joven, pero yo recuerdo las visitas en el colegio, a los museos eran aburridísimas. No te lo explicaban para niños. Era la misma explicación que te daba a un adulto mayor, a un adulto y a un niño. Era lo mismo, recibías lo mismo.</i>
65	Experiencia	Entretenimiento	<i>Pero lógico, porque es divertido porque pasas un rato agradable. El museo no tiene por qué ser aburrido. Pero hacen que el museo sea, como se llamaba antiguamente, el mausoleo del arte. Pórticos griegos, a gente se quedaba petrificada, la gente no entra porque les da miedo. La gente no entra porque creen que lo van a tratar como un ignorante allá adentro.</i>
66	Experiencia	Aprendizaje	<i>La idea es que cuando tú entras al museo y cuando sales tienes ganas de volver porque no has podido ver todo. Para eso tienes que tener un recorrido rico, no solo, entras y jaja...Has tenido una experiencia divertida, pero se queda ahí. Un museo tiene que abrir puertas, generar campos de ideas, la gente no sabe porque entra pero cuando sale, sabe por qué va a volver</i>
67	Experiencia	Variedad de objetos	<i>Si tú vas y ves la misma cosa de hace 15 años, no quieres volver. Los museos necesitan variar su colección de piezas, variar las piezas, dar la sensación de que está abierto a preocupaciones contemporáneas.</i>
68	Experiencia	Variedad de objetos	<i>Estas exposiciones se hacen con las piezas propias del museo o con piezas prestadas. Entonces tiene que haber una campaña de préstamos.</i>
69	Factor humano	Conocimientos técnicos	<i>pero que funcionen realmente según estándares de un centro cultural o de un museo, no es así. Eso es una tara del sector. Que no son espacios profesionalizados.</i>
70	Factor humano	Conocimientos técnicos	<i>pero para eso se requiere que puedas tener profesionales, que hablen tú mismo idioma en los otros museos también, porque si no terminas haciendo la chamba de todos. Si no al final tú terminas haciendo la chamba de todo el mundo. Ese es el problema.</i>
71	Factor humano	Conocimientos técnicos	<i>Profesionalización de los espacios. O sea, personas que no solamente dirijan el museo, si no que tengan una formación en gestión cultural, moderna.</i>
72	Factor humano	Sensibilidad cultural	<i>...por lo tanto, tengo que entender muy bien a mi mercado turístico y a la diversidad que hay dentro del perfil del visitante. Que no es lo mismo un visitante europeo que un visitante norteamericano, que un visitante oriental ¿no es cierto? Ese conocimiento acá si es grande porque se necesita para la operatividad.</i>
73	Factor humano	Sensibilidad cultural	<i>entonces tu oferta va afin a la diversidad de la demanda. Acá si lo tenemos clarísimo. Es una lógica que jamás lo he visto en otro museo.</i>
74	Factor humano	Atención al cliente	<i>La lógica del servicio al cliente no ha entrado a los museos.</i>

75	Factor humano	Sensibilidad cultural	<i>Conocer al visitante, preguntarle, trabajar su demanda, ver en qué momento venía a visitarnos, de dónde venían, qué esperaban.</i>
76	Factor humano	Personal	<i>Profesionalización de los espacios. O sea, personas que no solamente dirijan el museo, si no que tengan una formación en gestión cultural, moderna.</i>
77	Factor humano	Profesionalización	<i>¡ porque efectivamente, profesionalización, como se entiende profesionalización de una carrera de museografía, por supuesto, es cero o casi cero. Pero experiencia empírica hay muchísima.</i>
78	Factor humano	Sensibilidad cultural	<i>Entonces nosotros no estamos preparados para recibir turistas, estamos aprendiendo y estamos preparándonos. Porque es de locos, y ese es un aspecto que trabajamos también, es de locos desaprovechar la gente que viene al centro y no abrirle las puertas. Pero también hay que preparar para que ese visitante se fidelice y que venga una vez y otra vez, avise a todo el mundo, sus compañeros, sus familiares “en el centro hay este museo que también tienes que verlo”</i>
79	Factor humano	Conocimientos técnicos	<i>Creo que no hay inglés en ninguna parte. Eso por ejemplo es fatal, entonces como esperar que la gente venga, con suerte son de Sudamérica y entienden el castellano. Pero para gente de Estados Unidos, Holanda, Alemania, Inglaterra, Austria, no hay manera, o China o Japón. Falta mucha tradición en inglés. Eso es básico, después es básico tener un personal que se ha formado para hablar en inglés, no solo el que hace el tour en inglés, si no a la entrada del museo, porque si viene alguien que no sabe nada, no entiende nada y no le pueden hablar al menos en inglés, puede entender japonés, se encuentra muy mal pues.</i>
80	Factor humano	Capacidad de respuesta	<i>. Ahí yo me he movido, ahí yo me he movido y había que estar preparada y creando nuevos productos para satisfacer esa demanda.</i>
81	Factor humano	Sensibilidad cultural	<i>En ese sentido sí escuchaba las demandas de, por ejemplo, más idiomas, que los guiados fueran en tales horas, que tuviéramos guiados de diferentes niveles de exigencias de contenidos.</i>
82	Factor humano	Atención al cliente	<i>Es que no se trata de que yo lo estoy vendiendo, esa persona tiene treinta minutos. Lamentablemente tú lo ves con una perspectiva distinta, y tú dirás que me parece absurdo visitar el lugar en treinta minutos, pero él no tiene las tres horas y está queriendo aprovechar el único tiempo libre y poder conocer, aunque sea, y decir “estuve ahí” y ese algo que quedó, me lo puedo llevar y cuando enseñe la foto voy a poder saber al menos algo que decir.</i>
83	Otro	Guiado	<i>Además, también ojo tiene que tener guías de puta madre, porque muchos viajeros sí tienen más tiempo, son independientes entonces tienes que llegar al museo...</i>
84	Otro	Guiado	<i>Para mí una guía de turismo es el enlace entre el visitante de afuera y lo que significa la peruanidad.</i>

85	Otro	Museografía	<i>terminamos captando este tipo de turista, que era el turista especializado. Que venían a ver lo que en su país no lo tenían en abundancia. Porque mostrábamos la losa, como se había restaurado.</i>
86	Otro	Museografía	<i>Pero tú vas y miras tesoros, pero no sale con una, la gente misma, nosotros nos preocupamos de que hubiera un mensaje y eso si tú estás en un Palacio Arzobispal donde la política de evangelización, entonces tú con en ese marco tú puedes hacer maravillas, y mostrar toda esa maravilla en ese marco. Por ejemplo, ahí también hay un desaprovechamiento en esos términos, porque turismo va un montón, a mí me consta, alguna vez he estado ahí...además hay una tradición en Lima de visita a estos museos. Sé que van a cambiar también la museografía de la Inquisición, van a trabajar eso...</i>
87	Otro	Museografía	<i>Pero tampoco se trata de tener muchedumbres, lo que tú tienes que tener son visitas planificadas, todo eso demanda mucho trabajo en los museos, porque tienes que educar. Educarlos internamente y educar, trabajar una planificación de toda la gente que queremos que venga. Y eso nos pasó con todos los museos del Centro Histórico con las escuelas fiscales que hay acá y con ellos planificar entonces no teníamos avalancha de gente.</i>
88	Otro	Colección	<i>Después cambia a la casa de la gastronomía, en realidad no entendí como era museo, porque no tenía colección.</i>
89	Otro	Museografía	<i>Sí está en la ruta de la profesionalización, de modernización museográfica, que también ha participado en estas reuniones de la Red.</i>
90	Otro	Perfil poblador local	<i>pero falta un lenguaje más afin al poblador local, faltan temáticas más afines al poblador local. Ya no es tanto en cantidad, es el tipo de actividad que está proponiendo es el tipo de temática que está proponiendo y si estás empatando con el interés local.</i>
91	Otro	Investigación	<i>O sea tendría que haber por lo menos una investigación de base, o sea una programación, digamos parámetros, digamos ciertos estándares de conservación de tus colecciones, o sea todo el tema de la acreditación también museística, es algo que va a tener que llegar en algún momento y no hay que inventar la pólvora.</i>
92	Otro	Idiomas	<i>En ese sentido sí escuchaba las demandas de, por ejemplo, más idiomas.</i>
93	Otro	Colección	<i>En el MALI, el atractivo en sí mismo es el MALI, que tienes toda la colección, que ahora está mucha más paja, que ahora provoca llevarlos. Antes no provocaba tanto.</i>
94	Otro	Museografía	<i>Y otros museos del Centro de Lima, tendría que ir al BCR pero en realidad la museografía es super antigua, es super monse</i>
95	Otro	Guion	<i>Entonces Larco tiene algo súper bien articulado y tiene un guion clarazo. Todo está hecho para tu salgas entendiendo...además lo han pensado súper bien</i>

96	Otro	Guion	<i>Entonces, se han adaptado, no te digo la colección, pero sí el guion, está super bien especificado por ese lado.</i>
97	Otro	Guiado	<i>...sí tienen más tiempo, son independientes entonces tienes que llegar al museo y tienen que tener un audio guía buenazo o un guía apasionado.</i>
98	Otro	Interpretación	<i>Larco es un buen ejemplo, en verdad. En Larco tienes como...la parte de interpretación está súper bien hecha, tienes un video correcto, que te enmarca todo.</i>
99	Otro	Interpretación	<i>En el caso de nuestros museos, no hay interpretación clara.</i>
100	Otro	Guion	<i>Usas mucho el mapa, los guías están super bien entrenados, su guion lo tienen hiper claro.</i>
101	Otro	Interpretación	<i>Tú te vas a los museos del Estado y te siguen hablando, que el intermedio tardío, el horizonte temprano...te entra por un oído y te sale por el otro. No se ha chambeado en comunicación y en comunicación para distintos mercados, esa es mi sensación.</i>
102	Otro	Guiado	<i>Lo más difícil es capacitar a los guías, sembrar la semilla de la investigación, para que dejen de lado esas coletillas, lugares comunes, esas historias enrevesadas, eso ha sido lo más difícil y trabajar con los empleados del museo, para que tengan cuidado con las colecciones, para que constantemente comprendan que están trabajando con patrimonio nacional que tiene 400, 100 años de antigüedad.</i>
103	Otro	Plan estratégico	<i>Y otra brecha que nos cuesta mucho todavía, porque no tenemos un plan estratégico, que pienso que todo museo debe tener su plan estratégico, es trabajar con público local, y esto ya no solo es un compromiso de la Catedral de Lima, de la Red de Museos, sino también del Estado.</i>
104	Otro	Colección	<i>Esa visión del objeto es una visión del siglo XIX. ahora lo que yo quiero trabajar es una visión del objeto como recurso explotable. Recurso al más puro estilo...cuando hablamos de la pesca, de la minería...esa es la mirada que yo quiero tener del bien patrimonial. El bien como recurso, que nos va a dar plata para mantenerlo.</i>
105	Otro	Interpretación	<i>Lo que pasa es que una cosa es hablar de lo evidente, de lo que tienes en la vitrina y otra cosa que alguien te de una interpretación de lo que es el patrimonio. Ahí las cosas varían. Va a depender de que, si tú vas solo, qué tan buena se la infografía, la información y qué tan resumida, para poder entender lo que estás viendo, es la lectura.</i>
106	Otro	Guiado	<i>Entonces eso también pasa porque el museo tampoco tiene la visión de enseñarle eso a sus propios guías. De explicarles: oye mira, tú no puedes mantener esta secuencia, si sabes que una sala está así, por qué no te pasas acá y mira puedes tener estos conectores. Y luego regresas acá y hablas de esta cosa y los relacionas. O sea, de crear más de un circuito dentro del mismo museo.</i>

107	Otro	Guiado	<i>El guion de guiado lo puedes elaborar tú misma o teniendo un jefe de guía, lo que pasa es que los museos no tienen un jefe de guía.</i>
108	Otro	Museografía	<i>Y posteriormente, el mejoramiento de la museografía. Digamos el gran salto que hace el museo de Arqueología lo hace en el 2000 cuando renueva las salas, y desarrolla una mejor sala Chavín, reestructura la sala Paracas, se desarrolla la sala Wari y mira, ya han pasado 18 años de esa remodelación.</i>
109	Otro	Museografía	<i>El segundo problema es que cuando hacen la museografía tienes que concebir muchos conceptos, para quién, el tema, los materiales que vas a utilizar, hay una serie de elementos que intervienen que permiten determinar si la exposición es buena o es mala, y muchas veces a quien está dirigida, si es para pasajeros extranjeros o nacionales, si es para niños o para adultos.</i>
110	Otro	Museografía	<i>Porque a veces te ponen letras que son muy pequeñas, que no son adecuadas. En algunos casos hay algunos errores museográficos ahí.</i>
111	Otro	Guiado	<i>Tienes que aprender a tener mucho manejo de técnica de guiado y ese es un problema que adolece mucha gente. No les enseñan cómo pararse, dónde pararse, cómo ubicar al grupo. La modulación del nivel de la voz.</i>
112	Otro	Guion	<i>El guion me puede decir a mí, para visitar este museo tú necesitas tres horas, perfecto, pero mi pasajero solo cuenta con una. Y yo en una tengo que simplificarle lo más importante para que él se sienta satisfecho.</i>
113	Otro	Guion	<i>Pero si lo que tienes, imagínate...yo te vuelvo a decir, yo no he vuelto a ir al museo de Arqueología, pero la última vez que fui, no solo no había variado nada, si no encontré que le habían cargado de más piezas y todavía se mantenían con explicaciones únicamente en español, no estaba tan cuidado...entonces ¿cómo haríamos?</i>
114	Otro	Interpretación	<i>Y sabes lo peor, los responsables no son conscientes de eso. No quiero decir que yo sea la luminaria. Cuando visito el museo de San Francisco...digo: este museo debe aprovecharse de otra manera...yo que saco de la vida de Francisco el fundado y qué saco de la misión franciscana en el Perú, ¿qué saco? Ninguna conclusión.</i>
115	Otro	gestión de públicos	<i>No solamente al público turista, hay que trabajar para el público en general. Cuando tu trabajas para el público de tu barrio, para un público local, tú estás proponiendo una oferta que no se ha dado en el pasado. Esa es mi impresión.</i>
116	Otro	Guiado	<i>En realidad, yo creo que está bastante bien, los museos que están funcionando bien tienen un buen sistema de guías.</i>

117	Otro	Guiado	<i>Entonces qué queda, hay personas, como yo mismo inclusive, yo no soy guía. Voy a un museo y simplemente lo que hago es leer lo que hay porque el guía no está diciendo lo mismo y la información es mejor inclusive que la que el guía está dando. Y en ese caso el museo Larco tiene muy buena información, aunque muy pequeña las letras en algunos casos y yo veo bien, pero yo me imagino las personas que no tiene muy buena visión, la pasan mal.</i>
118	Otro	Guion	<i>Hoy en día tú debes, que si bien es cierto que hay que respetar circuitos el museo o los museos deberían siempre crear circuitos para aquellos que tiene que hacerlo de alguna manera más corta. No enfrascarse en “usted tiene que hacer esto y nada más que eso y tienen sus dos horas” si sale una hora antes, te sale a buscar.</i>
119	Otro	Guiado	<i>En ese sentido sí escuchaba las demandas de, por ejemplo, más idiomas, que los guiados fueran en tales horas, que tuviéramos guiados de diferentes niveles de exigencias de contenidos.</i>

Anexo N° 7: Transcripción de entrevista realizada a Fernando López, director del Museo de Arte Religioso de la Catedral de Lima.

Entrevista realizada el 15 de setiembre de 2018 por Lic. Pamela Cueva Chacón

PC: Podría brindarme un resumen de su experiencia vinculada al patrimonio de Cercado de Lima.

Yo soy historiador y desde que salí de la universidad me vinculé sobretodo al patrimonio edificado del Centro Histórico. Pues empecé trabajando en el Patronato de Lima, independientemente de la actividad docente. Mi trabajo era investigar...el Patronato de Lima fue una institución civil sin fines de lucro, absolutamente independiente que se creó precisamente bajo la égida de don Eduardo Arrarte. Don Eduardo Arrarte es un indiscutible referente del turismo, no solo en Lima si no en el Perú. él sentó sus bases por acá, siendo ecuatoriano él y constituyó una de las empresas más fuertes que es Lima Tours.

Él se quedó enamorado...él siempre me decía que se quedó enamorado en sus viajes...él. Era sobrecargo de una línea aérea, no me acuerdo cuál...y se quedó enamorado de Lima, de todo lo que tenía, entonces decidió establecerse aquí, fundar su agencia de viajes y con la prosperidad de su negocio, él tuvo un tiempo para dedicarse a conformar y a conversar entre sus amistades, que era gente vinculada al sector, pero también a ámbitos culturales. Él fue una suerte de amante de Lima que tenía el tema común de la ciudad, la arquitectura, su historia. Y decidió formar con ellos un patronato con el objetivo de declarar a Lima Centro Histórico como Patrimonio Cultural de la Humanidad. Este proceso es bien largo.

PC: En términos de fechas ¿tienes idea cuándo empieza él y cuándo te integras tú?

En los noventa, principios de los noventa, fines de los ochenta y principios de los noventa. Porque Lima es declarada con Belmont en el 91, en diciembre del 91. En fines de los ochenta él empieza a gestar esto.

Yo me incorporo cuando ya estaba establecido el Patronato, cuando se había logrado la declaratoria...declararla patrimonio mundial. Pero esto iba acompañado...así como las previas debía ir acompañado de todo un proceso de demarcación territorial con el trabajo de una serie de especialistas: desde arquitectos, ingenieros, urbanistas, abogados...hasta traductores, porque se tenía que llevar la traducción. Y un trabajo post, porque tenía que hacerse un seguimiento...el tema era sensibilizar a la población de la importancia del

Centro Histórico y de la preservación de los valores materiales e inmateriales; de tal manera que no perdiéramos la denominación.

Entonces, se montó el Patronato de Lima con una serie de oficinas, una de ellas era el centro de investigaciones de Lima, ahí me incorporó la arquitecta Elva Vargas, como investigador, contábamos con una biblioteca especializada, contábamos con programas con jornadas de Lima, dedicada a concientizar acerca de la importancia del Centro Histórico y de su historia destinada a estudiantes de tercero y cuarto de secundaria.

Teníamos otros programas que eran seminarios de intervención y de conservación y el otro seminario era de historia. Claro, a lo largo de estos seminarios se escogían temas puntuales, casas puntuales en convenio con la Beneficencia y se formaban grupos que trabajaban, al final de estos seminarios que duraban tres meses, tenías un expediente. Un primer expediente, una primera mirada con soluciones posibles. Entonces esto me sensibilizó, yo tenía otros temas en mente, pero siempre me atrajo el centro de la ciudad, su arquitectura y su historia.

PC: Cuando dices la Beneficencia...si bien era un emprendimiento privado y otros empresarios ¿también tenía apoyo de la Municipalidad?

Se llegó a un convenio para que nosotros trabajásemos las casas de la Beneficencia que estaban abandonadas y de alguna manera rescatar el valor. El potencial que tenían esas casas, cuando se intervengan. El Patronato estaba establecido en dos casas que manejaba la Beneficencia. Nosotros en nuestros cursos, nuestros seminarios...Ese era el convenio, trabajábamos las casas y les entregábamos una copia expediente, con lo cual ellos se ahorran treinta mil soles. Y les salía gratis. Ese fue el convenio, yo te trabajo tus casas y tú me dejas vivir. Y así funcionó.

Los socios de ese Patronato eran las grandes cabezas de empresas e individuos de Lima y todo ellos aportaban para estas causas...El Banco de Crédito daba premios para los primeros puestos.

Entonces esto me despertó más esa sensibilidad, hice la maestría de restauración de monumentos en la UNI y me quedé como docente. Un paso lleva a otro...pero mi faceta de historiador, de investigador sobretodo en archivos me hizo continuar casi en rumbos paralelos y esa es otra vertiente. Conocí yo el archivo de la Catedral, me pareció una fuente fundamental para investigadores y con un compañero decidimos proponer al Cabildo Metropolitano un proyecto de recuperación de su archivo. Salió muy bien, al final me quedé solo, yo seguía trabajando en el Patronato de Lima y en mis ratos libres me quedé aquí. Hasta que el Patronato cerró sus puertas, quebró.

PC: ¿Eso cuándo habrá sido?

Eso habrá sido cerca al 98 al 99. No, a principios del 2000. Porque yo empiezo acá en el 98 y definitivamente cierro el Patronato en el año 2000. Primero a tiempo parcial en el archivo y ad honorem hasta que el Cardenal un día me dijo oye, ¿no te quieres hacer cargo? Porque ya me consultaban sobre temas del museo. No había un personal...bueno, era lo menos profesional que existía. Ahora tampoco, hay grandes vacíos. Pero antes era peor.

El actual cardenal tenía pocos años como arzobispo de Lima y estaba fijándose en varias cosas y uno de esos temas era la Catedral. Y me llamó para preguntarme si yo quería hacerme cargo del museo de la Catedral y por ese lado termino en el patrimonio museístico, en el mundo de las colecciones.

PC: ¿Luego de ese Patronato de Lima liderado por Arrarte no ha habido otro grupo así?

Arrarte ya estaba bastante cansado, tenía un problema en la pierna, tenía un nieto también con cáncer y se dedicó íntegramente a cuidarlo. Paraba temporadas largas en Europa, se desvinculó bastante y Pedro Gjurinovic, que en su momento era un autor importante en el ámbito cultural, quiso tomar las riendas del Patronato de Lima, don Eduardo convocó a elecciones y salió como presidente Pedro, pero no...se rodeó de gente muy importante, de primer nivel, pero que no tenía tiempo para nada, aceptaron todo y fue muriendo de inanición...y desapareció.

Hubo intentos, conversaciones, yo mismo participé de algunas conversaciones con Gonzalo de Aliaga, que por entonces era el yerno de Arrarte, pero eso es lo malo de fundar una institución sobre la base de un líder que no ha dejado bien establecido...desaparece el líder, el caudillo y la institución hace agua por todos lados.

PC: ¿Cómo ha evolucionado esa oferta en la última dos décadas?

De una manera muy positiva, yo soy testigo de esa evolución.

PC: ¿Cómo lo encontraste y cómo ha ido cambiando?

Definitivamente son varios factores que se involucran en esta mirada que tú me pides, tienes el factor político, el factor social, el escenario que era caótico desde estos puntos de vista y entonces no era un escenario muy atractivo para la oferta cultural, pocos hacían turismo en el Centro Histórico. Pero visiones como la de Arrarte son absolutamente rescatables, cómo a través de todo esto pudo ver el potencial del Centro Histórico. Entonces con la oferta museística, la oferta cultural sucedía lo mismo. Hablo por la Catedral de Lima,

la Catedral de Lima era un espacio sumamente atractivo, pero estaba muy dejado de lado, no solo por los propios, sino también por los extranjeros. Casi no era parte.

PC: ¿Cómo era? ¿estaba ya formalizada la visita? ¿tú podías venir y comprabas la entrada?

Si era parte...No estaba tan formalizado, de hecho el ingreso al museo era...¿ubicadas la Catedral? El ingreso al templo y a las instalaciones internas...El ingreso al museo era ahí. Tú ingresabas a la Catedral, la caminabas gratis y si querías entrar al museo pagabas. La gente se regresaba, no entraba nadie. Además, que la situación, el escenario, la puesta en escena era bastante fatal en realidad. Había mucha oscuridad, la colección mueble estaba bien descuidada.

PC: ¿Había guías?

Había guías voluntarios.

PC: ¿El patio de los naranjos es relativamente nuevo? ¿no?

El patio de los naranjos era un espacio, no es como ahora. Era un espacio donde se estacionaban autos incluso. Era bastante regular, bastante abandonadito. Los baños estaban ahí siempre, desde los años setenta. En el 74, que se funda el museo, se habilitan ciertos ambientes: los baños tienen que estar, propiamente el museo, las salas, la iluminación también, pero estamos hablando de una museografía de los años 70.

PC: Y en ese momento el que venía al Centro a hacer turismo ¿qué veía?

En verdad el que venía al Centro, yo creo que venía a ver iglesias. No se hablaba de museos, en verdad no se hablaba de museos, solo los de Pueblo Libre, el museo Larco, el museo de Arqueología y Antropología. El museo de la Inquisición, el museo de San Francisco y no se hablaba de más museos.

PC: ¿En ese tiempo el de San Francisco sí estaba más articulado?

Sí, el de San Francisco, siempre ha tenido...ojo que el complejo de San Francisco fue el primero en ser declarado Patrimonio de la Humanidad. Siempre ha tenido un gran atractivo.

Al Centro la gente venía a hacer compras, no venía para hacer una visita cultural propiamente. O era religiosa, bueno los especialistas venían a ver arte a las iglesias, pero no había un consumo, no había un producto, no había un consumo.

PC: ¿Cuándo eso cambia?

Yo creo que cambia a raíz de la gestión de Andrade, cuando empieza a poner orden en el Centro Histórico y esa limpieza permite ver qué hay detrás, qué hay detrás del ambulante, los espacios urbanos re-conquistados y los monumentos como la Catedral, como Santo Domingo. Santo Domingo...estaba tomado por los ambulantes y los comerciantes de Polvos Azules...era atrás, pero casi llegaba hasta jirón Callao. Pero eso impedía ver lo otro.

PC: Por miedo la gente no pasaría...

La gente venía a comprar, pero no iba a entrar...los que conocían, los que ingresaban a estas iglesias eran gente del entorno. Entonces no había una oferta cultural. Había intentos aislados, la triple A en el jirón Ica. La casa Entreno había algunos que hacían circuitos, itinerarios como los de Valverde y siguiendo a Valverde, pues podían ver. El arquitecto Héctor Velarde y siempre ha habido amantes de Lima que invitaban.

PC: Entonces cuando Andrade ejerce ¿él es que da drásticamente da el giro?

Con Belmont nosotros hemos tenido una experiencia que a mí no me gustó mucho. En el tema cultural. Cuando el Patronato propuso la candidatura de patrimonio cultural a la Unesco, le dijo a don Eduardo, pero esta postulación la tiene que presentar el gobierno local y la entidad rectora y custodia del patrimonio cultural del país, entonces era el INC y el alcalde de Lima. Bueno, Belmont no quería comprarse el rollo. Don Eduardo le compró el pasaje, la estadía, todo. Le dijo: “yo te llevo, vamos. Ustedes tienen que presentar...”

Y cuando salió la declaratoria, Belmont vino y dijo “hemos logrado” y se comió todo...

PC: Eso es lo que yo he leído...porque hay prensa...

Pero él no hizo nada, los equipos técnicos los pagó Eduardo de su bolsillo. Hacer un estudio de la delimitación territorial, casa por casa, bien por bien, tuvieron que declararse monumentos también, para poder abarcar...delimitar un espacio, todo eso lo pagó don Eduardo, la municipalidad no hizo nada. A Belmont no le interesó nunca y ya cuando el pan estaba a medio digerir...se subió al coche.

Andrade hace todas esas mejoras...En algún momento, sabes sí hubo una ordenanza, política que tenga que ver directamente con el turismo aquí y con los museos...

No propiamente, no. ni con el turismo ni con los museos. Aunque estaba claro, el Perú en general era un destino turístico importante, pero nunca Lima fue...siempre Lima fue un lugar de paso para el Cusco o para la selva, siempre. ¿Cuándo empieza a cambiar? Hace menos de veinte años, cuando el turista mismo encuentra que hay una ciudad por descubrir. Y todo a raíz del orden que pone Andrade.

Pero desde la municipalidad ¿qué mecanismos se emplean para esto? Yo creo que recién a partir del segundo periodo de Castañeda, creo. Donde hay profesionales como José Hayakawa, que están al frente de...antes había direcciones...una era dirección de patrimonio. Un tema era la dirección de cultura, que estaba turismo ahí también. Y después turismo pasó a desarrollo económico.

Y había una dirección de patrimonio y a parte Prolima. Se empodera esto cuando se crea Prolima y Prolima se crea con Andrade. La primera directora es Patricia Díaz, esta arquitecta. ¡Mira tú lo que hace Andrade! Prolima se crea para gestionar el Centro Histórico.

PC: ¿Es consecuencia del reconocimiento del Centro Histórico?

Es un requisito que la ciudad se comprometa, el gobierno local tiene que comprometerse a preservar y también la sociedad civil, como se dice ahora. Tienen que comprometerse, es por eso de las campañas de concientización del Patronato de Lima.

PC: Pero por ejemplo como el caso de Arequipa...que tiene la misma categoría, existe una entidad equivalente a Prolima.

En Arequipa, no conozco.

Yo sé que cuando tú postulas y se te reconoce asumes un compromiso. Pero hasta qué punto es una obligación que el gobierno local, haya tenido una institución, que tiene bastante autonomía Prolima ¿Ha sido como un mandato desde la Unesco o es que también hubo una voluntad política?

Hay unas indicaciones de la Unesco pero que no te obligan a nada. En realidad, es un acto de buena fe, de buena voluntad y es el compromiso que asumen los mandatarios crear instituciones como Prolima, por ejemplo. Porque Ok, tenemos la gerencia de desarrollo urbano y la gerencia va a dedicarse a esto y ya. Pero el gobierno de turno decide crear una instancia descentralizada como rectora de este Centro Histórico. De repente en Arequipa esas funciones las está cumpliendo una gerencia, al interior.

PC: ¿puedes identificar acontecimientos relevantes, que puedan ser considerados para el desarrollo del turismo cultural?

Yo creo que eso...Inés del Águila tuvo mucho que ver en la gestación de la Red de Museos. Ella fue la cara visible porque ella fue la que se tomó el trabajo de recorrer museo por museo, de tocar la puerta museo por museo.

¡Fernando acompáñame! ¡Ya vamos Inés! Ella era la loca del museo, ella iba, iba y mira el resultado. Pero la idea de Red es de José Hayakawa, yo soy testigo...yo he participado en las conversaciones con él y otros actores que no me acuerdo bien, pero él insistía en la conformación de redes culturales que le van a dar peso, más empuje a las instituciones. Entonces, fue él a quien primero yo oí hablar de Red de Museos.

PC: ¿Y él ya había pasado por la Municipalidad?

Él estaba en la municipalidad y yo estaba en el patronato de Lima y trabajábamos muy estrechamente. Porque era parte de nuestra labor, estrechar vínculos con las municipalidades y con otras instituciones públicas o privadas con esta finalidad. Y con él hicimos buen trabajo cuando estaba en patrimonio.

PC: ¿Entonces la creación de la Red es un hito importante?

La creación de Prolima, que ha perdido bastante poder. En su momento era...el Centro Histórico no necesita un alcalde porque tiene Prolima y tenía bastante autonomía que ahora lo ha perdido. Ese es un hito importante.

El otro hito es la creación de la Red de Museos. Porque no conozco otro intento que haya llegado a buen puerto como ese. El Patronato de Lima también cumple su función, pero desde otra mirada. Desde la mira del patrimonio edificado.

PC: ¿Cómo describirías la relación entre cultura y turismo? ¿Cómo ves que ha ido evolucionando?

Si existe, se han ido trabajando estrechamente. Al principio como que eran dos aspectos divorciados del mismo tema. Pero la Red...debe tener más de 10 años, 12 o 13 años, ya. Yo creo que la Red tendió los primeros puentes donde se escucha la voz del museo, y también para que el sector público vea que hay un escenario propicio.

Pero también nuevas corrientes de pensamiento nuevas propuestas, la aparición de gestores culturales contratados por estas instituciones públicas hace que también ellas, que también por su parte, independientemente de lo

que está pasando en el sector privado empiecen a mirar otras experiencias y tratar de volcarlas al Centro Histórico. No, no solamente al Centro Histórico, al ámbito cultural limeño y peruano. Eso es lo que ha pasado también. Diría yo que los responsables son los profesionales que han estado trabajando en estos sectores.

Estos elementos convergentes han dado como resultado, un resultado exitoso de la comunión entre cultura y turismo. Porque antes se hablaba de turismo, sin ninguna reflexión acerca de los elementos culturales y patrimoniales. Era turismo, era ¡que venga el turista!, a mirar todo lo que tenemos...pero no es consciente de lo que teníamos ni de cómo se debía trabajar el patrimonio. Es decir, la mirada del patrimonio como un recurso a explotar en el mejor sentido de la palabra, no se veía antes. Y esto se ha desarrollado recientemente en nuestro medio. Hubo intentos con Castañeda, chispazos por ahí, pero es con Villarán que, con esto es más...

PC: ¿Cuándo es que tu sientes...se conoce la Red fuera de nosotros, nos llaman para planificar la actividad turística, o bien la municipalidad o bien el sector privado... ¿cuándo empieza a ocurrir eso?

Yo creo...la feria de museos empezó con Castañeda. Lola Warn, ella era la dirección de educación, cultura...pero era más o menos como que, ok vamos a hacer la feria...y al principio incluso, nosotros pagábamos, pero nos daban escenario, seguridad.

PC: ¿Dónde fue esa primera versión?

La primera fue en la plazuela de las Limeñitas...eso es por Santo Domingo. Éramos pocos, pero era como...no quiero hablar mal...era un gran esfuerzo, que los de la municipalidad también pusieron lo suyo, pero no miraban mucho la importancia de eventos como este. Pero quien sí se involucra recién, es con Susana Villarán.

PC: ¿Qué se hace en esa gestión?

Con Susana Villarán hay un intento, hay un primer intento de pensar en el producto en sí. Ok, vamos a hacer la feria ¿Cómo la hacían? Y de hecho nos reunimos todos los representantes de museos para trabajar en un producto, para pensar en ese producto, para pensar qué vamos a aportar nosotros y qué va a aportar la municipalidad. Entonces ya había una reflexión desde el ámbito teórico, de la gestión cultural. En verdad que nosotros nos sentimos muy agradecidos por eso.

Me acuerdo de la noche de los museos...La noche de los museos es una idea que nosotros decíamos... ¡qué bonito sería! Pero con la municipalidad se

hace, ese es otro producto que nace a raíz de la simbiosis entre cultura y los museos. Entre cultural de la municipalidad y los museos.

PC: ¿Y entre la Red de Museos y los operadores de turismo? ¿Cómo está esa relación?

Ahí hay unos grandes vacíos. Porque los operadores de turismo buscan puntos atractivos de visita. Ellos ya vienen con un programa establecido entonces dentro de la Red de Museos, esto no funciona porque yo pienso que la Red de museos funciona muy bien para el visitante local. Porque son alternativas de visita, son miradas patrimoniales para tu patrimonio, pero esto no puede ser exportable. ¿cómo vas a hacer exportable...con todo el respeto que me merece, y como modelo de museo el museo electoral y de la democracia a un visitante extranjero cuando es un asunto interno lo que se trabaja ahí, a menos que sean investigadores de esta rama. Si podrían visitar porque tienen documentación, está todo registrado y tal...

PC: Claro, no está diseñado para...

¿Pero Condor va a llevar sus turistas ahí? Condor va a llevar sus turistas al museo del cerebro donde tú recibes una lección sobre patologías y cuidado de tu salud. No. entonces ahí ya empezamos a encontrar ciertas brechas entre los operadores de turismo y la Red de Museos. Pienso que el trabajo con los operadores de turismo no se debería hacer con redes excepto, si tu propones circuitos puntuales, por ejemplo. Un turismo religioso donde tú vendas la visita a tres museos o cuatro como un producto para visitantes extranjeros.

PC: Nunca han pensado dentro de la misma Red separar los turísticos de los no turísticos, y ver cómo jalar de ahí.

Nunca, porque al final los favorecidos van a ser los museos que tienen el potencial turístico, además de tener un potencial histórico.

PC: Entonces toda la relación que tú has tejido con los operadores como Catedral.

Nosotros antes de mirar hacia afuera, decidimos dinamizar las relaciones con los tour operadores.

PC: Esa relación que has logrado hasta ahora lo has hecho fuera de la Red.

De manera independiente y antes de la Red incluso. Fuera. Porque era un paso obligatorio, era un paso necesario, porque si estamos en el Centro, en el centro literal, cómo nos vamos a aprovechar esa visita. Cómo no vamos a aprovechar esa visita haciendo un producto atractivo.

PC: Y cuál ha sido tu estrategia...

La estrategia era poner en orden la casa y que en eso el Cardenal tuvo mucho que ver. Él dijo, esto no puede ser así. Tiene que haber un staff de guías...no es en el orden, pero...tiene que haber un staff de guías, tiene que haber una caja aquí, tiene que haber unas cuentas que van depositadas allá...la iglesia tiene que tener una cuenta, el museo tiene otra cuenta. Tiene que haber una Dirección, tiene que haber un equipo de seguridad, hay que mejorar las luces...bueno vino Edelnor, vino el Banco de Crédito, entonces el 2004 que se lanza esto con un gran éxito. Y por otro lado, nosotros invitábamos a las agencias a que vean este resultado...

PC: ¿Cómo hacías ahí?

Por correos electrónicos a los gerentes. Lo importante también es que tenemos el aval del Arzobispo entonces te escuchan. Si te invita el arzobispo, quieres estar en la foto...y ellos también eran conscientes de que este es un producto absolutamente vendible.

PC: ¿Y alguna vez te han rechazado? ¿te han dicho esto no funciona? ¿O qué te han recomendado?

Lo que sucede es que ahí hay que trabajar con los operadores de turismo, porque ellos tienen un gran pie forzado que es el tiempo. A nosotros nos gustaría que visiten todo el complejo, pero ellos tienen 20 minutos, entonces visitan el templo y de ahí se van. ¿a dónde se van? De repente a San Francisco, Bodega y Quadra no sé y de ahí se están yendo, con el tráfico, el acceso complicado también se fue toda la mañana...y de ahí almorzar y de ahí a Miraflores, la Lima moderna. Entonces qué está insuficientemente vendido, el Centro Histórico, sí, definitivamente.

PC: ¿Pero eso a qué es?

Sabes lo que sucede, es que cuando tú vas a otros países...no sé tu caso, u otros casos...yo nunca voy en grupo, siempre voy solo, siempre camino y la mayoría de gente...yo he visto grupos de japonesitos cómo los llevan...igual, exactamente lo que pasa aquí. Ese tema del tour...es el tour operador el que te limita los tiempos, porque si tu vas de peatón te tomas todo el tiempo, o tu has visto algún grupo que se toma el día en un museo. Entonces nosotros no estamos preparados para recibir turistas, estamos aprendiendo y estamos preparándonos. Porque es de locos, y ese es un aspecto que trabajamos también, es de locos desaprovechar la gente que viene al Centro y no abrirle las puertas. Pero también hay que preparar para que ese visitante se fidelice y que venga una vez y otra vez, avisé a todo el mundo, sus compañeros, sus familiares "en el Centro hay este museo que también tienes que verlo"

PC: ¿Así como tu aquí también hay ese turista que viene por su cuenta y que si entra a la Catedral y ve lo que hay?

Hay gente que viene y que se queda... que tenía previsto..." oye sabes qué me voy a quedar dos días más en Lima.

PC: ¿Por qué estamos perdiendo a ese visitante?

Porque no estamos preparados, porque no sabemos vender. ¿No sabemos...nuestro museo quien los conoce? ¿Qué está pasando en el sector cultural, patrimonial? No sabemos vender, no sabemos utilizar las herramientas de la tecnología para ofrecer nuestros productos. No nos hemos posicionado en un lugar en el mercado. Nuestra competencia ¿quiénes son? Los cines, los videojuegos...eso a nivel local.

Y el turista extranjero, que no hemos vendido hacia afuera eso. Entonces qué aparece en la guía de turismo...

PC: En Tripadvisor aparece Larco, apareces tú, San Francisco y dejas de contar...

Y no hay más. Y aparecemos mal, a veces entonces nos falta perfeccionar, nos falta tener un departamento de difusión.

PC: Y de las cosas que has ido mejorando, ¿qué ha sido lo más difícil de implementar?

Lo más difícil es capacitar a los guías, sembrar la semilla de la investigación, para que dejen de lado esas coletillas, lugares comunes, esas historia enrevesadas, eso ha sido lo más difícil y trabajar con los empleados del museo, para que tengan cuidado con las colecciones, para que constantemente comprendan que están trabajando con patrimonio nacional que tiene 400, 100 años de antigüedad. Eso concientizar a los trabajadores, hay que hacerlo constantemente. Porque uno pierde de vista eso. A mi me pasa, que me apoyo aquí y no me doy cuenta de que es una mesa...eso ha sido pesadito.

Y otra brecha que nos cuesta mucho todavía, porque no tenemos un plan estratégico, que pienso que todo museo debe tener su plan estratégico, es trabajar con público local, y esto ya no solo es un compromiso de la Catedral de Lima, de la Red de Museos, sino también del Estado. Hacer entender que el patrimonio tiene un costo, que tiene un costo y que tú debes pagar ese costo y que solo así se puede trabajar, mantenerlo, conservarlo...

PC: ¿Y frente a la gente que te dice que ve al museo igual de cuando fue durante el colegio?

Si pues eso sucedía, pero ahora nosotros tratamos de renovar. Ahora Santo Domingo renueva todos los meses cosas, todos los meses aparecen cosas y eso que nosotros tratamos de imitar. San Francisco ahora tiene un departamento de Educación, ahora tiene sus cursos de extensión. Ahora tienen un montón de gente trabajando alrededor. Se están profesionalizando los museos, más lento de lo que pensamos.

Que nos falta un montón, por supuesto. Un tema pendiente es trabajar con el público local, con los estudiantes, con los vecinos del entorno. Porque el tema, no es una vanidad, pero el tema de la autosuficiencia ya lo tenemos resuelto. Es el momento de trabajar nuestros pendientes, dirigirnos a colegios, dirigirnos a los vecinos.

Ya hemos logrado crear un ticket para estudiantes superior y para jubilados...pero el intermedio, hemos logrado convencer a las autoridades, que ese universitario que se gasta en sus cervezas también necesita un ingreso especial y que el jubilado también necesita una atención especial. Ya tenemos la entrada...eso es un gran avance. Pero ahora nos falta atraer el público. Salir y atraer al vecino de la zona.

Muchos viven por acá y nunca han entrado a la Catedral si no es para misa, pero como museo todavía no se consume y por eso es el éxito de la noche de museos, donde se cobra dos soles. Por eso es el éxito de estas estrategias.

PC: Fuera de los museos que se visitan ¿Crees que hay algún otro museo que está por descubrir?

Sí, por ejemplo, los museos militares. El museo del morro tiene un patrimonio increíble, que trabajado, investigado...me parece que ya están haciendo algunas cosas. El museo de la Marina, el de Grau es importante. Museos visitados por ciertos públicos, es el museo de Riva Agüero, el museo de Tradiciones Populares, que está bien desperdiciado.

Nosotros, el Arzobispado de Lima tiene el anhelo de crear una Red de museos arzobispales, visitando las iglesias históricas que hoy se encuentran en el Centro Histórico, que tienen un patrimonio riquísimo y que ayudarían a comprender este ámbito espiritual, religioso de Lima, que es distinto al de Trujillo, al de Ayacucho, al del Cusco. Ayudaría bastante.

Desde mi punto de vista, no con el ánimo evangelizador, si no con el ánimo de que se conozca la gesta evangelizadora, pero a través del arte. Como se utilizó el arte para tomar una posición y un empoderamiento en la ciudad. Para

eso. Entonces la Red de museos arzobispales sería increíble. Tenemos a la mano todas las iglesias de la Arquidiócesis.

Entonces es cuestión de poner orden, hacer un guion. No tiene que ser el museo del tamaño de la Catedral o del tamaño de Palacio, que tenga un centro de interpretación, un museo de sitio al costado de la iglesia.

PC: De los museos que conoces ¿Cuál crees que es el que sí ha podido diseñar un producto que esté aprovechando el turismo?

El turismo local, el museo del Jurado Nacional de Elecciones, como han armado su colección, como han diseñado, como ha salido a las calles, como está en todos lados.

PC: ¿Y quién ha aprovechado el turismo extranjero?

Nosotros, estoy hablando de Palacio Arzobispal y de Catedral. El museo Palacio Arzobispal tiene ocho años. El primer año no entraba ni el Cardenal, no entraba nadie. Entonces todos esos gastos tenían que asumir el arzobispado. Al año siguiente el Cardenal nos dijo, que la Catedral asuma la administración del Palacio. Eso fue un muerto, cargar un muerto. Empezamos bajamos los precios, porque era un museo muy elitista. Lo abrimos un poco más, lo involucramos a la noche de los museos, lo involucramos a la Red de museos y entonces ya fue un poco más conocido. Y ahora tenemos unas visitas considerables, que hacen que se mantenga autónomamente, de aquí salen los gastos para muchas cosas. Ya cuando son palabras mayores, si con la Catedral tenemos que compartir esto.

Quienes también han logrado un gran éxito Santo Domingo, a Santo Domingo antes no lo visitaba mucha gente del extranjero. Pero ahora con el trabajo del padre Enrique. Que debe estar como cinco años. Le ha dado otra mirada, le ha dado otro empaque al museo. Y San Francisco que cada vez está avanzando.

¿Es que en realidad cuántos museos de la Red son potencial para el visitante extranjero? Un desperdicio, el museo de los Descalzos. Un desperdicio. Lamentablemente. Es que Alberta se cansó, factores internos y externos. El Rímac, aun cuando es parte del Centro Histórico, las políticas patrimoniales, culturales se me hace que hacen de lado al Rímac. Es del río para acá.

PC: ¿Prolima tiene injerencia sobre esa parte del Rímac?

Claro que sí. Pero necesitan mucha ayuda económica. Nosotros nos estamos trayendo los cuadros de San Lázaro y vamos a traernos los cuadros de Santa Liberata, porque los techos, las cubiertas...están en riesgo tremendo, los pueden robar en cualquier momento. Están en gran peligro.

PC: ¿Qué opinas de experiencias como la Casa de la Gastronomía?

Esa fue una experiencia...por ejemplo esta parece una posibilidad desperdiciada. El museo que se esgrime del Palacio Arzobispal es cerrado. Acá debió presentar otro tipo de museo. Un museo del arzobispo. Este museo es bonito...Antes de ayer han venido dos cordobeses, de España. Me han tocado la puerta y se han deshecho de felicitaciones por lo bien que está el museo, “qué bien llevado, que ya quisiera tener España un museo así, es un museo chiquito pero es un Palacio, pero la música y tal y todo se confabula para el éxito...y lo que más rescato es la limpieza del museo”...limpia está mi casa.

Entonces yo le digo al cardenal...Lo que queremos es cambiar la museografía.

PC: ¿Qué quieres contar aquí?

Yo quiero contar el papel de la institución “Arzobispo” en su trayectoria transversal con otros sectores: con la educación, con la cultura, con la medicina, con lo político, con lo económico. Entonces ahí voy a tener una visión más completa del arzobispo de Lima, que este es el museo del Arzobispo.

PC: ¿Muchos museos se limitan a contar sus historias en base a sus bienes muebles?

Claro porque este podría ser un museo del mueble, del mobiliario. Porque encuentras un montón de cosas. Pero tu guion se supone que no es del museo del mueble. Lo que yo quiero es un Palacio Arzobispal. Tienes un primer piso que te narra la vida de la Virgen, que me parece extraordinario. Pero ya hay que devolver estas piezas, que de hecho ya estamos devolviendo. Pero al final lo que tienes que dejarle a la ciudad...que...tú dices, la iglesia, el arzobispo, qué tanta plata tiene, tantas joyas y no puede hacer esto por los pobres...oye, un ratito, mira todo lo que ha hecho la iglesia a través del arzobispo...y eso nadie sabe. No va a ser un museo tan lujoso como este. A mí me gusta este museo, porque te sientes en casa, pero no es un museo, no es un museo.

PC: Y eso pasa en varios lugares.

Y sabes lo peor, los responsables no son conscientes de eso. No quiero decir que yo sea la luminaria. Cuando visito el museo de San Francisco...digo: este museo debe aprovecharse de otra manera...yo que saco de la vida de Francisco el fundado y qué saco de la misión franciscana en el Perú, ¿qué saco? Ninguna conclusión. Eso le decía al padre Enrique de los jesuitas, cuando quería hacer un museo. Le decía padre, lo que tú tienes que hacer es esto: el papel de los jesuitas en el Perú, en la conformación de esta nación.

¿cuál ha sido el papel? La educación. Ya pues, eso es lo que tienes que narrar en tu guion.

Santo Domingo igual, la predicación, Santo Domingo es un museo visitado, pero no sé si todavía logran explicarnos el rol de los dominicos. En Catedral tú tienes una visión de la jerarquía eclesiástica, cómo ve la evangelización desde arriba. Pero esa visión tiene que ser complementada con otras miradas.

Y eso no lo comprende cualquiera, ve cuadros, esculturas... Por eso nosotros capacitamos bien a nuestros guías, ahorita mismo estamos llevando un curso sobre simbología. Todo eso enriquece, y es en bien tanto de los chicos como del museo.

PC: Los museos acá se han limitado al objeto, tanto para cuidarlo, para mostrarlo.

Esa visión del objeto es una visión del siglo XIX. ahora lo que yo quiero trabajar es una visión del objeto como recurso explotable. Recurso al más puro estilo... cuando hablamos de la pesca, de la minería... esa es la mirada que yo quiero tener del bien patrimonial. El bien como recurso, que nos va a dar plata para mantenerlo.

Esa es la preocupación que tenemos ahora. ¿Eso lo inventé? No. esas experiencias se narran en Brasil, en México, en Venezuela.

Me preguntaste sobre el museo de la gastronomía... Yo tenía mucha esperanza con el museo de la gastronomía, pensé que lo iban a hacer así, pero la idea es buena. Ahí tienes que ir por el lado sensorial... pero el tema es infinito.

Otro museo fallido es el museo Metropolitano... es inconcebible, es que se lo dieron a personas que no eran especialistas. El museo de la Nación, ya lo cerraron, ahora quieren trasladar... ya están trasladando. Todo el mundo dice que es un paso ridículo. El tema de la accesibilidad es un edificio inteligente, pero se quema un foco ¿y?

Anexo N° 8: Transcripción de entrevista realizada a Inés del Águila, presidenta de la Red de Museos del Centro Histórico de Lima.

Entrevista realizada el 27 de setiembre de 2018 por Lic. Pamela Cueva Chacón

PC: ¿cómo se vincula al mundo de los museos en el centro histórico?

Valgan verdades que el gran vínculo es el momento en que me piden ser la directora del museo de arqueología Josefina Ramos de Cox, entonces yo venía, sí es verdad, de Bogotá, de haber llevado un curso que era Museos y Educación, sumamente interesante que de alguna manera venía muy bien con mi formación docente y una preocupación permanente como arqueóloga: ver en qué medida la arqueología nos permitía a quienes somos profesionales de esa disciplina y en general a todos los peruanos, a través de los museos, enseñar a todos los peruanos, leer el Perú en profundidad. Para mí cuando entro a este tema de museos, mi problema era cómo la arqueología debe contribuir a la sociedad, a una lectura larga del Perú. Leer el Perú en profundidad.

Esta preocupación a mí me llevó a plantearme una pregunta. ¿Cuántos museos hay en el centro histórico? ¿quiénes son? Yo conocía el BCR, el BCP, el MALI el Italiano y tú no sabías más. Entonces la gente no se conocía, la gente no interactuaba.

El tema de cultura, el tema de educación es un tema que tiene que ver con la interrelación entre las gentes. Entre la tarea de construir una idea de Perú, la idea de construir y afirmar algo, como parte de mi formación académica era la idea de peruanidad.

Entonces, empecé a visitar los museos y a ponerme en contacto con las autoridades que tenían que ver con patrimonio en la municipalidad. Porque tu no puedes trabajar cultura de una manera aislada. Tú no puedes trabajar como un islote, si tú no interactúas con los demás, no trabajas cultura.

PC: ¿En qué año habrá sido esto?

Estoy hablando exactamente de los años ochenta y tantos...cuando...propiamente el año, casi el noventa. finalmente empieza...me dicen usted se va al Ramos de Cox. La broma es que, creo que al semestre o antes me acerco al director y le digo: doctor, yo no sirvo para dirigir un museo. Yo era la que coordinaba todos los proyectos de campo en arqueología. entonces estaba acostumbrada a salir al campo, a los gabinetes. Entonces de repente te sientas en un escritorio y sales de tu actividad y empiezas a tener que ver presupuestos, empiezas a ver cajas chicas, empiezas a ver personal y bueno cada arqueólogo que trabaja campo.

Además, yo había hecho antes, también había sido asesora educativa, en el ministerio de educación, en un proyecto de Unesco. Entonces me sentí un poco como obligada a estar sentada, y no era mi tarea. Y el doctor...la sabiduría que tienen las personas me dice: mira Inés no siempre va a estar en campo. ya me estaba diciendo, oye la edad avanza. me dijo: yo creo que usted va a poder...bueno, era un maestro y tú no podías decirle que no. le dije bueno doctor, yo voy a poner todo mi empeño, por eso es que entro también a seguir el curso de museos y museología en la Ricardo Palma.

Entonces es así que, ya estando en el museo necesito interactuar con otros colegas para leer en planta este territorio que es el centro histórico, declarado patrimonio cultural por Unesco, que además, acabo de comprobar, hoy por hoy, hay inscritos en la red de museos 38 museos. Patentes, existentes de qué se trataba y si uno revisa, que han hecho posible que se formen museos, que custodian diferentes patrimonios y que pueden realmente, levantar la historia de Lima, la del arqueólogo, la del arte, la de jurisprudencia. en fin...

Hay un tema de pluriculturalidad en la mirada de los museos que era muy importante conocerla y sobre todo ingresar a un diálogo. Empecé a visitar a los colegas que por supuesto me miraban al principio me miraban raro porque, qué quiere Inés, entonces y por fin la municipalidad con este arquitecto que es un excelente profesional. Le planteo porque no hacemos una reunión de museos y a él se le ocurre...trabajaba con director de patrimonio.

Buenos si se hace la primera feria, a mí me pareció que la gente adquiriría una mirada más clara de su importancia como museo dentro de la sociedad. Entonces dije hay que hacer más ferias, pero para eso hay que ponernos de acuerdo con los demás museos. Y así se forma la feria de museos, digo a la red de museos, después de varias reuniones académicas y de investigación de todo...nosotros tuvimos que decidir si debía ser un sistema o debíamos ser una red. No sé si llegaron a conocer a Jacky Dassa del BCR, una excelente profesional, muy pronto falleció, pero con ella, con la gente del banco de crédito y los otros museos, se trabajó reuniones de trabajo académico, investigación para definir cómo debemos constituir esta interrelación entre los museos. Y surgió que la única manera de crear un equipo coherente, capaz de ser democrático era una red porque teníamos una mirada horizontal, en el que cada uno podía informar sus propias actividades, sean de grandes museos o de pequeños museos, y porque la idea fundamental era la cooperación y solidaridad. Si yo tenía un gran laboratorio de conservación de textiles, o en general del patrimonio que custodio, yo podía ayudar al que no lo tenía. Y eso funcionó por un largo tiempo, cuando se funda la red. Entonces así nace la red y así nace esta interacción entre todos los museos.

PC: En ese momento, no sé si ya eran 38, más menos, qué proporción de esos museos considera usted que eran conocidos, que recibían visitantes, que eran relevantes...

En realidad, los museos relevantes eran, obviamente, la Catedral, no había todavía el museo del Palacio Arzobispal, la Catedral, Santo Domingo, el MALI, el BCR y el BCP y dejo de contar. Porque el museo del cerebro, el museo de la identificación, son museos nuevos que se han ido creando.

PC: ¿Y San Francisco?

San Francisco también, por supuesto el museo de la Inquisición y entonces ahí...pero era gente que no se vinculaba. Si hay algo muy importante con la creación de la red, es que empieza la interrelación y sobre todo, la municipalidad empieza a asumir un rol importante de impacto cultural y educativo en la sociedad, que por lo general ellos lo hacían de manera sistemática...con la red se ven, yo diría, que me perdonen...casi obligados a tener que reunirse y sistematizar la actividad que ellos podían desarrollar. Y hoy por hoy, hay que decirlo, la feria de museos que es mancomunada entre la red y la municipalidad es realmente el gran encuentro intercultural que hay Lima. La

municipalidad ahí tiene una gran plataforma, para poder ser eso. El gobierno de la ciudad. Entonces para mí eso es muy importante.

PC: En paralelo, mientras ustedes van conformando la forma que iba a tener esta red, qué otros hechos ocurren, si es que ocurren, estos hechos que le facilitan a ustedes poder constituirse. Usted me dice que sí hubo una apertura de la gestión municipal...y en ese momento ¿estamos hablando de la primera gestión de Castañeda?

Efectivamente, tienes razón. Castañeda, la primera gestión de Castañeda. ¿Después de Castañeda, quien viene?

PC: Villarán...él tiene dos periodos y de ahí el tercero...

Tenemos que ponderar también el apoyo del BCR y del Banco de Crédito. En ese momento tenían una actividad de apoyo significativo, en el centro a toda actividad cultural. Ellos nos proporcionaron la realización, hasta el presupuesto para los diferentes eventos para ir convocando a los museos a grandes reuniones. También habría que señalar, que estaba la doctora Bákula, como directora...del INC, o presidenta del INC en ese momento del instituto nacional de cultura, y ella también, el instituto nacional de cultura comprometemos al INC para ser parte de esta tarea. De leer el centro histórico como un gran espacio de interés cultura, y de interés turístico. Pero de manera interconectada. De manera...leída desde una mirada de reconocimiento pluricultural e intercultural. en esos términos se logra que el Ministerio de Cultura también apoye el crear la red.

Gracias a estas alianzas es que nosotros logramos tener el éxito que tenemos y se funda la red. Se inscribe en recursos públicos y hoy por hoy la red sigue haciendo su labor. Yo estuve dirigiendo casi dos años, que es el tiempo que demanda. Valgan verdades hemos podido realizar algo que también fue parte de este tipo de mirada, intercultural, que fue empezar a vincularnos con el ministerio de educación, con las UGELES. Estaba de directora...creo que era...no me acuerdo el nombre de esta entidad del ministerio de educación. Con ellos logramos que convocaran a los directores de ugeles y ellos a su vez pudieran convocar a los maestros, hubo una reunión en el BCR, en la que a los maestros del centro histórico se les informaba de la potencia cultura que tenía este territorio del Perú y que en adelante ellos estaban también invitados a ser promotores de las visitas a los diferentes museos.

También en algún momento la DIGECUT...habría que averiguar, también es parte y actor de apoyo a esta alianza, apoyo para esta idea que nosotros queríamos lograr como miembros ya de una red, porque de otro modo, tampoco podías fortificar el concepto de red, tampoco podías realmente encontrarle significado a dialogar y a reunirnos, como un té de tías. No. Se trataba de tener un programa y eso es lo que la red logra, no solamente como idea original, como idea fundacional. Si no que además es capaz de encontrar aliados en los bancos, que fomentaban la parte del auspicio. Y por otro lado con las entidades base, que es la municipalidad, el instituto de cultura y por último el que he señalado yo, que son los banco.

Entonces de otro modo creo que hubiese sido difícil. creo que estuvimos acertados. tuvimos un comité el que trabajó fuertemente. Y sobre todo se vivió un momento de ilusión. Eso bien importante. El ingrediente de ilusión en los trabajos culturales es sumamente importante.

El trabajo cultural no es solamente un trabajo, es un compromiso con un servicio importante y eso debes entender tú que eres guía de turismo. Si tú no sientes la importancia con el otro, dejas de tener ilusión. porque el efecto más importante es la respuesta que tú recibes. entonces todos, en esta gran etapa que me tocó a mí estar al frente de la fundación y en ese trayecto de los dos años que, tuve que estar presente para ir reforzando, yo sentí que toda la gente empezó a sentir y a descubrir que tenía importancia el rol de los museos en el centro histórico.

PC: Así como se acercaron a educación a educación, cultura ¿hubo algún acercamiento al sector turismo?

Sí, pero no a la escuela de turismo. si no...aquí en Lima había una asociación, asociaciones de turismo. APEPGOTUR y no sé qué otras más. entonces hemos trabajado mucho con las instituciones de turismo y con algo que funcionaba concretamente en el centro histórico. que era la asociación de operadores turísticos...

PC: Hay APAVIT...APOTUR

Logramos reunirlos en un evento que ellos mismos después de largas conversaciones promovieron y nos reunieron acá en este hotel Bolívar, tuvimos una gran reunión, además de eso en algún momento había en el centro, que ahora es una zapatería, había un local que tenía que ver un poco con el tema de la aviación o algo por el estilo, que fue desapareciendo. que tenían un auditorio muy lindo, que nos reunimos con todos los representantes de turismo que trabajaban en el centro histórico. Fue interesante porque ellos también empezaron a sentir que hay museos en el centro histórico. porque también la gente vivía...bueno, no hay museos.

Y empezaron a sentir y que podían realmente llevar a cabo alguna interactividad que podía facilitar la presencia de ambos en alguna actividad para interés de los ciudadanos. Se llevó a cabo este tema, y por ejemplo algunas de las entidades empezaron a participar en los cursos, que nosotros en el MAJRC empezamos a dictar sobre la propuesta museológica, museográfica de nuestro museo. Porque también en la Red cuando había eventos de carácter general y eventos de carácter particular. El particular era que tú como museo, tenías que desarrollar una lectura que impulsara la identidad de tu institución.

Y nosotros empezamos a trabajar mucho con la gente de turismo, yo he trabajado con las guías de turismo, yo he trabajado con escuelas, con CENFOTUR, con cepea puede ser, varias de esas instituciones y hemos hecho unos cursos muy lindos. Y muchas de las jóvenes que trabajaron con nosotros, ahora son grandes gestoras en el tema de turismo cultural.

Nosotros como actividad de identidad del MAJRC era trabajar mucho con la gente de turismo. Porque para mí significaba, no solamente acercar el museo a la gente de turismo, me interesaba mucho que la gente de turismo se convirtiera en un agente de la identidad cultural. ese era mi propósito. eso ya como cosa particular.

Para mí una guía de turismo es el enlace entre el visitante de afuera y lo que significa la peruanidad. entonces ese tema también desarrollamos nosotros como museo. de eso te puedo dar cuenta y es más hicimos una encuesta pública de turismo, con la

gente de turismo. porque aquí hicieron prácticas las de CENFOTUR, las de CEPEA, San Martín de Porras también.

Entonces, con este grupo de la gente de turismo, tanto varones como mujeres, trabajamos encuestas de carácter turístico, cuando quieras vienes a revisar, avisas con anticipación porque nosotros ahora estamos en *stand by*. porque la Católica aprobó el proyecto, los arquitectos trabajaron, pero se congeló por el tema económico en este momento, pero igual nosotros seguimos funcionando.

Nosotros hemos habilitado espacios que ahora podemos habilitar. y cuando tú quieras...también se hizo una encuesta un poco en la línea de la museología, para crear una política museológica.

Y yo recuerdo alguna vez, en algún momento he salido yo con las guías de turismo a hacer la entrevista, la encuesta. Y recuerdo que en estas galerías que hay al inicio del jirón de la Unión, que hablaba con alguna joven...la chica me queda mirando y me dice: dígame y yo puedo entrar al museo. estoy hablando imagínate de qué época...para mí eso fue una respuesta muy fuerte. Porque en nuestro país había gente que sabía que había un museo, pero que entendía que el museo era para iniciados, como que el museo no era para...

Ese es un reto muy grande, en el MAJRC empezamos a tomar en cuenta y a trabajar. y nuestro museo llegó a convertirse en algo muy lindo, que quedó escrito en las observaciones, muy muy claro "este es el museo de la memoria de Lima", entonces, pero plantear esa observación ¿yo puedo entrar a un museo? a mí eso me dio o mucho que pensar....

PC: Me han contado que usted invitaba a los comerciantes de jirón de la Unión...

por supuesto, eso que a mí te acabo de contar, para mí sigue siendo un marcador y que espero que en el Perú no exista, porque eso va creando...hablamos mucho de inclusión, pero no hay tal cosa. Cuando a mí me entregan, y me dicen vas a hacerte cargo del museo, yo tuve que coordinar con los que eran ambulantes y que se ponían...estoy hablando cerca de los ochenta.

Y además ellos tenían derecho...este es mi espacio, pero todos se ponían...entonces tuve que conversar con ellos y decirles señores, esta puerta se va a abrir de par en par y vamos a constituirnos en un museo abierto.

Porque antes solamente abrían algunos días...y de lunes a domingo porque tú tenías que abrir las puertas del museo. En principio los señores que tenían sus puestos tenían que reubicarse. Hoy por hoy muchos de los ambulantes hoy tienen sus puestos, tienen puestos en el centro histórico. con ellos llegamos a ser grandes socios, el MAJRC y la red de cultura y comercio. Nosotros llegamos a trabajar con ellos en agosto y octubre a engalanar varias cuadras del jirón de la Unión de los propietarios, o comercios que cedían sus vitrinas principales para exponer. La primera vez se expuso todo estudio de qué fue esa casa, y como se había convertido en una tienda. fue apoteósico, la gente se tomaba fotos. en vez de encontrar zapatos, ropa la gente encontraban paneles sobre cómo había sido esa casa. Se tomaban fotos. En octubre que tuvimos la segunda oportunidad presentamos otras cosas. Pero tuvimos eventos muy lindos.

PC: ¿y eso lo financiaban los mismos comerciantes?

Los mismos comerciantes. Y, por otro lado, algo que para mí tiene un recuerdo muy importante. Un evento que los comerciantes les dan permiso a los trabajadores de la tienda para que sus trabajadores entren un poco tarde y ellos abren su tienda más tarde para que estos que estos chicos asistan a las conferencias. y lográbamos que la municipalidad les dé una rodelita...en esas tiendas que habían cooperado que decía centro de interés turístico. Entonces se convirtieron en los más visitados y por supuesto bien comprados. por supuesto logramos, eso no era nuestro objetivo. Nuestro objetivo era, que los comerciantes del jirón de la Unión se sintieran parte de esta tarea cultural del museo.

Porque al principio cuando se hace una encuesta sobre qué es un museo...yo recuerdo que al principio nos decían, por qué tiene que haber un museo en un centro comercial...y al final decían “nuestro museo del jirón de la Unión”, es otra cosa que no me olvido. Porque cada final de año, por lo menos en tres años ellos venían con sus logos al zaguán y tomábamos un té, una coca cola o que fuere. Y ellos exponían sus logos. Ya eran ellos los de la asociación de comerciantes del jirón de la Unión, se sentían como los empresarios del MALI.

Para ellos fue tan importante este tema de invitarlos al museo para que ellos expongan sus logos y además era “la” universidad católica. No te la pierdas porque “la” universidad católica tenía una alianza con la asociación de comerciantes, para ellos fue realmente el reconocimiento más importante de su labor como empresarios del mundo comercial y cada vez que teníamos un cóctel los restaurantes nos enviaban las viandas.

PC: Son bien generosos...

Los que tenían venta de vino, nos mandaban vinos. y bueno, es que eso sea lo que...es el gesto, ellos se sentían parte del museo y eso de ¿qué hace un museo? al final era “nuestro” museo.

El otro día que me encontré con el actual presidente de la asociación me dice, doctora: allá nos vamos a ir a donde usted está para que “igualito” podamos hacer este año. yo le digo espérese le digo, todavía nosotros no podemos...y bueno, mientras yo esté con salud...cuando yo estuve enferma tuvieron un gesto muy grande. Mi hermana, una de ellas me dice, ha venido un grupo, me dejaron una medalla hermosa donde habían mandado a escribir “dios cuide a Inés”.

Llegaron a ser tan amigos nuestros, que ellos sentían que realmente nosotros valorábamos su quehacer, su trabajo. cómo no voy a valorar si nos prestaban sus vitrinas para exponer pinturas.

Este tipo de trabajo es una tarea, si tú no tienes fuerza en el buen sentido, de que crees en la idea que estás haciendo. no es una idea fuerza, no la vas a hacer. porque no comunicas la idea, comunicas tu convencimiento a los demás. Y eso es lo que pasó con la asociación de comerciantes, que después fueron, son hasta ahora, estoy casi segura de que, si pudieras promocionar nuevamente el tema, creo que lo podríamos resucitar. Porque ellos están necesitando que alguien lidere una idea para que ellos se sumen.

PC: Sentirse parte de.

Sentirse. Creo que ahí a la Municipalidad le falta tener un líder que específicamente con los comerciantes. Ellos se quejaban muchísimo de que el tema es monetario, pero no de un diálogo que trascendía lo monetario para convertirse en un diálogo solidario, de empoderamiento de la idea de estar ubicados en un territorio histórico. Jirón de la Unión es un territorio histórico. Entonces, eso es un poco la, digamos el creer que, la idea de unir fuerzas es la gran fuerza para hacer cultura, porque si no, no lo haces.

PC: Usted cree que, de ese tiempo a ahora, la relación entre la red y el sector turismo, sigue igual, se ha intensificado o por el contrario, se han perdido algunos vínculos.

Mi respuesta puede ser relativa. Creo que nosotros no llegamos a consolidar con fuerza la relación de los museos con el sector turismo. No solamente con los formadores de las guías de turismo, si no con estos agentes que venden turismo.

Que debió fortalecerse más. Creo que eso nos faltó. Nos faltó porque decidimos como carisma dedicarnos con fuerza a los colegios y entonces un poco la parte académica también se concentró en las guías de turismo y no en esta gente que maneja los operadores y los que tienen que ver con todas las agencias.

Un poco como que hicimos el gran movimiento de reunirnos dos veces en una asamblea donde estaban...y creo que ahí nos faltó fortalecer esa idea. Pero con turismo lo que hicimos es fortalecer la parte académica, eran las guías, por otro lado, a los colegios. Porque para mí lo importante que los colegios del centro histórico empezaran a ser visitantes. Y por otro lado también, tuvimos un programa muy interesante que eran las asociaciones vecinales.

Empezamos a conectarnos con asociaciones relacionadas con el tema que nosotros exponíamos, que era Maranga y la cultura prehispánica en Lima. Entonces con diferentes asociaciones vecinales. Ese programa, es una pena que los museos...no tendrían porque...depende de cómo lees tú museo. Si mi museo era sobre la cultura Maranga yo tenía que relacionarme con este gran territorio Maranga actual. Pero, obviamente lo podrían vivir de repente, es algo que se me ocurre en este museo...que cada museo asume, yo me voy a Santa Beatriz y me voy a trabajar tal programa, aunque yo sea museo de arte, por ejemplo...

Nosotros desarrollamos el tema de Maranga, arqueología, trabajamos maravilloso. Porque se trabajó muy bien porque hicimos concursos de la maleta escolar, ellos identificaban las huacas...Y miren ustedes, trabajar con los estudiantes trajo como consecuencia que algún familiar de este programa se conectará...un día me llaman de mesa redonda y me dicen que quieren tener una visita al museo. Y yo les digo que sí. Bueno, llegó mesa redonda el día de la...por ese momento en Lima había un montón de mítines de toda clase. Yo sabía que mesa redonda venía ese día y habían invitado a varios vecinos. O sea, era una gran visita.

Cuando de repente en la sala del museo empezaron a cantar el himno nacional. Lo primero que se me ocurrió, dije llegó algún grupo de manifestantes, ha entrado al

museo y están cantando. Salí...y era la gente de mesa redonda como en acto de agradecimiento cantando el himno nacional. Ese es otro momento que a mí me ha impactado. Les agradecí. Le digo, pero qué gusto me dijo. Sabe qué me dijo, yo le tengo que decir algo, hemos sido tratados como nunca en ningún museo. Se sentían que los habíamos tratado...eso es algo que logré cuando tengo un vigilante nuevo enseñarlo el respeto que debe tener al visitante y el trato.

Me parece que eso era una norma, y esta gente como lo percibió. En su agradecimiento decían que nunca los habían tratado así en ningún museo. Otra cosa que hay que tener en cuenta, aún para el interés turístico. Porque estas tratando, no es el otro lejano, es el ciudadano de Lima y fue realmente otro reto importante y significativo para que nosotros creyéramos en algo que ya escribí y se ha publicado.

Lo publicó la señora Villarán, a través del parque de las leyendas que es arqueología aplicada a la educación social...en el que refuerzo la idea de que la arqueología es la disciplina que permite leer el Perú en continuidad y desde su larga profundidad. Porque esta ciudad este paisaje, es un paisaje que se inició realmente cuando surge la cultura Lima y estamos hablando dos mil años antes de Cristo.

Y cuando probablemente llegan los primeros cazadores recolectores que fueron delineando el paisaje que hoy tenemos. Entonces esta ciudad es larga y es una ciudad de mucho abolengo. Y eso también le compete pues trasladar a la guía del turismo a los visitantes.

Porque se habla mucho de las iglesias, pero esta Lima, el paisaje que hoy tiene es un paisaje que lo han ido diseñando la gente que ha ido en diferentes momentos ocupando este territorio.

PC: Usted diría que actualmente el protagonismo que tienen los museos dentro de la actividad turística es relevante, es el que le corresponde.

Relevante no diría, pero sí se ha vuelto importante. Hoy por hoy, así como la arqueología hoy está en el imaginario popular. Hoy en el imaginario popular ya se sabe que hay museos. La feria es una estrategia muy importante que ha abierto miradas al ciudadano de Lima fundamentalmente para poder construir su propia definición de lo que es un museo.

PC: Y de los museos que me mencionó que era más visibles cuando empezó a trabajar aquí, ¿esa lista se ha ampliado?

Esa lista es permanente, pero se ha ampliado a otros museos, que también están teniendo significación por la feria. Por la feria están creando nuevas ventanas para entender la interculturalidad del Perú, porque hay museos de historia, museos de arte popular, museos de historia del arte, museos de arqueología. Entonces estas ventanas le van abriendo nuevas miradas a la gente. Yo diría que sí.

No nos hemos equivocado en enfatizar las ferias y hoy día estamos en la dieciochoava feria. Espero que la persona que venga, no se le ocurra...bueno ahí van a tener que ver...la nueva directiva de la red, que ahorita van a elegir su nueva directiva. Porque ellos son los que tienen...son la herramienta fundamental para influir al alcalde que venga, no tenga idea.

PC: ¿Cuáles crees que son los valores o beneficios que los museos del centro le dan a un turista extranjero que no va a encontrar en otra parte?

Te voy a dar mi ejemplo, te voy a dar lo que yo puedo darte como hecho concreto. La casa O'Higgins nos demandó entender la casa, nosotros ahí hicimos excavaciones arqueológicas y no sé si tú llegaste a ver, ahora van a volver a revivir, porque ahora van a revivir...porque ahora es una galería, porque viene diferente gente. Pero nosotros a través de ese pozo que dejamos abierto con la explicación de la estratigrafía, fue el nexa importante que venían de Inglaterra, ya en agosto nosotros sabíamos que venían turistas de Inglaterra y de Europa o de Chile, obligados sabíamos que venían porque venían a ver el pozo O'Higgins y venían a ver la casa, porque ese pozo les explicaba...porque habían cercenado, como el zaguán seguía igual y porque el zaguán se había reducido.

La gente venía y porque las casonas republicanas hoy tenían las características que tenían. Entonces si tú en un museo eres capaz de crear un emblema tú vas a tener un turista comprometido con eso. porque además nosotros exponíamos todos los hallazgos que habíamos tenido en esa gran excavación y que nos costó llevar adelante un proyecto loco, porque eran bolsas de basura, para hablar en términos generales, de fragmentos de losa...de varios cateos que habíamos hecho se cerraron porque no podíamos dejar huecos en todo el museo. Solamente se dejó ese donde se podía claramente explicar los diferentes elementos constructivos, que explicaban porque había disminuido el patio, porque la sala era más chica, dónde estaban los cuartos, en fin. El diseño de planta de un edificio...

PC: Que es un poco lo que ves ahora en Bodega y Quadra...

Exactamente, ya en Bodega y Quadra se explica algo más importante, su relación con el río Rímac, toda esa parte. En realidad, hubo un momento casi ya al final, que queríamos complementar una visita de este tipo, la nuestra justamente con Bodega y Quadra.

Y ellos venían a ver esta losa, el doctor del Busto me dice, estás presentando este proyecto que me parece de cabeza. si tú en un mes realmente no tienes ningún resultado yo no voy a avalar este proyecto. Es que yo me di cuenta.

PC: ¿Por qué no creía en el proyecto?

Porque era tanta losa, cómo podíamos nosotros a partir de ese cúmulo de fragmentos tirados, en un nivel, que más parecía un nivel para crear colchón par las sucesivas...pero no. Esto era como holladas donde habían tirado. Entonces para mí fui observando y había cosas recurrentes...dije esto se puede totalmente restituir. Qué pasa, que la losa que nosotros habíamos encontrado "Damenfort" y la otra que no recuerdo ahorita el nombre. muy pocos objetos en Inglaterra ahora, nosotros llegamos a reconstruir, la señora o restauradora de esa época que ya no está, ahora tenemos otra joven que también es muy trabajadora, muy acuciosa; llegó realmente a trabajar...llegamos a tener soperas, bacines...era...

PC: ¿y dónde está todo eso?

Nosotros lo tenemos expuesto. Lo tenemos guardado acá. No hemos expuesto ahora. No hemos expuesto ahora. Porque la exposición Maranga, Lima se iniciaba en el mundo prehispánico, pero terminaba en el centro histórico. Pero ahora estamos

en *stand by*, tú en el momento que quieras, a la secretaria pides para que puedan visitar con la restauradora visitar y mirar.

La gente venía y se quedaba extasiada, para entender de Lima y la arquitectura que todavía quedaba en esta ciudad. Por fin caminar en Lima tenía una explicación.

PC: El otro día hablaba con Maru de Aliaga, que ella toda su vida ha trabajado en turismo, y hablándole el mismo tema...me decía que la única forma que hubiera un museo que pudiera meterse. San Francisco venido a menos, puede ser Santo Domingo.

Tal vez te pueda explicar el tema. En algún momento los de Aliaga, porque además es una de las jóvenes, era de la universidad. En algún momento quisieron con nosotros esta cosa, que teníamos nosotros, como reforzar como concepto, no tanto por atraer turismo, si no por el solo hecho de ser especial, terminamos captando este tipo de turista, que era el turista especializado. Que venían a ver lo que en su país no lo tenían en abundancia. Porque mostrábamos la losa, como se había restaurado. Entonces, ellos quisieron en algún momento, pero bueno ya la política de la universidad...cuando se puso en valor la casa O'Higgins al rector de ese entonces le pareció que mejor eso debía ser una galería, y algo que hasta ahora me duele, me dice mire Inés vamos donde van sus huacos. hasta ahora me duele mucho escuchar eso, que nunca entendí, así como tú acabas de mencionar que prefieran visitar a este señor Mario Testino, pero bueno eso te explica que nuestro país, es un país de interideas.

Como que un personaje importante de la universidad me diga, vamos a ver dónde van tus huacos. Era muy...no lo termino de explicar. Era mi rector el que decía eso, porque eso tenía que ser un sitio donde vengan cosas de fuera. Alguien me dice: tú te quedaste muda. Porque yo no terminaba de entender.

Pero no es esa solamente la explicación, Mario Testino, yo lo conozco porque alguna vez me invitaron. Allí estaba una joven que trabajó un estudio sobre la red de museos...entonces me dijo, doctora, quiere...Testino no sé qué quería conversar conmigo sobre el parque de las leyendas, porque yo dirigía el tema de la puesta en valor de los monumentos en el parque. Y fue a visitar, pero no sé qué pasó que nunca tuve una entrevista con el tal señor Mario. Y si yo te entiendo cuando dices: cómo es posible que la gente hay tanto en Lima, pero hay una explicación a partir de los noventa...yo diría que todavía estamos una etapa en el que las olas solas no terminan de...estamos en esas olas de flujo y reflujo...en el manejo y lectura del centro histórico como isla cultural. No hemos terminado.

Antes a la municipalidad jamás se le ocurrió hacer una feria de museos. Ahora sería el colmo que alguien quiere retroceder eso.

La municipalidad no tenía contacto con los museos. Entonces los museos no habían hecho una introspección de lo importante que eran. Hasta que la red les dice, ustedes son los que identifican este territorio cultural que se llama centro histórico. Por eso es que Unesco lo declaró patrimonio cultural, porque esta ciudad es un museo y tiene museos que son las diferentes ventanas de cómo custodiar los tesoros culturales que encierra.

Hemos descubierto eso, pero todavía no lo terminamos de clasificar, de ordenar, como de digerir. Entonces es natural que aquello que viene y se pone, que es lo moderno, en una casa, llame la atención. Además, hay un marketing. En los museos el marketing era nuestro tema, nunca lo fue. lo primero que el museo empezó fue hacer introspección lo importante que era y empezar a mirar de planta qué rol tenía en este gran espacio que Unesco había declarado patrimonio cultural, por eso es por lo que se habla de la red. Eso tenlo presente. Esto tiene que seguir releyéndose ¿por qué? porque cada día también el concepto de lo que es un museo va cambiando.

Acuérdese usted del Metropolitano que había sido pudo cine, cada sala y tuvo que cerrar, no sé si ahora está vigente. Pero nosotros estamos en una constante relectura del rol que el centro histórico debe cumplir...

PC: ¿usted cree que esa relectura la hacen todos los museos? Porque yo conozco gente que me dice: yo he ido a ese museo cuando estaba en el colegio y he vuelto a ir después de 20 o 30 años y está igual...

Ese es el otro tema que también fue una de las grandes preocupaciones de la red. Porque descubrimos no solamente por el edificio, que había museos grandes o pequeños. Si no en el manejo de las colecciones y hoy por hoy la tecnología y el tipo de importancia que alcanzan hoy las redes sociales va creando nuevas interrogantes al mundo de los museos. Todo eso ahorita como que todavía no termina su propia introspección para entrar a lo que podríamos llamar su empoderamiento. El MALI lo ha logrado, pero no te olvides que el MALI cuenta con esta chica, una gran gestora y cuenta también con que tiene el apoyo de estos empresarios, que de alguna manera gran parte de la colección que está allí es colección de la municipalidad de Lima también. Y este auspicio ha hecho que, con el que estoy totalmente de acuerdo entre a un manejo...Hay una serie de estrategias de ese tipo que están bien. Que no necesariamente lo tenemos que hacer los museos universitarios.

Aquí en Lima...nosotros somos museo universitario, el museo universitario de San Marcos y la Villa Real. Somos tres museos universitarios y no nos podemos mover en esta línea, y otra cosa que se ha debilitado es el tema del reforzamiento educativo. que eso también es muy importante y que sí es un tema que tiene que ser común a todos los museos, el resto son museos. ¿cuántos museos religiosos hay?...y la gente cuando viene, viene a visitar las iglesias...por ejemplo, ¿tú has visitado el museo del cerebro?

Ese museo, hay que en términos museológicos y museográficos hay que reformular, pero es un museo que significa un manejo de ciencia y tecnología que todavía no le ha sacado partido. La pobre directora o la gestora de esto, lo que ha logrado, sintiéndose apoyada por la red, porque antes ni noticias, al sentirse apoyada por la red ella ha enfatizado el aspecto educativo. Pero todavía no termina de usar la tecnología para difundir la ciencia. Y es un tema que tiene que ver con el presupuesto de los museos.

Es eso y además por parte de los visitantes, hoy hay un desfase entre esta tecnología que a la gente le ha abierto unas nubes y pretenden que, en el museo, encontrar hologramas. El museo nace para ser un custodio de patrimonio y no tiene porque frente a la tecnología convertirse en pequeñas salas de cine o hacer hologramas. Por lo menos ese es mi modesta manera de apreciar lo que debe ser

un museo y esa es la manera como nosotros estuvimos educando a la gente que nos visitaba. Y que nos declaró el museo de la memoria de Lima. Porque sin tener que hacer a la gente se le obligada con material educativo decir... ¿usted vio en la vitrina tal, que los Nazca, tal cosa? revíselo. La gente iba, regresaba...le dábamos un material de guía de visita. Le dábamos un material de guía de visita didáctica...caminábamos, iban, regresaban y venían y regresaba.

Gente que venía ya con anticipación al año, teníamos que, de barranco, que de no sé qué... teníamos colegios y asociaciones vecinales donde lamentablemente, probablemente si yo tuviera un gran presupuesto yo no pondría hologramas.

Por ejemplo, el mundo de la tecnología es el mundo de la tecnología, tienes que ser selectivo para manejar tu rol fundamental en un museo, custodia de los materiales para ser interpretado, no para ser un guardador de tesoros tampoco.

Nosotros tuvimos un programa acá lindo, que ahorita lo tenemos suspendido porque estamos en *stand by*, que se llama la ruta de la pieza cultural y la gente venía, solicitaba el programa y entraba. Y muy rápidamente nos posicionamos en la lectura del espacio. Tenemos en el sótano una sala donde entran los materiales para ser clasificados en material de investigación y material museográfico, fondos museográficos. Pasan de ahí al registro inventario y catalogación y a la sala de restauración, después van al local de los fondos museográficos listos para que en algún momento ingresen a los proyectos de exposición, esa ruta, venían de colegios y de grupos, entraban. Cuando llegaban a la exposición hacían preguntas súper interesantes porque habían descubierto que el museo, que veían que en esa vitrina había tenido un recorrido de esta naturaleza, eso fue un hallazgo...fue la manera de mantenernos vivos.

Hay mil formas de poder hacer que un museo, aún en este caso que estamos en *stand by* nos convirtamos en un museo atractivo. Ahora muy conscientes porque ya empezaron a hacer algunas cosas de la bomba de agua, entonces ya no podemos arriesgarnos en hacer un programa tan lindo.

Alguna vez el colegio Santa Úrsula, traía su propio cuentacuentos y al final, porque era un programa de toda la mañana terminaban creando un cuentacuentos sobre lo que nosotros teníamos. Era muy muy aleccionador cómo los niños y estos eran chicos que iban de 10 años, 12...genial se comportaban...que tu sabes para un niño de los 10, 12 entrar a un almacén, era pues Alibaba...qué se yo. Después llegaban y veían el registro e inventario, catalogación, las computadoras, y después el que quería llenaba una fichita para que vea, su DNI de la pieza pasaba a la restauradora armando.

Se les llevaba a un grupo a la sala de fondos museográficos y encontraban las piezas preciosas, los telares enmarcados, entonces llegaban al museo y miraban...ahh, así llegan a estas piezas al museo. no porque uno pone, porque qué lindo lo pongo...había todo un estudio y un seguimiento de ese personaje que es el objeto.

PC: Todo el tratamiento...

Es un personaje que tú lo tienes que mirar cómo es y entrar en un diálogo con ese personaje. En su proceso y en su significado y significación y eso es lo que nosotros hemos hecho y seguimos haciendo, solo que ahora siempre el problema de la política institucional, en este caso, económica, a veces te detiene.

PC: ¿qué museo considera que no está siendo aprovechado por el turismo?

Que no está siendo aprovechado por el público... acá en el centro histórico de Lima...sabes cuál, es una joyita, este museo que tenemos en la avenida Alfonso Ugarte, el de la cultura peruana. Es un museo que es una joyita por las colecciones que tiene. aunque te parezca mentira y yo resulte muy exagerada, la arquitectura de ese museo requiere que los que ahí están le den un espacio importante porque en la historia de la arquitectura del Perú tiene un significado importante respecto a las miradas y el pensamiento político de la época. Lo tienen desapercibido.

Eso se construye monumental porque es de la época del neo indianismo. No le están sacando partido. Podrían sacar paneles, podrían sacar: esta es la arquitectura que refleja tal cosa... Otro museo que me parece importante, que es de los últimos tiempos sí, porque podría tener mayor impacto es el museo de los minerales, es otra joyita que merece...es un museo de tesoros prehispánicos, porque tiene salas del mundo prehispánico y del mundo de los minerales. Ahí hay un tema de museografía que hay que manejar mejor y un trabajo de manejo de públicos que también hay que mejorar, es único.

Además son museos salen de estos museos que ya están posicionados que además tienen una larga data, los museos religiosos, el BCR, la Catedral y bueno el Museo Arzobispal, que tiene un impacto turístico, porque la gente va, a mí me consta, en algún momento Fernando, y hay un sacerdote...es un obispo, medio chinito que habló conmigo como para replantear la museografía del manejo de todo el Palacio Arzobispal, que a mí me parece bien pero debería tener, por ejemplo ahí deberían definir si se abre el palacio arzobispal donde el obispo genera una política de evangelización, debería ser el marco a través del cual organicen todo lo que tienen. No hay esa lectura.

PC: Pero es bonito el lugar...

Pero tú vas y miras tesoros, pero no sale con una, la gente misma, nosotros nos preocupamos de que hubiera un mensaje y eso si tú estás en un palacio Arzobispal donde la política de evangelización, entonces tú con en ese marco tú puedes hacer maravillas, y mostrar toda esa maravilla en ese marco. Por ejemplo, ahí también hay un desaprovechamiento en esos términos, porque turismo va un montón, a mí me consta, alguna vez he estado ahí...además hay una tradición en Lima de visita a estos museos. Sé que van a cambiar también la museografía de la Inquisición, van a trabajar eso...

Esa es un poco mi experiencia y mis expectativas que no terminan de apaciguarse. Me introdujeron a este mundo y aprendí tanto y sobre todo sabes, en mi tarea de sentarme y clasificar mi cerámica y de repente tener que transmitirle a la gente que la arqueología es la disciplina que le debe llevar a entender y a construir su idea de peruanidad es lo que me ha guiado todo este tiempo. Sobre todo, cuando me sacan del campo y me ponen en un escritorio.

PC: ¿cuál cree que es la razón principal por la que los operadores de turismo no aprovechan más a los museos de Lima?

Yo no sé, a ver, todos sabemos y esto no te puedo contar a ti. Que Lima es una sorpresa todos los días. Tú no sabes si dentro de un rato vamos a tener un mitin, si vamos a tener un grupo ahorita gritando por acá y qué se yo.

Creo que hay un tema de incertidumbre de cómo planificar las visitas a Lima. La gente se ha acostumbrado a venir a Lima, porque tiene que venir a Lima, pero es un poco difícil por temporadas planificar, eso, por un lado. Pero creo que los operadores de turismo no vienen a Lima porque los museos no se han acercado a los operadores. A mí por ejemplo me pasó esta experiencia. Sucedió que hubo un tema del urbanito, que alguien de los operadores turísticos estaba inmiscuido y estos señores coordinaron con otras entidades y nosotros a través de las semanas, a través del urbanito, sabíamos que teníamos mínimo 60 o 100 visitas al día, podía ser de turismo.

PC: El original era el que se paseaba...

Y entonces teníamos ahí...nosotros acudimos con los de turismo. Hicimos un convenio no sé con qué entidad de turismo y ellos también sobre todo para agosto se comprometían y traían a la gente. Creo que también los museos...unos museos te dicen bueno, pero hay museos que no tienen, no tienen que visitar a los operadores, porque ya están totalmente marketeados.

Pero el museo debe acercarse a los operadores, como hicimos nosotros. Porque nosotros éramos un museo efectivamente en un espacio comercial y qué hace un museo en un espacio comercial, nos decían clarísimo. Pero nos convertimos en el emblema de esa cuadra. La gente hacía cola a veces cuando inaugurábamos y el comerciante me decía oiga doctora ¿qué hace?

Y ellos fueron, hagamos una cosa, dígales a sus visitantes que les damos un descuento cuando compren tal, que ellos traigan los boletos que nosotros les vamos a hacer descuento, porque veía colas. Y algo que hay que remarcar que no era miraflores, era la gente de la zona. Muy vivo...Y de verdad gente buena.

Y le dije, les voy a decir...¡dígame! Y alguna gente ya venía, señorita su papelito...ya no lo tiraba. Porque con eso, si tenían que comprarse un par de medias, les daban descuento.

Si eso se hubiese convertido como un sistema...nunca lo asumí como un sistema, pero me pareció de Ripley...pero siga dando, porque nosotros vamos a entrar, yo hablo con todos mis colegas y todas las tiendas pueden hacer eso. En ese momento no lo aprovechamos, pero no está mal ahora que lo recuerdo en voz alta y dice mucho de cómo estos comerciantes miran la oportunidad en la cultura también como un tema que puede colaborar con su crecimiento de ventas.

Pero ese tipo de experiencias me ayudó a...y por eso te digo que también depende...que estos museos que de manera histórica no se han posicionado tienen que entrar en coordinación con los operadores.

PC: Y eso usted cree que es por la falta de visión del que está en ese momento a cargo, pienso en los museos que son nacionales, que pertenecen al sistema

nacional, es por falta de iniciativa de quien está a cargo de su dirección en este momento o es porque el sistema no les permite...

Yo creo que es el sistema, algunos museos del estado que hay acá en el centro histórico, en algún momento no han podido participar en la feria porque el sistema del ministerio les decía que no tenían permiso. Entonces hay de las dos cosas, del que en ese momento dirige...yo diría más de los que dirigen porque no creo que se tenga una directa, una orden que venga del ministerio de cultura, no creo.

Yo creo que es un poco, si tú quieres conseguir y hacer que tu museo sea un museo visitado y no un solo guardián de tesoros. Tampoco se trata de que tengas muchedumbre...tampoco se trata de que tú tengas muchedumbres. hay un día que puede suceder eso, como el día...yo cobraba un sol o dos soles, pero el día que decía gratis, eran colas...yo decía por no pagar un sol, era curioso.

Pero tampoco se trata de tener muchedumbres, lo que tú tienes que tener son visitas planificadas, todo eso demanda mucho trabajo en los museos, porque tienes que educar. Educarlos internamente y educar, trabajar una planificación de toda la gente que queremos que venga. Y eso nos pasó con todos los museos del centro histórico con las escuelas fiscales que hay acá y con ellos planificar entonces no teníamos avalancha de gente.

El día de venía un colegio no venía otro colegio, porque si no, no podías hacer un programa educativo. No podías, entonces yo creo que es un tema de planificación y eso depende más del director de casa que del sistema. Llámese sistema cultural.

Anexo N° 9: Transcripción de entrevistas realizadas a expertos en turismo y expertos en museos

Entrevistada: E1

Realizada el 27 de julio de 2018 por Lic. Pamela Cueva Chacón

PC: ¿Cómo es que se dio tu aproximación profesional al patrimonio cultural y al turismo en Cercado de Lima?

Te comento brevemente, mi paso por Lima Tours se inicia en 1982, yo estaba de estudiante universitario en la Carrera de Administración, estudiaba en la Villa Real, que el local está en el Centro de Lima, cerca de la ubicación actual de Lima Tours, que es en Colmena, antes estaba por la Plaza San Martín.

Cuando yo llegué, estaban estrenando el edificio de la Plaza San Martín, entonces tuve la suerte de caer en un local especialmente construido para Lima Tours, en ese entonces. Sabía que antes de eso habían estado en un local anterior en Ocoña y que años anteriores había estado...el fundador de Lima Tours, Eduardo Arrarte, deseoso de convocar a todos los actores que estuvieran presentes en el Centro de Lima, para mejorar justamente el Centro Histórico, porque estaba bien descuidado, lleno de ambulantes, en fin, era una realidad un poco penosa. Y bueno, felizmente logró armar ahí el Patronato de Lima, hasta que no llegó a ser reconocido Lima como patrimonio de la Unesco, con todos los cambios que se implementaron, él no cesó. Felizmente, para bien.

Del 82 al 86, yo he estado colaborando con Lima Tours, si bien relacionado a turismo, que era lo que en Lima Tours se manejaba el turismo nacional, interno, el receptivo, y también había turismo internacional, viajes internacionales. Yo estaba en el área de congresos y eventos que tomaba bastante de lo corporativo, porque los eventos eran organizados por colegios médicos, el colegio de notarios, todas las especialidades profesionales que organizaban eventos a nivel nacional o internacional que eran con sede en Lima. Entonces esos 4 primeros años era básicamente ese tema. La organización de eventos, generar un programa de acompañantes, asegurarnos que la logística de esos eventos fuera la adecuada y llevar a cabo todas las sesiones que hubiera con el consejo directivo. Luego esta área de congreso y eventos fue fortaleciéndose con la llegada de charters a Perú, entonces ahí comencé directamente a ver esos charters que venían de Estados Unidos. Aviones fletados únicamente para que hicieran circuitos de 4 días, máximo 5, en Lima y Cusco, entonces eso era lo que atendíamos.

Para esa época pues no había la cantidad de hoteles que había ahora. Era reconocido el hotel Sheraton, como “el hotel 5 estrellas”, el mejor digamos; y luego estaban el Crillón y el hotel Bolívar. Eran con los que únicos con los que, uno podía recomendar y utilizar en ese entonces para la clientela que Lima Tours atendía, que inició con una clientela media alta y alta. Entonces el mercado americano era básicamente el mercado inicial más fuerte de turismo receptivo.

Entonces...ya de ahí en el 86 sí, pasé al área de turismo receptivo que es donde comencé a ver diferentes mercados. Comenzando con el principal que era Estados Unidos, que en su momento se veía todo, costa este y oeste, eran una sola área con el equipo de trabajo de especialistas y luego el mercado europeo, luego el mercado latinoamericano, a medida que

se iban abriendo más mercados, y luego el asiático y finalmente, de estar el área de ventas, después de haber tenido el área global de turismo receptivo a mi cargo, el área de ventas era la que se encargaba de ver todas las representaciones en el exterior.

Luego de eso, en el área de marketing, desde el área de marketing comienzo con el tema de Patronato Lima Tours, que no era lo mismo que el Patronato de Lima, que fue específicamente creado para recuperar el Centro Histórico hasta el reconocimiento con la Unesco, sino más bien era, la asociación sin fines de lucro, que Lima Tours creó para poder canalizar todo su apoyo que comenzó con temas filantrópicos y terminó siendo intervenciones a micro empresarios de Perú y ya con un programa, proyectos que veíamos en diferentes zonas y que ahora continuamos con Turismo Cuida. Pero ya desde, cómo fue constituido inicialmente por la familia Arrarte y las asociaciones sin fines de lucro no son vendibles. Son asociaciones que en el tiempo permanecen con los que han fundado y sus asociaciones. Pero en el momento que decides desactivarlas, es el Estado quien dispone qué curso tiene.

En el momento que Lima Tour hace la primera venta al grupo TUI, se separa la parte comercial de la parte de responsabilidad social. El grupo TUI no puede comprar la asociación. Hacen un convenio para que siga viendo Patronato de Lima Tours, la parte de responsabilidad social. Compartida, trabajando igualmente con Lima Tours, reuniéndome con el equipo de Lima Tours mensualmente, viendo qué necesidades había de parte de la empresa, que es lo mismo que estamos haciendo ahora.

Siempre con la familia Arrarte que en su momento el contacto era Carlos Alberto, pero cuando él partió el año pasado, pasó a ser María Rosa que es la persona que estuvo también en la fundación del Patronato Lima Tours.

PC: Yo quería preguntarte específicamente, desde tu experiencia ya más ligada al área de turismo receptivo ¿cómo ves que ha evolucionado la oferta de turismo cultura en Cercado de Lima, desde el 86 que tú ya lo ves de cerca?

Cuando yo lo comencé a ver en el 86 básicamente los circuitos que se ofrecían en Lito era en Lima Centro Histórico, era el Lima colonial, luego una parte era Centro Histórico combinado con la moderna y luego de eso eran circuitos a Pachacamac con museo arqueológico y museo de Oro.

Digamos, Centro Histórico, la parte colonial se veía: el convento de San Francisco, un recorrido desde el Centro de Lima o Miraflores, dependiendo donde estuviera el visitante, dependiendo de las épocas que había o no hotel en Miraflores. Pero generalmente comenzaba con circuito de Plaza San Martín, alrededores, hasta la plaza de Armas, luego se iba un poquito por el lado donde está Santa Rosa y de ahí bajada hacia la avenida Arequipa.

PC: ¿Eso siempre en vehículo?

Siempre. Se paraba únicamente cuando estaban por la Plaza San Martín, o Plaza de Armas se paraba para visitar la plaza. Y se paraba también en la parte de San Francisco para hacer la visita. Para ingresar a San Francisco.

Cuando Lima Tours hace un convenio con Casa Aliaga, la mansión colonial que está al lado de Palacio de Gobierno, por la relación entre el que era entonces esposo de Ana María Arrarte, la hija mayor de don Eduardo, le convencen a Gonzalo de Aliaga, que es el

descendiente directo del socio de Pizarro, a ofrecer la mansión colonial como parte del componente del tour de Lima colonial o del tour de Lima colonial y moderna, pero como exclusividad a Lima Tours, con un flujo de pasajeros garantizado, entonces se suma ese componente al tour.

PC: ¿Eso en qué año habrá sido? ¿te acuerdas?

Cuando yo entré en el 86 ya estaba Casa Aliaga como uno de los productos que Lima Tours ofrecía. Estaba como visita y después se amplió con posibilidad de almuerzo privado y cena, el año exacto no me acuerdo, pero tal vez consultando con María Rosa o María Eugenia, podríamos llegar al año exacto.

P: Pero digamos que ya a principios de los ochenta, a mediados, ya había...

Sí, ya estaba como componente exclusivo...Una de las cosas que Lima Tours siempre ha buscado y eso lo mantiene hasta ahora, es el poder tener un componente diferenciador dentro de todos los tours operadores que ofrecen el destino Perú y cuando se logra lo de Casa Aliaga, se tuvo por muchos años como exclusividad única de Lima Tours y a partir de esa experiencia se habla con otras personas que tenían casas con algo muy especial dentro de ellas, como es el caso de Casa Luna, de Javier Luna, que está por el Swissotel, que tiene una colección de nacimientos increíble, de todas las partes del mundo. Entonces se hace convenio con él para hacer visitas también a su casa. Otro que fue congresista, que también visitábamos su casa...¿cómo se llamaba?...me voy a acordar el nombre...

Mientras tanto en la parte colonial, eso era lo que se vendía y solamente en tiempos taurinos se ofrecía la parte de Plaza de Acho con recorridos por el Rímac.

PC: ¿desde los ochenta a ahora cuáles crees que son los momentos “hitos” que han aportado al desarrollo del turismo en Cercado de Lima? ¿algún acontecimiento en particular?

La gente tenía miedo de bajarse a otros puntos que no sean los ya establecidos por el circuito, porque había muchos ambulantes y gente que tomaba lo ajeno, era fácilmente el que seas robado, la cámara o lo que fuera, era fácilmente posible. Cuando hubo ya un control en ese sentido, ¿quién estaba de...?

Los años ahí sí que me pierdo...no recuerdo quién exactamente fue el que finalmente pudo contener eso. Pero cuando eso se eliminó favoreció a que pudieran haber otro tipo de circuitos, ya había incluso que incluían Paseo de los Descalzos, había incluso circuitos caminando por el Palacio de Justicia, el Sheraton, hasta circuitos místicos, se armaron una serie de posibilidades.

No fue fácil incorporarlos. Hay una característica que se mantiene vigente todavía en el mercado, y es que una vez que tienen en el chip un componente en un tour, difícilmente lo cambian tan rápido. Les cuesta demasiado el hacer el cambio. No se quieren arriesgar porque el cambio si se quiere dar por una empresa y ven que el resto de empresas siguen ofreciendo lo otro, no es tan fácil. Uno pensaría que un producto nuevo, por más lindo que sea, podría incorporarse como oferta turística ya dentro de un circuito, en un año o dos, pero en realidad puede pasar más tiempo para que eso suceda.

P: ¿A qué le atribuye eso? ¿Es un tema de temor a que no sea bien recibido por el

mercado...

El tratamiento, y el temor a que...no temor a que el producto sea malo, porque cuando se ofrece generalmente un producto nuevo, lo primero que haces es un fam para tus clientes principales y les haces probar el producto y ellos lo validan, como tú lo has validado internamente. Pero en el momento en que hablan con el área de producto de sus empresas, o así sea él mismo que venga, y hacen como un sondeo entre sus principales clientes y revisan la oferta del resto dicen "no es el momento". Dicen lo vamos a ofrecer para en tours privados, y poco a poco, pero esos ofrecimientos son a individuales. Pasajeros individuales que no te dan el volumen que podrías tener si es que te aceptaran en una. En el caso de Lima Tours que tienen el movimiento de más de 45 mil pasajeros al año. Si te aceptaran en una el cambio, realmente las partes involucradas lo verían en forma inmediata. O sea, lo podrían canalizar.

Quienes son más permeables a ese cambio, pero que igual toma algún tiempo son los latinoamericanos. Ellos son los más permisivos a ese tipo de cambios. Sobre todo, si le ofreces ese cambio por menos. Le dices: ¡te voy a ofrecer esta parte y encima vas a tener un descuento de tal! En una se suben. Pero el mercado americano o el europeo es un poco más reticente.

P: ¿y eso es porque tu cliente...tú crees que es porque el que les compras a ustedes en masivo los tours, se resiste a ofrecerle al visitante final o crees que es porque el visitante final no está dispuesto a experimentar, a quedarse más?

Es probable que en el caso nuestro sea porque la mayoría de los clientes que manejan el volumen son clientes mayoristas, que a su vez tienen clientes minoristas, que a su vez tienen al cliente final. En el caso de los latinos la cadena es generalmente, el minorista que va al cliente final. Es más corta la cadena y es más fácil y más veces los puedes visitar para insistir. Los puedes visitar o puedes activar el comunicado. Felizmente la tecnología ahora te permite, al margen de la distancia, poder seguir abordándolos.

Los mayoristas venden tantos destinos, no es que se quieran tomar el riesgo de incorporar algo, cambiando radicalmente su programación. Primero lo ofrecen como opcional, como una sugerencia. Entonces, los tiempos son más largos para decantar en un programa que sume. Nos costó muchísimo incorporar, por ejemplo, el museo Larco, me acuerdo. Aun cuando el museo de oro venía cada vez ofreciendo una exhibición más venida a menos. Porque cuando murió el dueño de la colección, las piezas fueron a diferentes lados. Lo que quedó en el Museo, no todo era de Oro, en fin. Había varias situaciones que nos sentíamos incluso incómodos de seguir presentándolo como "la colección". Pero veíamos que en la realidad era diferente. pero no te permitían hacer el cambio, y por más que le contarás "el museo Larco" que sí, que la colección...Era todo un tema y después han tomado años en que esto varíe. entonces de esa parte, es un trabajo arduo.

Otra cosa que sí te quería mencionar es que, antes cada operador manejaba la promoción y publicidad de su destino directamente. No había lo que hay ahora, el involucramiento de PromPerú, la participación activa en campañas de publicidad, mayor presencia en ferias.

Antes FOPTUR, que fue la antesala de PromPerú tenía una presencia, un poco menos...de un alcance menor al que tiene PromPerú ahora, era más la empresa privada la que se encargaba de hacer su propia difusión, su propio posicionamiento de producto. Yo recuerdo

cuántas veces, María Rosa -y ella lo debe tener muchísimo más claro- María Rosa recibía la correspondencia, en ese entonces eran cartas, no es como ahora que te llega un mail, un pedido, qué se yo. Eran cartas y cartas, preguntando el destino Perú, como oficina de información turística, porque básicamente era eso. No tenían a quién escribir, y sabían que había Lima Tours y por ser Lima la capital y el nombre de la empresa Lima Tours, lo asociaban con la oficina de información turística. Les llegaban cartas y cartas que tenían que dar toda la información habida y por haber de la ciudad y alrededores.

No había lo que hay ahora. Ahora hay todo un presupuesto, a partir de ese impuesto que se promulgó. Sirve de bolsa, porque antes no había nada de eso. Olvídate. Tocabas la puerta y tú tenías que hacer todo. tu material, tu difusión, tu viaje. Todo era Knocking doors, no había ninguna otra forma.

PC: Para acercarnos más al patrimonio del Centro Histórico ¿Cómo ha sido la relación entre el sector turismo y el sector cultura y como ha ido evolucionando?

Yo pienso que no hay ese acercamiento que uno podría imaginarse, del Ministerio de cultura, o el Centro Histórico de Lima, ni con la autoridad local de turno, con la empresa privada. Son mundos paralelos que solamente se unen en el momento que tiene que solicitarse un permiso puntual. No es que haya un acompañamiento.

PC: ¿Y por qué crees que se da eso? al trabajar tantos años en una empresa tan grande, se me ocurre que has tenido la necesidad de acercarte ¿se te ha sido fácil?

En el caso de la ciudad de Lima puntualmente, como siempre fue mirado como un Gateway a un punto externo a Lima, con los circuitos que teníamos en ese momento, ya posicionados, funcionábamos y averiguamos que otros podían haber, pero no necesariamente ligados a INC, sino más bien, ligados a dueños privados que pudiera tomar la decisión en forma inmediata, porque esto era un tema de tiempos. Sabíamos y ya nos había pasado, que el acercamiento a otras entidades tenía una serie de estamentos en los que teníamos que asignar recursos, tiempo y no necesariamente decantaba en él algo concreto. Simplemente, te valías de la información que iba saliendo de ese lugar turístico registrado como patrimonio cultural, pero a la par hacías el acercamiento con un privado que pudiera ofrecerte el producto que fácilmente se pudiera insertar.

Y en casos como Caral, cuando sabíamos de esos hallazgos abordábamos directamente al arqueólogo que estaba a cargo, para ver en qué estaba la investigación, qué era lo que requería, cuánto tiempo estimaba que iba tomar ponerlo en valor, ese tipo de cosas, y ahí se identificaban oportunidades de apoyo, que se daban para que ese camino sea más corto. Porque nuevamente no había esa facilidad para conseguir o la información, o el apoyo de la entidad o autoridad local.

PC: Y eso que me comentas lo percibes hoy día también. que no es tan fluida la relación.

Ahora sí te reciben, a corto plazo, no es que tocas la puerta y te dan la cita de acá a mes y medio, si no hay interés, te reciben, en el momento que te hablas de la propuesta, de lo que desearías explorar para ver oportunidades de trabajo a la par. Sí te dan la posibilidad, te piden que seas el que les vaya haciendo el seguimiento, porque ven varios temas. Y en ese camino vamos. Los plazos son cortos, pero no es que sea como una empresa privada. Porque nos explican, es verdad, internamente tienen procesos que no pueden saltar. Como todavía se

manejan con documentos manuales, no puedes hacer tu carta firmada digital y enviarla por mail. Tienes que hacer tu carta y enviarla por mesa de partes y de esa mesa de partes, mandarla al área correspondiente que la va a derivar...en fin.

Eso tiene otro camino, todavía. Entonces la cita te la dan en forma inmediata, esa no la tienes que pedir por mesa de partes, pero cualquier cosa que decante de esa reunión si tiene que seguir la formalidad.

PC: Con respecto a los museos que se encuentran en Cercado de Lima ¿Consideras que ha habido un cambio de antes a ahora? ¿Te animarías a decir que hay más oferta para los turistas extranjeros?

El único que recuerdo que se haya tomado como referencia para un producto turístico, fuera de los museos religiosos dentro del Centro Histórico, fue en su momento el museo de la Gastronomía. Que se abrió cerca de la Plaza de Armas, al costadito. En su momento también el museo de Arte Italiano se visitaba, pero después ya se dejaron de visitar, porque había ofertas de otro tipo, como el museo de Amano, como ahora el de Mario Testino, Arte contemporáneo. Han salido otros museos que desplazan a los que están en el Centro Histórico.

El mismo museo arqueológico que antes se vendía como complemento de Pachacamac. Se vendía Pachacamac y museo arqueológico y ese era un clásico digamos, ya no se vende tanto. Es más, el museo Larco. Entonces para turismo receptivo qué museos identificas que se venden dentro del Centro Histórico.

Gastronomía, en algún momento estuvo el de Arte Italiano, luego...San Francisco de todas maneras. En algún momento en el pasado, la Inquisición era uno de los que se visitaba, ya después se dejó de ofrecer. El centro también se puso cada vez más caótico, sobre todo la avenida Abancay, en términos de tránsito.

PC: ¿Por qué crees que no es mayor la oferta de museos a pesar de que hay tantos y con colecciones interesantes?

Yo pienso que es más por el tema de locación. Hay un factor que es bien importante y es el que le sube el costo a un circuito turístico. Es el guía, que tiene un número de acuerdo a su reglamentación interna. Tiene un número de lugares que visita y por ese número de lugares tiene una tarifa.

Y lo mismo el transporte, tú puedes tener un tour de tres horas o cuatro con cierto recorrido. Si tú vas extendiendo eso y abriendo una gama de posibilidad más amplia para el visitante, tu producto va a salir más caro, porque tienes que tener esa consideración. Además, no es que puedas usar otros servicios que el que no sean el de un guía oficial. Y si estas en mercados en los que el idioma no es fácil de conseguir. Digamos como...antes era más difícil el japonés, ahora sería el chino.

Entonces tienes que cargar el intérprete, porque no encuentras un guía oficial, uno que hable el idioma. Entonces ese factor que te va cargando, te va haciendo que tu oferta la reduzcas a aquello que te va a brindar la posibilidad de ofrecer un producto bueno, potente, pero que esté dentro del marco de lo competitivo. Entonces eso es una limitación, a mi modo de ver. También Osma en Barranco era un museo que era visitado continuamente, cuando se

ampliaron los circuitos de Lima Moderna más allá de Miraflores a Barranco.

PC: Cuando decías que la locación era una limitación, ya hablando del espacio, de las vías, de la disponibilidad de estacionamiento...

Por ejemplo, hicieron una estructura maravillosa en el Museo de la Nación, pero que tú puedas incorporarlo en un circuito, a menos que tengas una muestra excepcional anual, como Ruraq Maki o un espectáculo potente como el Retablo, es difícil que lo puedes incorporar. Porque tienes que ir por algún lado de la Javier Prado, es un recorrido que es diferente al usual, digamos. Y tendría que ser ofrecido como un producto separado. no como el tour del día a día que es el que te da la posibilidad de manejar flujos interesantes para determinado museo. Yo pienso que esa es una limitación, la locación.

Y se va moviendo. Antes era el Centro Histórico de Lima por los hoteles que eran 3 los más representativos. Después se mudaron a Miraflores los hoteles, después era San Isidro y después Barranco. Ahora hay como para escoger. Entonces tú de acuerdo a la locación, considerando que el pasajero llegaba por Jorge Chávez, sí o sí. De acuerdo a donde se alojaba, más o menos tenía que ser la propuesta. Que no le tome el tiempo desplazarse, sino que, en el camino, desde que sale del hotel pueda hacer visitas interesantes y que valga la pena, que no se pase la vida transitando de un lado a otro por ver un museo específico. Pero en el caso del Centro de Lima que tienes uno tan cerca del otro...pienso alrededor de la Plaza, que tienes la misma Catedral, Palacio Arzobispal, Santo Domingo...

La catedral es un *must*. En las visitas incluye Catedral, San Francisco, en su momento Casa Aliaga; son los que siempre están. Los que no siempre se incluye son las Catacumbas, que demoran más tiempo. Pero ya no puedes estacionar cerca. Tienes que estar en una locación diferente porque las áreas son restringidas. Ha variado ese tema. Entonces ya haces como un circuito peatonal para poder acceder a esos lugares.

Yo cuando le daba la vuelta a ver qué tema abordar. mi pregunta siempre fue porque habiendo tantos museos en Cercado de Lima -que son cerca de 40- que hay todo. Pero son muchos concentrados en un espacio tan pequeño. Mi primera idea es que no ha habido mucha variación o que de parte de los operadores no se busca considerar más museos, de los clásicos que tú me has mencionado, como una primera hipótesis para mí es que de repente no saben todo lo que hay, o es un tema que sí saben qué es lo que hay, pero la calidad de los servicios que se encuentra en los museos no es la ideal para llevar a turistas extranjeros.

Yo creo que es la combinación. Yo no he ido recientemente a un Museo de Oro, pero los comentarios que tiene no son...con esto de Tripadvisor y cosas que uno puede ver, no me animaría a elegirlo como prioritario. Otra cosa, el tema de que Lima ahora sea reconocida como ciudad gastronómica. Hace también que la oferta gastronómica vaya con un peso mayor y que el tema del museo también se anexe al lugar donde puedan tener esta experiencia.

Entonces si hay digamos, museo de la Santa Inquisición, por ejemplo, no es tan visitado. A ese sí he ido hace dos años y estaba tal cual lo visité desde la época del colegio y después como Lima Tours. No es que haya variado en el tiempo para nada. Era tal cual lo había recordado desde mi infancia...no es que sea una prioridad. El museo de arqueología no lo podría comparar en *display* a un museo Larco, que se para reinventando, que para generando programas no solo para adultos, si no para niños, Hay un deseo real de ofrecer algo diferente

todo el tiempo y siempre esa mirada a lo que se ofrece en el exterior para poder tenerlo en nuestra localidad.

Entonces, es un museo que, a ojo cerrado, sí o sí, lo ofrecería. Hay diferentes temas, yo no sé si también parta el hecho, o el desinterés de un conocimiento genuino que venga desde niños, porque se podrían hacer programas con las escuelas...así como hay viajes culturales, que se cubran todos los museos en diferentes etapas, pero hacerlo no con la mirada del adulto, si no con programas tipo el museo Larco y el Huaca Pucllana, como recurso turístico, que hacen actividades que más bien involucran la creatividad del niño y a partir de ahí el deseo de conocer más, de su historia y de repente motivar a que se algo que sí me provoque ir. Porque...no sé cómo habrá sido en tu época de colegio, tú eres super joven, pero yo recuerdo las visitas en el colegio, a los museos eran aburridísimas. No te lo explicaban para niños. Era la misma explicación que te daba a un adulto mayor, a un adulto y a un niño. Era lo mismo, recibías lo mismo.

PC: ¿Tú crees que es tara, por llamarlo de alguna manera, si ha sido superada por algunos museos que son los que finalmente ustedes consideran en sus paquetes?

Pienso que si ha sido superada. Pienso que están haciendo un esfuerzo lindo, al dejar...por ejemplo los del INC, los domingos el ingreso libre, para que puedan las familias tener oportunidad y lo activan con algunas intervenciones más dinámicas y que llamen la atención de las familias locales. Porque en Lima tenemos una cantidad importante de limeños que podrían fácilmente interesarse por cubrir los museos que tenemos. Pero ni siquiera eso logramos. Entonces en la oferta turística, todavía hay más limitación por cosas como las que te digo...que se abren más oportunidades en locaciones más cercanas a los hoteles. O con componentes diferentes que atraen más al visitante del exterior y también a ti como operador para poder ofrecerlos y vas decantando por esas opciones.

PC: Para ir cerrando ¿Tú crees que dentro del rol que cumple el operador turístico, podrían hacer algo más para diversificar la oferta de museos que se consume del Centro de Lima?

Yo pienso que siempre hay un espacio para poder ofrecerlo. Si es que tú como operador estás convencido que la oferta está realmente reinventada y amerita el visitar...porque el visitante aún con oferta gastronómica y todo. El promedio de noches en Lima llega a ser tres o si es un europeo que pasa más tiempo en el Perú, puede llegar a ser cuatro...Los vuelos que ahora están conectando con diferentes ciudades, ya Lima no viene siendo el *gateway* que era antes.

Entonces todo eso varía la disponibilidad que tengas del visitante exterior para hacer circuitos en Lima. Pero si a esa estadía, que no necesariamente se va a alargar, sino más bien se va a acortar, le das lo más potente de los museos, sí puedes incluirlos, puede ser. Si verdaderamente la oferta lo amerita como tal. Si estás haciendo una experiencia que va a valer la pena, que tú lo tomarías en cualquier otro lado del mundo y dirías WOW...esto no me lo pierdo, pero ni hablar. Esto es buenísimo, yo misma lo recomiendo porque he ido o qué sé yo...porque el boca a boca te marca la diferencia.

Pero si le das un museo que no se ha reinventado que está estático en el tiempo, que no se compara con otros que pueden dar en otros países, como que no vas a ganador ¿no?

Yo también pienso, cuando sales de Perú y ve qué actividades consumen los turistas

extranjeros en otras partes, el componente museos está muy presente y eso aquí no ocurre... Acá no ocurre, efectivamente. Pero es cierto también, que cuando tú vas a esos museos, generalmente no te llevas una decepción. Realmente te quedas deslumbrado porque el museo era "el museo" y te provoca continuar. O sea, si habías destinado tres horas, dices mira no. "Yo de acá no me voy hasta verlo todo".

Pero si lo que tienes, imagínate...yo te vuelvo a decir, yo no he vuelto a ir al museo de Arqueología, pero la última vez que fui, no solo no había variado nada, si no encontré que le habían cargado de más piezas y todavía se mantenían con explicaciones únicamente en español, no estaba tan cuidado...entonces ¿cómo haríamos?

PC: Es difícil integrar eso a la cadena si no...

Exacto. Debería tener otra mirada, otra mirada que verdaderamente se preocupe de hacerlo comparable a otros que existen.

Entrevistada: E2

Realizada el 25 de setiembre de 2018 por Lic. Pamela Cueva Chacón

PC: ¿Cuál es tu vínculo con el Centro de Lima?

He vivido en el centro desde los 7 hasta los 24 años en la casa Aliaga y luego he trabajado en turismo desde que salí de la universidad y por ende he llevado pasajeros, o he trabajado con tours vinculados al Centro Histórico.

¿Y eso con qué empresa?

Con Lima Tours sobre todo. Digamos en esta faceta a través de Condor Travel.

PC: ¿Cómo crees que ha evolucionado la oferta cultural en cercado de Lima? Teniendo en cuenta el periodo desde 1988.

El Centro Histórico pasó por un gran cambio gracias a Andrade, que saca a todos los ambulantes de Lampa, que saca a polvos azules y que realmente pone en valor el Centro Histórico y eso hace que sea más accesible para los turistas para que sea un área que puedas caminar. Porque antiguamente todo...yo recuerdo que cuando era súper joven y empezaba a trabajar en operaciones en turismo casi casi que...hacías San Francisco a la casa Aliaga, lo hacían en bus porque no sentían que el Centro Histórico era un espacio para caminar, había la tensión de que en algún momento te podían arrancar algo, era visto como tierra de nadie.

Con el cambio de Andrade, con la sacada de los ambulantes la cosa se ordena un poco más. Luego se vuelve peatonal la calle de la casa Aliaga, jirón de la unión, la cuadra dos, eso también facilita que sea más tranquilo caminarlo. Y lo que yo creo que ha hecho un gran cambio, pero eso es ahora último es la peatonalización también del otro lado, de la calle donde está el Cordano, el Queirolo, la puesta en valor de la calle Ancash, la primera cuadra, que da a San Francisco, se ha hecho como una pequeña ruta y esa ahora la ruta que hacen todos los turistas.

PC: ¿La casa Aliaga desde que año se abre al turismo?

Desde el 77 o 78, si no me equivoco. Un montón de años. Pero siempre ha sido, al principio, exclusividad cien por ciento Lima Tours, será hace unos 10 o 12 años que se empieza a abrir con otras agencias.

PC: ¿Cuándo tú empiezas a ver este tema de llevar turistas qué museos se visitaban?

Lo clásico es San Francisco, que por lo que he escuchado está un poco venido a menos y se está usando como opción Santo Domingo, pero es interesante eso, ahora te explico por qué. La casa Aliaga, el MALI recién está retomando, porque hubo una época en que estuvo cerrado, pero además ni siquiera...en el tema de turismo la vaina es que los turistas tienen poco tiempo entonces, lo usual es que en Lima estén dos días, qué le metes en Lima, no puedes saltearte Larco, o lo juntas con una visita al Centro de Lima o ya te quedas por la zona de Pueblo Libre, con Mateo Salado o

algo. Entonces eso ya te armé el mediodía. Es difícil hacer todo un día en el Centro de Lima y meter más atractivos. Entonces, si metes más atractivos como, por ejemplo, San Pedro, San Francisco, pensando en las iglesias en realidad y Santo Domingo, para el mercado anglosajón que no es religioso o que no es católico, mejor dicho, no es tan atractivo y no todos son tan sensibles al arte colonial.

Entonces tienes que hacer un combo que pueda ser atractivo para todos. Entonces por eso siempre es San Francisco, en el caso de casa Aliaga, una casa colonial, que a veces no lo incluyen por un tema de precio y caminar alrededor de la plaza. No hay mayor cosa en el Centro Histórico. Ahora también se está tratando de promover más el MALI.

Cuando San Francisco empieza a fallar porque se ve descuidado usan Santo Domingo, pero es un reemplazo, no es porque Santo Domingo es la iglesia donde está la tumba de Santa Rosa y San Martín, no. Es reemplazo iglesia por iglesia y que sea equidistante porque además cobran por hora los guías y los transportistas. Entonces, siempre hay ese componente súper aterrizado de que máximo un *city tour* tiene que durar tres horas porque si no ya nos sale más caro la hora adicional del guía o del transporte.

¿Entonces qué le metes en tres horas al Centro de Lima? No mucho porque del Centro de Lima desde los hoteles de Miraflores te quita mucho tiempo y ahora salir y entrar una hora y media. ¿Qué te queda? Visitas un convento y si tienes tiempo la Casa Aliaga, que no es tan caro, está 30 soles, pero se incluye. Y luego panorámico o la Catedral. Sabes que en verdad no se considera otros museos. Jamás. O'Higgins o el de Grau...

PC: ¿Y el de la gastronomía que está por ahí?

Sí, podría ser, por ejemplo, con el tema del pisco sour, o el Maury o el hotel Bolívar. Pero para restaurantes en general, en mi experiencia, porque puede haber otros operadores que lo hagan diferente, los regresas a Miraflores o a Barranco. Y vas a Isolina o a sitios más representativos y de repente un poco menos tradicional es quizás, pero más seguro, en el tema de que ya los has sacado de la zona de los hoteles. Ese es el tema también, los hoteles están todos entre Barranco, Miraflores y San Isidro.

PC: Claro y moverte hasta allá te quita tiempo...

Es un reto, déjame pensar en museos en el centro... los conventos son los que más se consideran. Riva Agüero, no. También es complejo porque Riva Agüero tampoco se abre así nomás. O'Higgins si es que no hay exposiciones, no....

Pc: ¿EL del BCR?

El del BCR no he entrado, pero me han dicho que está mostro. Y no se incluye en nada. No se incluye en nada. Claro ahí podrías hacer algo más largo, tendrías que

articularlo: visitas lo tradicional, lo colonial y de ahí a la Catedral que terminan entrando porque es “la catedral”, el convento que sea, que tengan que ver. Yo uso siempre la casa Aliaga, no porque sea mi casa, porque es un representante de cómo eran las casonas antiguas. Luego podrías almorzar por ahí y articular con el museo del BCR.

PC: ¿El diseño de ese producto y que lo vendas en esta línea de agencias y operadores ¿de quién depende más o de qué depende más?

Hay muchas variables, normalmente la lógica usual es que aparece algo nuevo, se pone de moda, por ejemplo, el MALI que se está poniendo las pilas con el todo el tema de marketing y está entrando a las agencias, ves que además se está poniendo más amigable para recibir turistas y ha mejorado sus instalaciones.

Las áreas de producto de las agencias, su chamba es estar al tanto de qué eso está pasando. Cuando eso pasa, incorporan al MALI en la oferta ya sea haciendo el *city tour* más MALI y así de simple...y agrego los costos de una hora adicional de guía, un hora adicional de transporte y luego eso. Normalmente lo mandan como un *flyer*, o comunicación personal en alguna de las ferias a sus clientes que son tour operadores, o sea mayoristas y que, a su vez, ellos luego van a tener que trasladar, cuando construyen sus itinerarios a Perú, si es que les ha encantado esa opción de agregar el MALI, lo agregan en la construcción de sus programas de oferta, o lo tienen como en stock para cuando piden asesoría de algo hecho a medida. Pero en general se empaqueta. Y ya luego pasa al agente de viajes, entonces en verdad es larguísima la cadena. Y va a depender del área de producto de los tour operadores que les interese, como también del atractivo dentro del mercado.

Porque también pasa a la inversa, oye y qué es de este museo, he visto este artículo en la revista de LAN buenazo y nunca me lo has ofrecido. Entonces ahí también pasa eso, pero es súper difícil salir de lo preestablecido. Sobre todo, en inclusión de atractivos. Puedes visitar el mismo atractivo con algún adicional, curador más museo Larco, o MALI con curador. Eso puede hacer, como un *upgrade* de algo más exclusivo, porque hay todo este segmento que quiere algo particular. Pero agregarle otro atractivo es más difícil, al turismo más tradicional de repente al especializado si puedes especificarles, pero es más difícil.

PC: Si algún momento decides hacer el cambio o agregar un lugar ¿en cuánto tiempo tienes para ver si pega o no pega?

Va a tomar un montón. Por ejemplo, si lo agregamos ahora, lo vas a meter en los catálogos del 2019 para que venda el 2020. Es lentazo. Para la cadena tradicional. Pero puedes ingresarle al internet e ir directo al consumidor. Entonces en verdad, si tú tienes buenos videos en TripAdvisor si te mueves en el tema de canal digital, en un Facebook de puta madre, súper bien orientado a los segmentos que quieres, el atractivo puede vender directo. Pero la cadena tradicional es súper tediosa y lenta.

PC: ¿Consideras que se ha diversificado en algo la oferta o está igual?

Lo que ha cambiado es lo que te digo, ese corredor entre el cordano... Todo eso dinamizó un montón porque se volvió real e interesante la posibilidad de hacer San Francisco a la plaza de armas caminando.

Los mismos guías sugirieron en su momento, parar en el Cordano y comerte y sanguuche. Luego cerraron el Cordano y se fue al cacho. Pero la idea es que haya diversidad de experiencias. No solo museos, si no como el Cordano, que es de cultura viva. Y claro, lo que ha hecho esto de Bodega y Quadra, el museo del chocolate es justamente brindar atractivos distintos y se ha vuelto como un foco que atrae turistas también independientes. De alguna u otra manera, eso ha dinamizado alrededor del Centro. Eso sí lo veo como un cambio súper completo.

Luego, lo del BCR sé que, bajo la dirección de Ulla, se hicieron varios cambios y estuvo súper bacán. Pero no he ido, no te podría decir. Pero más allá de eso, no he visto mayores cosas. O sea, los cambios de ambulantes, que es más fácil de acceder, pero se sigue operando de la misma manera. Lo único que ha cambiado es caminar.

PC: ¿El tema del manejo de los buses ahí? ¿Es más fácil o complicado que antes? Entiendo, la Municipalidad cada cierto tiempo controla

¿El manejo de los buses es más fácil o complicado que antes? Ahí, la voz sería que alguien de operaciones te diga cómo funcionan, porque no lo tengo tan claro. Lo que yo sé es que te dejan y caminan una parte. El bus sobre para en la Catedral... cuando yo operaba. Entraban a la Catedral y ya luego seguían caminando y el bus los volvía a recoger más o menos donde está Santo Domingo, porque no pueden estar en la plaza de armas. Y está perfecto. No tendría que ser en la plaza de armas, no es necesario. Con que puedan sobre parar, dejarlos y luego recogerlos un poquito más allá. De hecho, los turistas disfrutan caminar un poco. La cosa es que todo tiene que estar súper cerca. Y pensando en los museos del centro, ¿qué cosas como súper complementarias a la oferta colonial tendrían? Estoy pensando... Riva Agüero, los conventos, está el BCR que es lo más evidente, pero qué otro por ahí cerca...

PC: Han abierto el del señor de los Milagros...

Eso podría ser interesante para el mercado latino que le interesa un montón el tema del Señor de los Milagros, ahí se podría hacer, porque a veces pedían programar para ir Santo Domingo, las Nazarenas y todos de santos católicos, que para América latina es un...

PC: ¿Y este que está en Alfonso Ugarte?

El de la cultura peruana, todavía no he ido... pero Alfonso Ugarte tampoco está cerca, está tugarizado... no sé. Tengo que ir a mirarlo. Pero ¿qué reemplazo en Lima con eso? Es como que bacán si lo tengo, para cuando tenga un turista especializado que

le interesa específicamente...creo que dicen que tiene cosas de artesanía mostrar, que le interés la artesanía lo podría llevar.

Pero está fuera del circuito tradicional, quiero decir, que voy a invertir tiempo en llevarlo y tiene que ser un atractivo tan interesante que me reemplace al Larco o el *city tour* o cosas de ese tipo. Porque ahorita lo que se consume en Lima, es *city tour*, Larco y luego tienes experiencias de gastronomía.

PC: ¿Cuándo hablas de *city tour*, hablas en vehículo?

En vehículo, pero no panorámico...Te dejo en Catedral, luego San Francisco, luego caminas a Casa Aliaga. Luego te subes y ves el parque del amor, panorámico barranco y puede terminar en un restaurante...como que es lo usual.

¿Qué es lo que hacen en otros momentos? clases de cocina que es algo vivencial. Es que también hay un punto que los turistas quieren complementar la oferta cultural *hard core* de patrimonio monumental con cosas más *light*, más cotidianas. Y Lima tiene el atractivo fuerte gastronómico. Hay una oferta enorme de proveedores de tours gastronómicos, de todo tipo. Desde caminar con James Berckemeyer por el mercado hasta tours en compartido que te llevan al mercado, preparas tu ceviche. Hay algo de mirar y observar y luego algo de hacer.

PC: Y como que los museos han quedado un poco obsoletos frente a la nueva demanda...

Y luego tienes todo este foco de museos que es Barranco. Tienes el MAC, que tienes MATE.

PC: ¿Qué te dan esos museos que no te dan los otros museos del centro?

Barranco es más amigable. Porque ahí comes un heladito en Bizzetti, perdón, en Blue. Por ejemplo, ahorita los tours de barranco incluyen parar a tomar café en Bizzetti o en un heladito en blue, entonces tiene este contexto de lo actual. Las calles tienen grafitis y te das cuenta de que Barranco es el Soho. Entonces es complementario. Entonces te das cuenta que, esta parte colonial de Lima Cultural de la Humanidad y luego esta parte, como Lima sigue siendo súper creativo, este es el lugar donde toda la gente que trabaja en industrias creativas viene y vive y les contarán que esto es como la parte bohemia, qué se yo...el puente de los suspiros es súper fotogénico.

PC: Es como el distrito rehipster...

Es como que...en realidad Barranco es súper fotogénico. O sea, te vas al puente de los suspiros, tienes la casita y no sabes cómo les gusta a los turistas, porque al final... es locazo, pero la foto influye en un huevo. Vivimos en una época, en que compartimos en redes sociales. Como lo que ha pasado con el Vinicunca, solo se van a tomar la foto. No hay nada más que hacer. Se levantan a las tres de la mañana para una foto. Me alucina. No hay nada contexto.

Entonces si puedes tener algunos turistas súper especializados, que les interesaría más los museos, pero no es el grueso. A ver...MATE es una puesta. Puedes ver la casa remolada y puedes hablar sobre las residencias de verano en Lima. Tu discurso se complementa en el Centro Histórico...la exposición particular...

PC: MATE, si bien es lindo, y está implementado para recibir turistas también, ¿Ves que no es un tema de la colección? Puede ser cualquier cosa la muestra, obviamente tienes el nombre de Mario Testino, pero ahí el componente más fuerte no es una colección que si la pudieran tener cualquier otro museo...como Larco.

Larco es como el rey de los museos. Eso es indudable.

PC: Trato de identificar ¿qué cosa es? ¿Falla la colección, falla la gestión de la colección, es el entorno?

Hay varias cosas. En el caso de MATE, de repente a nosotros nos parece un poco frívola la colección, pero justo hace poco fui con un cliente que le pareció de las industrias creativas actuales de Perú. Que no habían visto nada como que, sobre creatividad actual. Más que quizás, la misma colección de MATE, está la bodega de MATE, que tiene todas estas piezas de diseño contemporáneo de artistas de América Latina, que son súper novedosas, pero incorporando técnicas tradicionales. Eso les pareció pajísima.

PC: ¿Qué puedan comprar?

Que puedan comprar y que puedan decir mira oye, esta diseñadora la de escudo, que hace un telar como siempre se ha hecho en el ande, estas prendas increíbles que ahora están en las pasarelas de Nueva York. Esa vaina le alucinaba. Como que no perdemos vigencia en nuestra creatividad, en las artes y las industrias creativas actuales. No hay nada así, ahorita.

O sea, no es que MATE cumpla con todos los requisitos de un museo de industrias creativas, pero es lo más cercano que tenemos. Ahorita está horrible Pedro de Osma, pero en general es lindo caminar por Pedro de Osma. Ahí si está el entorno. Y tienes MATE y tienes el museo Pedro de Osma al costado y tienes el MAC y si alguien quiere ver pintura contemporánea, esta buenazo. Ahí es Barranco, Barranco es como bonito, es amigable y puedes parar a tomar un cafecito.

En el MALI, el atractivo en sí mismo es el MALI, que tienes toda la colección, que ahora está mucha más paja, que ahora provoca llevarlos. Antes no provocaba tanto. Y otros museos del Centro de Lima, tendría que ir al BCR pero en realidad la museografía es super antigua, es super monse. Entonces Larco tiene algo súper bien articulado y tiene un guion clarazo.

Todo está hecho para tu salgas entendiendo...además lo han pensado súper bien. La gente llega primero a Lima y el museo Larco es la puerta de entrada para entender

el Perú antiguo y lo tienen claro. Y eso es como han construido el guion. Entonces se han adaptado...ya, mi público, sobre todo son extranjeros, qué les interesa: entender las civilizaciones antiguas antes de ir al Cusco. Entonces se han adaptado, no te digo la colección, pero sí el guion, está super bien especificado por ese lado.

Pero no hay ninguna otra colección valiosa...por ejemplo, no sé pues, cuál más podría ser, porque estoy pensando...Los que más conozco son O'Higgins y Riva Agüero. Riva Agüero es interesante, por un momento pensé para incorporarlo en los tours, pero me sigue pareciendo que la casa Aliaga es más potente. No es porque sea mía. Pero Riva Agüero, lo que tiene valioso y súper paja y diferente es la biblioteca y el archivo. Pero también es tedioso entrar. Tienes el museo de arte popular que también es paja, pero tienes que tener sensibilidad particular. A mí me gusta, pero no a todo el mundo le gusta.

PC: ¿El caso del museo de la Inquisición también lo han usado? Sé que está venido a menos, pero...

Eso también pasa, escoges atractivos que le den prestigio al destino. A lo video de Carlos Vives, escoges lo que sea más vendedor. Lo otro es que está en Abancay y es mucho más fregado.

PC: Y este que está en la plaza San Martín, el de Minerales, que tienen textiles...

No lo conozco. Pero textiles yo me quedaría con Amano o con Larco, quizás ese es el tema, quizás lo que no tienen es una colección original, una colección que compita con otros museos. Incluso el de Antropología y Arqueología frente a Larco...ha bajado un montón, a veces sí se complementan, a veces venden los dos, pero también, en mi experiencia, cuando he acompañado grupos. Hay un punto que ya no quieren ver un huaco más. Y en Cusco es como que no me llesves una ruina más...no quiero un sitio arqueológico más...Quiero ver gente normal, viva y de carne y hueso. Porque tienes que ser mega sensible al tema para que te diga, ay quiero ver otro sitio arqueológico.

PC: ¿El caso de Rímac con Descalzos?

Hemos tratado de ir a Descalzos, pero en realidad está un poco venido a menos, esa el a vaina. Descalzos sería paja, porque además puedes contar de las misiones. Creo que todo tiene que ver con el guion. Como, qué puedes contar cada sitio cumple algo, como que cada sitio cumple algo, una función para entender la ciudad.

Entonces, la parte milenaria la cuentas en Pucllana y la cuentas en Larco. En la huaca Pucllana puedes contar que Lima era una ciudad milenaria y en Larco. Es como que los mejores representantes para eso. La parte colonial es obviamente el Centro Histórico. Y tienes los edificios que son básicamente las iglesias o las casas, como la casa Aliaga. Y la parte contemporánea, es Miraflores y Barranco. Entonces ahí los museos de Barranco resaltan porque ya están en donde la gente quiere ir, está de moda y están los bares, etc.

Entonces es una mezcla de cosas. Tendría que ser algo mega potente. No sé, a la casa de la literatura creo que no entra ni el gato, los turistas ni se asoman y luego está el museo de la gastronomía y el correo. Puede ser que ese sí lo visiten un poco más los independientes.

PC: Sé que le iba bien al de Bodega y Quadra...

Y al museo del chocolate también. Pero es porque es interactivo y es barato, en el museo del chocolate no te cobran entrada ni si quiera.

PC: Incluso Bodega y Quadra no te cobra...o no, te cobra, pero un sol.

Pero ves, no es nada cultural. Es como que la gente quiere una experiencia y en este caso no te cobra, buenazo. Pero no hay como un componente cultural, como ver un huaco, ver una pintura...

Además, también ojo tiene que tener guías de puta madre, porque muchos viajeros sí tienen más tiempo, son independientes entonces tienes que llegar al museo y tienen que tener una audioguía buenaza o un guía apasionado. Porque, al final todo es el guion, la interpretación es todo.

Entonces si tienes, suele pasar en los museos, unos guías recién graduados, que en realidad ni siquiera están muy convencidos del atractivo, es más difícil ¿Pero te has metido a TripAdvisor?

Sí...aparecen la Catedral, el palacio arzobispal, que algunos lo hacen junto, pero otros por separado.

No es como Larco, la gente sale...igual hay detractores, pero el grueso sale como que ¡qué paja este museo! Te afana un montón. La chamba que ha hecho Larco es increíble. Yo me acuerdo, cuando yo trabajaba en Lima Tours hace miles de años, lo que se vendía era el museo de oro. Y todo el mundo iba al museo de Oro. Y Larco era, pero ¿por qué no vienen a Larco? La chamba ha demorado, fácil 18 años. Se han demorado un huevo de tiempo en posicionarse. Pero han chambeado full. O sea, no solo le han metido al tema de la estructura y a la museografía. Han ido a ferias de turismo, han empezado y así de poquitos, y después se descubrió que el museo de Oro tenía piezas falsas.

El museo de Oro estaba lejos, pero ahí se han...de la fama del museo de Oro de Colombia, como que era, el museo de oro del Perú también debe ser bravazo. Pero Larco empezó a posicionarse fuerte, super cercano a las agencias de viajes, es el único museo que trabajaba como un proveedor. Venían y hacían capacitaciones constantemente a las agencias de viajes. Venían y tenían a Mariana Watson que estaba al tanto de todas las áreas de producto, se sentaba con ellos, trataba de entender qué es lo que necesitaban, cómo vender más. Todo el tiempo estaba liderando activaciones para que las agencias compraran más, iban a ferias como te digo. Obviamente, no como un stand, pero como soporte de sus proveedores. Por ejemplo, si entrevistaban a Condor, y Condor hablaba de Lima, venía Mariana misma y hablaba de Lima. Porque tenía claro que tenía que vender Lima. Entonces hicieron

una chamba como bien metódica y pegada al turismo, ellos si...les ha rendido frutos. Lento, como es el turismo.

PC: ¿Qué percepción tienes tu de la gente de museos? Al margen de que hay museos que necesitan mejorar su museografía porque es la misma de hace....

De la gente de cultura en general...Lo que pasa es que yo tengo los dos sombreros, porque yo estudié historia y terminé en turismo. Pero tengo claro que hay un divorcio...todo el mundo, turismo y cultura, cultura piensa que turismo quiere prostituir todo y ofrecerlo. Y cultura no termina de entender que tiene que digerir el contenido para que lo entienda todo el mundo, porque si no se vuelve una cosa que solo a cuatro gatos les interesa.

En caso de Perú, la gente de cultura es bien antigua en su visión de lo que es cultura, me parece que, salvo excepciones super importantes, en general, la gente de cultura es sobreprotectora, no es muy moderna en sus herramientas de comunicación o de información y eso se nota. Y entonces haces que al final el museo termine siendo un lugar un poco más árido, no es un museo interactivo. El museo de Lima...¿sigue vivo?

PC: No, ya no...lo cerraron...el mantenimiento es altísimo...no funciona

Un montón de plata ahí...Que estupidez eso también. Eso es absurdo. A mí no me gusta mucho, lo confieso. Con mi parte solo de turismo, es interesante porque es un atractivo que llama la atención.

Y les falta la atención, no te digo que deban llegar al nivel del Metropolitano que parece sacado de la película de Anaconda, pero...Larco es un buen ejemplo, en verdad. En Larco tienes como...la parte de interpretación está súper bien hecha, tienes un video correcto, que te enmarca todo. Usas mucho el mapa, los guías están super bien entrenados, su guion lo tienen hiper claro.

Al final de la visita la gente se queda con tres ideas hiper claras. No se les ocurre hablarte del intermedio temprano, el tardío, el horizonte temprano...que al final nadie lo digiere, o sea, los intérpretes de Larco son profesional y muchos han estudiado afuera o se han entrenado afuera, con nuevos sistemas de interpretación. Que no tiene que ser tecnológico. Es simplemente qué mensaje vas a dar. En el caso de nuestros museos, no hay interpretación clara. Tú te vas a los museos del Estado y te siguen hablando, que el intermedio tardío, el horizonte temprano...te entra por un oído y te sale por el otro. No se ha chameado en comunicación y en comunicación para distintos mercados, esa es mi sensación.

Y es como que la gente de museos, a veces se queda como mirándose a sí mismo y cuidando la colección. Hay que cuidar, hay que cuidar la pieza, pero no están pensando en divulgación. Es como que al final son guardianes de la puerta y del museo, de la colección y de lo que tienen, pero no articulan con cómo hacemos que

el público, tanto extranjero como peruano, se enamore de lo que tengan y como hacen que se involucren y sepan lo que hay. Hacer acciones sociales o con los vecinos.

El MALI también siempre ha tenido sus cursos buenazos de extensión, pero no vinculan eso con la colección. Creo que ahora están haciendo más cosas. El BCR con Ulla, creo que han hecho cosas chéveres, o sea, hay algunos actores capos.

PC: ¿Has escuchado hablar de la red de museos?

No, pero sabes qué sí. En algún momento yo he hablado con el ministerio de cultura, hace años con km cero, para ofrecerle una app de museos a la dirección de museos, y súper buena onda todos...pero se veía esta cosa súper antigua, ah sí que chévere sería, pero no hay presupuesto...es como, no sé si es un estado mental o en verdad no hay presupuesto, puede ser factible, pero tampoco como para que no palanquean fondos de otros lugares. Siento que ha quedado en el olvido...

PC: Siempre digo, cuando tú vas a alguna otra ciudad...la gente puede pasarse horas y días enteros dentro de un museo...

Claro. Hacen cola para ir a la galería. Pero también es un tema de marketing...claro, vas a visitar la Gioconda o están las obras de Velásquez...acá no hay eso. O sea, si están los sitios arqueológicos, la cerámica, los textiles, pero también es un tema de chamba.

Por ejemplo, la colección de Larco, nuevamente Larco, ha salido a un huevo de museos de otros lugares. Es la mejor promoción. Ha prestado piezas para museos en Alemania o museos en Inglaterra. La gente ya sabe de la cerámica Moche en Inglaterra y para cuando vienen acá ya no les parece tan extraño un museo de cerámica Moche o ya entiende lo que es Moche. Es como una chamba bien 360.

Tampoco espero que todos los museos del Centro Histórico hagan eso. Pero para que el atractivo tenga tanto peso, como para que no sea algo casual, que está en el entorno. Si tiene que haber una chamba...Porque probablemente a MATE, probablemente nadie iría si no estuviera en Barranco. Déjame pensar, si MATE estuviera en San Isidro. No sé si alguien se trasladaría a MATE. Yo me desplazo a Barranco y ahí aprovecho y veo cosas, pero me desplazo a Barranco. En Larco sí voy a Larco, no es que voy a Pueblo Libre.

Y ya se ha articulado una ruta alterna, con menos de lo que me gustaría de Mateo Salado. Mateo Salado es alucinante. Pero todavía, ni siquiera los guías deben saber muy bien cómo explicarlo. Entonces probablemente, por el mismo guion...por el tiempo. Todo está restringido al tiempo.

PC: ¿Cuál crees que tendría potencial si se invierte en mejorar el guion, en tener una estrategia de comunicación?

No tengo claro a todos los museos del Centro de Lima, siento que el BCR podría ser. De hecho, el MALI va a ir para adelante. Pero no están en Cercado, Cercado. El del BCR podría ser. La colección del BCR, hay pintura republicana, hay cosas de arqueología.

PC: En su bóveda tienen piezas en oro...después los museos, están los militares, el de Grau, el de los combatientes del morro de Arica...

Eso podría interesarle de repente al mercado chileno...por un tema de gente compartido. Pero también para el mercado local, para la gente peruana sí es importante.

El de las Nazarenas, creo podría ser interesante. El de las Nazarenas me parece paja. Porque en verdad es como, es además otro discurso, la cultura popular, el fervor religioso, el sincretismo. Ahí tienes para hablar un montón. Creo que eso sería, si yo tuviera que escoger...Porque el del BCR compite con Larco. Y voy a llevarlos a Larco, para turista porque para el público local, para peruanos es otra historia. Peor claro, el de las Nazarenas si me parece paja.

PC: La iglesia San Pedro...

La iglesia san Pedro es alucinante. Ahí puedes hablar del barroco, etc.

PC: Había un tiempo en que llevaban turistas...

Todavía llevan, el problema con San Pedro, cuando yo trabajaba en operaciones, era que a veces estaba cerrado. Basta que te pase dos veces y ni más los llevas. Porque además para colmo tienes que caminar, una buena lata o el carro te tiene que llevar por un tráfico. Ese es el problema.

Pero el de las nazarenas si está bien montado es perfecto. Porque ahí puedes hablar del sincretismo religioso, del fervor, la procesión más grande de América. Te complementa tu discurso en Lima. Ese podría ser.

PC: ¿Cuáles dirías tú que son las características mínimas que debería cumplir un museo, para que le jale el ojo al operador?

Que ofrezca una colección diferente. Que, si va a competir con Larco, tenga una colección más ahorada que Larco, un mejor guion o sea que se algo distinto. Por eso lo de Nazarenas me parece una mejor opción. Segundo que tenga fácil acceso, que pueda cuadrar el bus o que esté en un entorno que ya está visitado por turistas. Porque e tiempo es dinero...porque te cobran por hora, los guías y los carros. Y tercero es un buen guion. Un buen guion que tenga una diferenciación, algo distinto o complemento de alguna manera. Que valga la pena ir. Por eso es tan jodido los museos de piezas arqueológicas ahorita. El museo Amano que es especializado y sí tiene un público especializado en textiles.

PC: Ese tú crees que están entrando...

Sí. Hay gente que lo vende. Lo que pasa es que hay un nicho que le interesa el tema textil. El museo Amano es el perfecto...y además es la perfecta introducción, porque luego van al tema textil andino. Y el Perú es como...la textilería es importantísima en nuestra cultura. Y las tradiciones y los tintes naturales y la iconografía. El museo Amano es como la introducción para eso. Entonces tendría que encontrar su lugar, ese primer punto es cuál es tu lugar en el discurso de Lima. Cuál es lo único, cuál es tu valor agregado a la propuesta de la ciudad. Podría haber un museo de la cultura chicha. Algo así no hay. Podría ser paja porque ahí lo que estás agregando es la cultura actual, la migración. Qué aporta ese museo al discurso de la ciudad de Lima. Lo otro es que tiene que tener un guion de puta madre y tener accesibilidad. Entonces ese es el tema.

Esas tres cosas creo yo. Serían las que a mí...yo diría a ya ¿cómo lo incluimos? Porque ahorita MALI, se está ofreciendo, pero igual compite un poco con Larco. Y en el arte contemporáneo no...la gente quiere ver, es el tema prehispánico. Incluso la parte colonial, en Cusco también ven iglesias...entonces claro, San Pedro es mostro, pero cuando van al Cusco, ven la Merced, la Catedral, Qoricancha, entonces ya Andahuaylillas...que a mí me parece más paja. Si yo tengo que armar el programa, me vuelo San Pedro y pongo Andahuaylillas...es difícil porque tienes que competir en un país donde hay cosas bien pajas. Pero sí, ese sería.

PC: ¿Qué me puedes contar del Patronato de Lima?

Ahí deberías entrevistar a mi papa, te diría más cosas. Él fue tesorero un tiempo. Yo sé que lo formó mi abuelo, pero no me acuerdo exactamente en qué año. Y lo fundo porque tenía la convicción que Lima tenía que ser patrimonio cultural de la humanidad. Sé que organizaron un encuentro de ciudades patrimonio en algún momento, que trajeron a toda la gente de Unesco, etc.

PC: Antes de la nominación...

La historia que yo he escuchado, que habría que validar, es que él fue prácticamente el impulsor de Lima...de hecho viajo con su plata a Paris, él hizo todas las movidas ante Unesco. Cuando él decide, dice ya me quito entra Pedro Guirnovic pero no tenía el *feeling* creo. Igual como te digo, de su propia plata mi abuelo financio el grueso de las acciones del patronato. Pero la idea era que todos los socios pongan un poco de plata y que sea autosostenible y eso no se consiguió.

Yo creo que Guirnovic tampoco la pasión por el tema del Centro de Lima y entonces tenía como que se jaló a gente bien trome, porque bueno, estaba mi papa que era como vecino y caballero, tenía que estar ahí. Estaba Juan Gunther que era como arquitecto que conocía el Centro de Lima, o sea, hicieron cosas bien bacanes y pusieron en valor una casa en Conde de Superunda, no recuerdo el nombre de la casa, pero está como a una cuadra de la venida Tacna. Pero no sé, mi papa te puede dar más detalles.

Entrevistada: E3

Realizada el 16 de octubre de 2018 por Lic. Pamela Cueva Chacón

PC: Me puedes dar un breve resumen de como tu experiencia profesional se vincula al Centro Histórico.

Básicamente mi experiencia más allá de ser usuaria digamos, que sí en mi quehacer cultural nunca he dejado al centro de lado, como persona de la ciudad, no me era un sitio ajeno, no es que “¡ay! Qué pesado ir al centro” o sea estaba dentro de las posibilidades de paseo de domingo, de sábado también, con mis hijos explorar o ir a buscar un espacio nuevo. Cuando surgía algo, de repente algún museo se abría y la muralla, no es cierto.

Probablemente por mi propio interés, yo no me siento una usuaria cultural normal. En el sentido que, ya está sembrado el interés digamos. Eso sí hay que decirlo; eso como usuaria. Y luego ya a manera profesional, desde el 2015, más intensamente dirigiendo el museo del BCR. Son dos años y medio era directora.

PC: Mi periodo de tiempo de análisis es de 1988 al 2018 en este año se han sucedido cambios de gobierno local, como también cambios sociales generales y cosas más específicas

Es más fácil ir al centro, está más ordenado. Encuentras la información, es seguro ir en horarios que antes no ibas, se ha reactivado la oferta cultural teatral en el centro. Todo eso ha ido pasando efectivamente, no es un sitio difícil llegar en un momento, en horario laboral seguramente sí porque es más pesado. Pero si eres una persona que quiere visitar el centro hacia la noche, hacia la tarde puede

Y fin de semana también o sea si ha habido cambio a nivel de destino, como espacio al cual puedes ir. Yo sí, puedo decir que desde mi juventud en el 88 era una universitaria, ahora te sientes más tranquila al ir al centro. A consumir el centro.

PC: ¿Y puedes tú identificar algún acontecimiento específico que haya dado pie a esos cambios? ¿qué haya favorecido esos cambios?

Por un lado, definitivamente el momento político posterior al fin del terrorismo, eso definitivamente. Del 88 al 92 definitivamente, casi casi era como una aventura y posteriormente gestiones municipales que visibilizaban el centro de otra manera, como un espacio más amable. De hecho, yo podría indicar que toda la gestión Villarán consideró al centro como un sitio donde podía pasar cosas, podía pasear al aire libre, donde tú caminabas y de repente tenías una intervención teatral, musical, eso pasaba. De hecho, después de esa gestión ya no con la misma fluidez, hay que decirlo.

Era un sitio más donde tú veías vida ciudadana y más artística, en la calle. Yo creo las gestiones municipales tienen mucho que ver definitivamente. Y luego yo diría que de todas maneras están emprendiendo los espacios culturales de diversificar su

oferta. De hecho, ha influido, hay un montón de museos en el Centro de Lima, el tema es que no están profesionalizados. Definitivamente de que están, están. Quieren y abren sus puertas pero que funcionen realmente según estándares de un centro cultural o de un museo, no es así. Eso es una tara del sector. Que no son espacios profesionalizados.

PC: En tu juventud, cuando consumías ya el Centro de Lima ¿de qué museos te acuerdas, que ya en ese momento eran conocidos?

El BCR de todas maneras. El BCR era un museo joven eso de todas maneras, sí me acuerdo. Bueno la Católica el Museo Josefina Ramos de Cox, nunca he ido como una cuestión de diversión si no he ido como parte de la carrera. Porque estudiaba en ese momento antropología. El MALI de todas maneras, la filмотeca de Lima, yo era caserita de la filмотeca.

Los museos religiosos, he ido a San Francisco varias veces, he visto el cambio hacia la Casa de la Literatura. El inicio de la casa de la literatura, eso a sido a fines de los noventa, o eso ha sido el 2000, porque ha sido el segundo gobierno de Alan. El surgimiento de ese lugar. De ahí simplemente visitar los monumentos, o sea el centro como tal. Cuando se inauguró el Parque de la Muralla y salir caminando por ahí.

La casa O'Higgins, la casa de la gastronomía, pero antes era el filatélico. Después cambia a la casa de la gastronomía, en realidad no entendí como era museo, porque no tenía colección. O sea, era más como...no sé era un espacio más como, un espacio más Disney World. Pero eso básicamente.

PC: De estas experiencias que has identificado... ¿o de estos museos a cuál tú le ves potencial turístico?

Es que lo que pasa que yo creo...es que todo lo que hay en el centro tiene potencial turístico. Su propia ubicación general que sea muy fácil, si es que se hiciera bien, lo que pasa es que tienes que hacer rutas, tienes que conectarlos. No tienen que competir uno con el otro, si no, todo lo contrario, si no alimentar el uno a otro, porque obviamente no son de lo mismo. Ahora yo te diría, no quiero que esto sea un *cherry* pero la ubicación del museo de BCR es incomparable, o sea, estás a una cuadra y media de la Catedral. Realmente estás ahí en la ruta de caminata a la Catedral. Los de jirón de la Unión, son inmejorables, inmejorables.

Creo que el del teatro que está frente al Municipal, el museo del teatro también está en el jirón Huancavelica. Pero cada vez que he pasado está cerrado. En realidad, no sé cuál será su horario de apertura.

Pero todo lo que está en el cuadrante histórico, lo que fuese. Tiene un potencial enorme porque la gente camina, ahora yo creo que también ahí nuestro concepto de turismo es que no solamente debe ser un lugar pensado en el turista extranjero. El flujo de población nacional es gigantesco local es gigantesco en esas calles. Y es lo

que nosotros como MUCEM quisimos priorizar. Esa idea de qué “nadie a al centro, solamente el turista”. Ah entonces hay que hacer un museo para el turista extranjero que viene. Dijimos un ratito, hay un montón de población local que viene acá, queremos que entre por esa puerta.

Y si está yéndose al mercado central, diga, puedo meterme sin problemas. Entonces pensado también como un destino cultural local, como un centro cultural local, que no se contradice, más que como un museo turístico, digamos.

PC: Tomando el caso del museo del BCR ¿en algún momento intentaste hacer estas redes, hacer estas rutas?

No tuvimos tiempo. Te lo digo, estaba en los planes y la actual directora Maripili podría perfectamente conversar porque siempre ha estado en el poder tener un poco más de liderazgo dentro de la posibilidad de forjar una red que funcione, más que nominalmente, que funcione en herramientas, digamos. En un mapa conjunto, en diseño de contenidos que retroalimenten el uno al otro, pero para eso se requiere que puedas tener profesionales, que hablen tú mismo idioma en los otros museos también, porque si no terminas haciendo la chamba de todos. Si no al final tú terminas haciendo la chamba de todo el mundo. Ese es el problema.

PC: Y qué con respecto a la red de museos...son varios, hay de todo...yo sé de la red que siempre su mejor acción es el tema de la feria de museos, que se hace con la Municipalidad hace años...

Fuera de eso, no pasa nada.

PC: Específicamente con la feria si les resultaba...

Gestiona la posibilidad en ubicar el lugar y de ahí de poder ofrecer el espacio y coordinar con otros museos quienes van a participar en la feria. Pero de ahí lo que cada uno hace es lo que cada uno lleva a esa feria. Fuera de eso no hay ninguna otra gestión como red.

PC: Generalmente es como, se pide mucho que haya activación de la gestión local, de la municipalidad, en este caso, que de repente a veces hay algunas cosas, a veces no hay, depende mucho de la gestión...pero al existir una red que no existe en otros espacios en Lima...yo he escuchado hablar de la de Barranco...

Los tres o cuatro museos. Pero ellos sí sacan la noche de los museos de Barranco, ahora este fin de semana hay noche de museos y es muy eficiente, porque sí coordina las actividades, coordina la propaganda conjunta. Ahora son cuatro museos, bien profesionalizados.

PC: ¿Eso no lo veías en la Red?

No, no.

PC: ¿Que faltaba?

Profesionalización de los espacios. O sea, personas que no solamente dirijan el museo, si no que tengan una formación en gestión cultural, moderna.

PC: ¿Tú crees es un tema de la persona, o es un tema de las instituciones? porque entiendo que también varios de esos museos pertenecen al sistema nacional de museos, que a veces tienen restricciones, no solamente el presupuesto, si no con también con respecto con políticas, sobre qué pueden hacer y qué no pueden hacer.

Exactamente. Tiene mucho que ver con su propio sistema de gestión institucional que limita el que gestiones con libertad el espacio, que eso que propongas y que hagas pueda revertir en tu propio beneficio. Para qué hacer algo que no va a revertir en ti directamente, por ejemplo ¿no es cierto? Por ejemplo, un programa que tú puedas decir, ah ya, por ejemplo, este programa lo puede auto sostener, puedo cobrar por este programa porque me va a permitir comprar materiales para mejorar el programa. No puedes hacer eso, no puedes cobrar. No tienes ni siquiera esa libertad, para diseñar algo que puedas ofrecer, que te puede permitir crecer.

Si eres del sistema público no puedes hacerlo, no puedes. Es terriblemente restrictivo en cuanto a una libertad de acción que tiene una persona que dirige uno de esos museos. Ahí el sistema de gestión es lo que tiene que cambiar definitivamente.

Y por otro lado es un poco la historia en la formación de los...ni siquiera te puedo decir directores, pero de lo que de alguna manera gestionan estos museos.

Me he olvidado mencionar el Andrés del Castillo que también tuvo una etapa muy dinámica. Sí está en la ruta de la profesionalización, de modernización museográfica, que también ha participado en estas reuniones de la Red. Pero creo que también aquellos museos que hemos tenido más posibilidades de gestionar una reforma y cambios y novedades, nos concentramos luego en lo que estamos haciendo para hacerlo mejor. Claro, en vez de estar dedicado a tema de red, es que todo el esfuerzo que le dedicas a otro. Suena horrible, pero es así. Porque es así, porque es como yo doy, pero qué me dan...y no te dan nada. ¿qué me dan?

Todo ese tema tiene mucho que ver con capacitar, con aplicar lo aprendido, pero que de alguna manera revierta en una mejora para todos. Ahí si necesitas de ente superior, tipo municipal o lo que fuese, que te diga ok te voy a dar recursos, voy a permitir que estos se junten, para que gestionen para mejora de toda la ciudad.

Pero si lo haces tú, al final toda la carga cayendo sobre esa institución que sí funciona, pero a la vez está tratando de ayudar a las otras. Entonces dedicas horas hombre, un montón, ese esfuerzo multiplicador. Eso es lo que no ha pasado con el

tema pedagógico en general, por eso es que la red sí nos ayuda. ¿Por qué? Cada uno de nosotros capacitamos a nuestros mediadores.

PC: La Red de Pedagogía...

Pero ahí estamos hablando de que todos somos bien profesionalizados. Entonces a mí me conviene juntarme a esa Red, porque aprendo de Clara, de Sandra....

PC: Pero esa Red es a nivel de personas, no ha nivel de instituciones.

Sí, exactamente. Esa red se formó más como un gremio. Tiene más un tenor más gremial. Pero nos juntamos, no solamente nos queremos por amistad si no porque aprendo siempre algo. Ganas algo, es un *win-win* en lo individual y en lo grupal. En el otro caso no hay *win-win* es que no hay pues. No hay.

Terminas yendo a la reunión, regresas y dices, perdí dos horas de mi vida, en donde tenía que haber estado haciendo “esto”.

PC: Tú que aquí en este museo has tenido tantísimo contacto con el sector turístico, ¿Cómo percibían tú, estando en el MUCEN la relación entre el sector museos y sector turismo?

No hicimos...trabajamos mucho más la ruta educativa. Entonces no hicimos un acercamiento específico al sector turismo. Eso estaba como pendiente, porque nuestro público objetivo inicial no era el público turístico, si no el público local. No trabajamos a nivel de turismo. Trabajamos a partir de ofrecer experiencias en tu vida cotidiana...y por ahí no pasaba el turismo.

PC: ¿y eso por qué? Entiendo la lógica de que tienes que generar cultura de consumo de tu museo en el local, porque de hecho es más rentable, tiene más sentido social...pero porqué es tan difícil que a veces miren hacia el sector turístico cuando puede ser tan rentable en diferentes sentidos...

En el caso nuestro, no implicaba nada, porque nosotros éramos gratuitos. Me daba lo mismo que cruzara un extranjero a que cruzara un local. Y prefiero que entre un local, como espacio cultural del BCR. Institucionalmente nos parecía muy importante que sea espacio de consumo cultural de muy buena calidad ofreciéndole eso al visitante local, como haciendo un “statement de” “estos nos meremos como ciudadanos”.

Esa fue nuestra política tal cual enunciada y trabajada con el directorio, con nuestra gerencia. Queríamos comunicar que eso que estábamos ofreciendo era prioritariamente para el local. Te das cuenta, en el caso nuestro, no implicaba ninguna diferencia por eso no cobrábamos, era gratuito.

Entonces también ahí, el tema es bien diferente a aquellos que cobran, que se sostienen de un “ticketaje” que es el caso nuestro, acá, por ejemplo. Acá este museo se sostiene del ticketaje, por lo tanto, tengo que entender muy bien a mi mercado turístico y a la diversidad que hay dentro del perfil del visitante. Que no es lo mismo

un visitante europeo que un visitante norteamericano, que un visitante oriental ¿no es cierto? Ese conocimiento acá si es grande porque se necesita para la operatividad.

PC: Por ejemplo, en el caso del perfil que haces diferencia acá con respecto a los visitantes... ¿qué te motiva hacer esa diferencia?

Para poder ofrecer las puertas de entrada para los diferentes mercados. Es diferente como consume el museo un visitante oriental de como consume un visitante europeo.

Pc: Y así vas variando...

Programación, algún recurso museográfico, información en los textos, tipos de guiado, todo eso de alguna manera responde a esa demanda que vas identificando, a esa diversidad de la demanda, entonces tu oferta va afín a la diversidad de la demanda. Acá si lo tenemos clarísimo. Es una lógica que jamás lo he visto en otro museo.

PC: Entonces en el MUCEN ni siquiera estaba en tu agenda contactar operadores...

No estaba en mi agenda por el momento. Cuando ya hemos hablado de un plan estratégico, estaba en la agenda en un siguiente momento. Lo primero era poblador local, segundo escolar y recién tercero, turismo extranjero.

PC: De los museos que conoces en el centro, tú crees que hay algún museo que se esté perdiendo, que tiene mucho valor que la gente no lo ve.

Yo creo que el MALI tendría que trabajar más el público local, mucho más. No debería perder de vista su público extranjero, pero el MALI debería ser el museo que todo limeño o que toda persona de esta ciudad debería haber ido. Tiene un potencial enorme, tiene el tamaño, tiene el parque... Todos los metropolitanos deberían estar inundados de todo lo que está pasando en el MALI. O sea, al MALI yo podrían ir todos los fines de semana. Tendría qué ver...

PC: Tiene un montón de cosas...son bien activos.

Por eso...Claro, pero falta un lenguaje más afín al poblador local, faltan temáticas más afines al poblador local. Ya no es tanto en cantidad, es el tipo de actividad que está proponiendo es el tipo de temática que está proponiendo y si estás empatando con el interés local. El interés local, no solamente de gente que no esté interesada en historia del arte.

PC: Otra duda que tengo es cómo conversa el sector cultura con el sector turismo ¿es que los museos no saben cómo vender, cómo adaptar sus colecciones, su producto para otro tipo de consumidor como los turistas, o es que el sector turístico, los guías, los operadores, no conocen todo lo que se encierra en las colecciones del Centro.

Yo creo que las dos cosas, pero hablando de mi sector. Creo que hay mucha reticencia en el sector cultural a entender la dinámica del mercado turístico.

PC: ¿Por qué crees que es eso?

Porque hay muchos temas ideológicos de por medio, de mucho tiempo atrás. Es pensar que el consumo cultural es negativo. O sea, hay todo un tema, como preservar la esencia, venderlo al turismo no es necesariamente lo que hay que hacer.

O sea, hay esas taras y hay desconocimiento de que tu visitante es un cliente, también es un cliente que tienes que atender, es un visitante, pero también es un cliente que tienes que atender. Se han levantado de su silla para irte a visitar. La lógica del servicio al cliente no ha entrado a los museos.

PC: Esto es bien curioso, los museos del Centro de Lima, o por lo menos los que más experiencia tienen en turismo, a diferencia de otro museo como este por ejemplo que le va muy bien, pero tampoco es algo que hace 30 o 40 años que sí podría ser la Catedral.

Claro, pero, digamos están en el mercado turístico por su ubicación, pero no porque hayan hecho un gran esfuerzo realmente para trabajar con el sector turismo. Es como tener una...Tú de hecho manejas eso mejor que yo...es como que, el recurso está ahí, pero en realidad no lo has convertido en un atractivo. Es como tener la gallina de los huevos de oro, pero qué has hecho con ella. Tienen el privilegio de estar ubicados ahí, pero no por estar ubicados ahí, ya son perfectos pues. O sea, qué has generado, ¿tus textos están en inglés? Para empezar. O sea, yo digo, quieres atender el mercado turístico, ¿has hecho el esfuerzo de escribir tus carteles en inglés. ¿Ofreces mediación en inglés? Ofreces mediación en diferentes idiomas.

Porque si lo que tú quieres es entrar en el sector turismo, pero no has generado nada para ese sector, estás hablando por hablar. Entonces solamente te estás aprovechando de tu ubicación para venir. La gente no es sonsa, la gente no va a ir a un lugar a no entender, a no pasarla bien, a no sentirse acogido. Yo creo que el centro tiene un gran potencial, pero del potencial al producto hay que chambear. Claro.

PC: Claro, ocurre que cuando tú ves gente que viaja a otras ciudad en Europa, no sé...puede estar días enteros en un museo o hasta más de un día en el mismo museo y eso acá no ocurre ¿no?

Además, el nombre museo, no te asegura realmente estar cumpliendo con el estándar de museo. O sea, tener un espacio abierto con vitrinas, no te hace un museo. O sea, tendría que haber por lo menos una investigación de base, o sea una programación, digamos parámetros, digamos ciertos estándares de conservación de tus colecciones, o sea todo el tema de la acreditación también museística, es algo que va a tener que llegar en algún momento y no hay que inventar la pólvora. Porque se tienen perfectamente referentes, estándares internacionales que hay que cumplir. La alianza americana de museos, y muchas entidades gremiales en América que ya

te ofrecen parámetros muy claros, estándares muy claros a los cuales te puedes plegar.

PC: Cómo explicas tú que un museo como MATE, que si bien tiene el nombre de alguien famoso mundialmente...pero que sin embargo, las imágenes las puedo encontrar también en mi teléfono, pueda ser eso más atractivo que ir al Centro Histórico de Lima ¿por qué crees que pasa?

Para un turista extranjero, ¿te refieres? Porque hay un marketing asociado, pues. Es una figura marketeada, está colocado esa marca, esa persona, ya tiene una presencia natural. Cuántos nombres de museos del Centro de Lima, que tú me has preguntado y no me acuerdo, y soy una persona de museos, yo debo haber entrado a muchos más de los que te he mencionado y no te puedo decir cómo se llaman. ¿Dónde están? ¿En qué folletos? ¿En qué prensa? ¿En qué programación? ¿En qué rutas? Nadie los vende.

PC: Tú me dirías que el protagonismo que tienen los museos, dentro de la actividad turística a nivel de Lima, es el que le corresponde o podría mejorarse? O sea, el que viene a Lima, viene por gastronomía, visitas cortas, y alguno viene por museos...crees que esa motivación “museo” podría ser mayor...

Sí todavía hay espacio para crecer, sí, sí, sí. Todavía estamos en pañales, pero no creo que todos sobrevivan. ¿Te das cuenta? No creo que todos sobrevivan, porque creo que el estándar debería ser mucho más exigente.

PC: ¿Que no se ve ahorita que se podría visibilizarse?

El recurso patrimonial o artístico per se, no es lo que la gente va ir a visitar. Y eso es lo que muchos creen. Hay que crear una experiencia, no se ha trabajado en la creación de experiencias. Creer que tienes un lindo edificio y que tienes unas lindas piezas adentro y que por eso la gente va a ir, eso es mentira. Aquí y en la China, eso es mentira. Eso no funciona. Eso es lo mismo que te digo de la gallina de los huevos de oro. Creer que ya la tienes y que por eso van a ir, y que encima tienes una buena ubicación. Tienes la ubicación, el edificio, la pieza, vengan a mí. Mentira. Si tú no has creado una experiencia, hoy en día la gente no te va a ir a ver. Porque el tiempo es tan corto, el tiempo que ocio es el tiempo que uno coge para ir a hacer algo que enriquezca tu vida. La pieza no enriquece tu vida, es la experiencia lo que te enriquece. Entonces no hay experiencia en crear experiencias. A eso me refiero con la profesionalización. No solamente que haya un curador o un conservador; es que trabajen en pos de la curaduría de experiencias. Hoy día un curador no puede ser una persona solamente que trabaja curando o cuidado la colección, si no la colección en relación al público.

Qué de esto le interesa al público, qué le creo al público a partir...la colección es un detonante. Tu edificio maravilloso, lindo, arquitectónicamente incomparable, es un detonante, no es el objetivo y ahí está lo que falta, digamos.

PC: ¿Qué perfil o qué competencias debe tener la persona que se dedique a hacer eso?

Mi experiencia docente me indica que puedes venir de cualquier formación previa. Pero que tienes que tener una vena de comunicador, definitivamente, artística, de contador de historias. O sea, tus habilidades comunicativas. Y otra cosa que siempre decimos es que seas un apasionado, el transmitir las cosas con pasión.

PC: ¿Hay algún lugar que te forme en eso?

Espérate un añito y mi instituto va a abrir. Voy a abrir un instituto.

PC: Yo he visto que hay temas de gestión cultural pero de manera general...

Esto va a tener mucho que ver con la mediación, con la pedagogía y con...porque eso no hay.

PC: ¿No es la persona que se para en frente y explica?

No, no. Es la creación, la generación...es una curaduría de contenidos.

PC: Formalmente no he visto que haya algo así...

No. Lo hacemos dentro de algunos cursos, como por ejemplo en la Ricardo Palma, o aquí en la Católica, eso es el centro de tanto de la maestría de historia del arte, como la maestría de gestión cultural y museología de la Ricardo Palma, dentro del curso que dicto eso es como el kit del curso, digamos no, pero no hay formación, de un diplomado, ni nada. Eso falta.

PC: ¿Qué valores o beneficios buscaría un turista extranjero dentro de Cercado de Lima? ¿Qué le podría dar cercado de Lima a un turista extranjero?

Una visión total de esta ciudad, de su origen, de su cambio, de su transformación en una ciudad moderna de su convivencia de todas las sangres. Le puede dar en pequeñito la experiencia de todo el Perú. Esa potencia tiene el Centro de Lima. Todas las sangres, todos los sabores, todas las épocas. Todo.

PC: ¿Crees que hay algún museo que tiene potencial y que no se está aprovechando específicamente par turismo?

Creo que hay muchos, no me acuerdo ni siquiera los nombres. Uy...

PC: Por ejemplo, el otro día hablaba con Inés del Aguila y ella me contaba de la experiencia de la casa O'Higgins de cuando tenían la excavación...es algo que ya no está disponible.

Igual en el MUCEN, por ejemplo, podría ser más aprovechado para turismo, pero creo que el objetivo...del plan estratégico va a venir, o sea, no es que no se haya pensado. Ahorita no está aprovechado al cien por ciento para el turismo, no se ha terminado de traducir todo al inglés y esas cosas. Y es un mea culpa porque, pero en realidad no lo queríamos hacer para el turismo, pero de hecho tiene un gran potencial para el turismo, el propio edificio, maravilloso y todo. En verdad, qué te

puedo decir, creo que hay un montón de museos chiquitos que están lejos de ser atractivos turísticos, lejos.

PC: Ahora como hacen la operación de *city tour* o la experiencia en Lima es como: un día Larco con Mateo Salado y eso ya desplazó un poco al museo de Arqueología y Antropología; otro día Centro de Lima y otro día Barranco. Entonces cuándo yo les decía, hablando con la gente de turismo...del MUCEN, me decían...sí pero ¿qué me puede dar ese museo que ya no me lo de Larco?

Es que yo creo para la visita de un turista de 3 días a la ciudad a lo más vas a visitar un museo. Yo no creo que la Red de Museos de Lima, sea como un objetivo para el turista extranjero, creo que tienen un potencial. Creo que algunos museos tienen potencia y te lo digo que no todos están para turismo extranjero. No creo que todos tengan que tener "turistitis". Yo creo que todos tienen potencial para crear experiencias de domingo para la familia peruana. O sea, el museo del Jurado Nacional de elecciones, qué le va a interesar a un ruso, disculpa, pero no. Yo no iría a ese museo si me voy a Rusia. Sin embargo, muy probablemente podría brindar la experiencia para una familia que quiera que sus hijos aprendan algo sobre el sistema de elección, por ejemplo. Tiene enorme potencial para el público local. Yo sí creo...creo que más que lo turístico están desperdiciando el potencial pedagógico completamente.

PC: Cuándo te ha tocado a ti desde la experiencia de este museo entrar al mercado turístico ¿cuáles fueron las primeras trabas?

Yo nunca he estado directamente en la gestión turística, te lo tengo que decir. Yo aquí en el Larco, yo siempre he estado en curaduría. Ahora soy directora hace cuatro meses. Pero yo sí he empezado a relacionar con el sector turístico más como una proveedora de un servicio muy particular que era un servicio de los guiados curatoriales, digamos. Pero nunca tomar contacto directamente con el mercado turístico a ver cuál es su demanda de horarios, precios que es todo un "issue" diferente ¿no es cierto?

Ahí no te podría decir, porque no es con yo quien he trabajado directamente. Si no proveyendo desde mi curaduría, por yo recibo recién la dirección. Antes mi rol era la curadora. En ese sentido sí escuchaba las demandas de, por ejemplo, más idiomas, que los guiados fueran en tales horas, que tuviéramos guiados de diferentes niveles de exigencias de contenidos. Ahí yo me he movido, ahí yo me he movido y había que estar preparada y creando nuevos productos para satisfacer esa demanda.

PC: Desde en la experiencia de este museo ¿cuál crees que fue el cambio estratégico para dar el giro?

Crear experiencias. Tener en claro que tenemos dos tesoros: la colección y el público que nos visita. En igual peso, en igual peso y que no fuera un "statement" vacío, si no realmente, lo que nosotros estábamos gestionando dos cosas: la colección y el público que venía a visitar este museo, a vivir una experiencia. Tal cual, nunca fue

un saludo a la bandera. Conocer al visitante, preguntarle, trabajar su demanda, ver en qué momento venía a visitarnos, de dónde venían, qué esperaban.

Ir entendiendo la demanda para ver qué podíamos ofrecer en esa línea, qué podíamos realmente crear, nuestra propia museografía...mucho a eso. A realmente querer apelar al interés de los públicos que venían al Perú por primera vez. Hablar en un lenguaje de introducción al antiguo Perú, porque es lo que estaban buscando. Tan mal nos enseñan la historia peruana en el Perú que finalmente también apela al nacional ¿te das cuenta? Mira cómo resultó, que en realidad...

PC: Esto es como la parada previa a Cusco

La parada previa, es como ¿quieres tomar contacto inicial? Ya, después visita todos los otros museos porque aquí ya te dimos un coquito, tu coquito está acá. Y si el coquito es para el extranjero, creíamos que no necesitamos coquito nacional, mentira. Necesitamos coquito nacional. Porque si en el colegio te enseñas períodos, intermedios, sorry, pero eso está mal. Entonces, cómo desaprender y te lo voy a enseñar bonito y fácil para que quieras al antiguo Perú, después ya metete a los intermedios, conoce el nombre las culturas, primero date cuenta de que aquí estamos hablando de una sociedad maravillosa, que tuvo una súper cosmovisión y que eres parte de ella, ya sales con el corazón hinchado y quieres leer.

PC: Cuando tú vas al de Pueblo Libre, lo primero que ves este panel...justamente con los intermedios...

Y te matas ¿qué tal si me corto las venas?

PC: Es lo primero y dices no, yo no voy a poder con esto...

Tú lo estás diciendo ¿cuándo vamos a cambiar eso? ¿Qué estás haciendo? Eso es un saludo al ego del arqueólogo. Eso es ese museo.

PC: Claro y lo que haces es romper cualquier vínculo que se pueda crear...

Siéntete idiota desde el comienzo, ahora entra. ¿O sea qué estás haciendo?

Entrevistada: E4

Realizada el 27 de octubre de 2018 por Lic. Pamela Cueva Chacón

PC: Podrías darme información sobre cuál tu experiencia vinculada al patrimonio del Cercado de Lima.

Yo soy arqueólogo de profesión de San Marcos y estuve muy conectado al museo de arqueología y antropología que queda en la universidad que queda en el Centro de Lima, en la casona del parque universitario. De ahí empecé a trabajar algunos temas de arqueología colonial en la casona de San Marcos, en la Quinta Presa, en la Catedral de Lima y en algunos otros lugares más, dispersos, trabajos muy puntuales y específicos que básicamente están ligados a los temas de los arquitectos, a las calas arquitectónicas de los arquitectos. También trabajé en Santo Domingo.

Sobre la base de eso, hace algunos años me convocan para hacerme cargo del museo de la Dirección del museo de arqueología de San Marcos. Estuve ahí unos tres años, debe haber sido 2006 – 2007 aproximadamente, porque salgo del Ministerio, del INC, del Instituto Nacional de Cultura terminando el gobierno de Toledo y empezando el segundo gobierno del APRA. Eso es 2007, por ahí. Saldo de ahí y me convoca el rector de San Marcos de esa época, Fernando Izquierdo y me hago cargo del museo de arqueología de San Marcos, en la administración de Federico García que estaba a cargo del centro cultural. Luego sale Federico García y yo lo reemplazo y me hago cargo del centro cultural de San Marcos.

No solamente ese museo, si no otros museos y varios espacios más: elencos y acciones culturales de ese centro cultural que es bastante grande. Luego de eso paso a la municipalidad...ahí estoy dos o tres años y paso a la municipalidad de Lima, me convocan para hacerme cargo del museo Metropolitano de Lima, para reabrirlo porque había sido inaugurado. Se había cerrado al día siguiente y había que salir de la traba administrativa para darle operatividad. Ese fue mi encargo. Luego que lo llegamos a abrir el museo empezó a funcionar y ya me traslado a otro encargo que me invitan que es el de Petroperú que es el que estoy a cargo.

Esa es básicamente mi vinculación con el Centro de Lima. Ha estado bastante larga y en varias institucionalidades. De alguna u otra forma mapear el Centro de Lima, a nivel de la parte arqueológica, de arqueología colonial, eso es algo que me ha estado interesando bastante. Entonces la experiencia en San Marcos me sirvió muchísimo para entender un poco cuál es la dinámica con los museos. Porque justamente en el marco de esa dirección, cuando estaba en el museo, algunos años antes. Se crea la Red de museos del Centro Histórico de Lima. Yo fui parte de ese primer comité de creación de la Red de museos del Centro Histórico que se inscribe en registros públicos y es una institucionalidad que está funcionando bastante dinámicamente en el Centro de Lima, del cuarenta y tantos museos que son.

PC: Entonces desde el primer momento que trabajas en Cercado de Lima al día de hoy, ¿cómo crees que ha ido evolucionando la oferta cultural?

Todavía sigue siendo dispersa a mi entender. Ha crecido, pero sigue siendo dispersa. De hecho, creo que el MALI ha visto como una alianza estratégica, el MALI siempre estuvo solo en todo este proceso, por el volumen y las dimensiones que tiene. Pero

ya había dado una mirada estratégica sabiendo que existía la Red de museos del Centro Histórico para trabajar juntamente con ellos. De hecho, están trabajando mucho la idea de que cuando exista la ampliación de la estación central, la conexión con el museo, la ampliación del museo y todo lo que se les viene estos años, para trabajar un empoderamiento del Centro Histórico, de una manera mucho más dinámica.

Los museos del Centro Histórico son museos muy chiquitos, pero muy activos. Tienen sus públicos muy fieles y son muy dispersos. El público que llega al Centro de Lima es bastante disperso. Mucho funcionario público, pero también mucha provincia.

PC: Cuando dices disperso, muy diverso....

Sí diverso, pero no hay...tú sabes muy bien que cuando trabajas con una institucionalidad tú tratas de entender cuál es el público que tienes: el público universitario, el público de la periferia de Lima, el público rural, el público urbano y cosas por el estilo. Pero en ese caso los museos que se agruparon que se constituyeron venían de diferentes dinámicas, museos militares, museos universitarios, museos que se yo...etnográficos, históricos, había museos de todo tipo. Museo de la policía, de la RENIEC. Entonces esa variabilidad le daba esa riqueza ¿por qué? Porque implicaba muchas formas diferentes de mirar los museos como la micro zona A1 del Centro Histórico de Lima.

PC: ¿Y de 15 años atrás a hoy hay algún cambio?

Yo lo veo muy lento. Debió haber sido mucho más rápido. Ahí una situación de crisis, en planificación. Siempre la hubo, no hay que negarlo. Ha habido muchos intentos, pero terminan siendo iniciativas independientes. Cuando me hice cargo del Museo Metropolitano, por ejemplo, heredé una iniciativa absolutamente personal del alcalde de turno. No era un tema de “vamos a ver qué hacemos con esto”. De hecho, cuando se recupera ese inmueble, el de 28 de julio, el ex ministerio de transportes. El alcalde convoca a los intelectuales y les dice: oigan acabo de recuperar estos después de 70 años, quiero hacer un museo.

PC: Eso antes de la inauguración...

Antes, antes...las ideas que...el alcalde dijo: quiero hacer un museo. Y los convocó. Y los intelectuales del momento, personalidades, antropólogos, historiadores, que se yo. Se juntaron y le dijeron: “oye tú tienes un bagaje importantísimo para contar la historia de Lima”. Ah es importante la historia de Lima, de la capital, de la capital de este país. “Ah muy bien”. “Tienes colecciones maravillosas, tienes que agruparlas, y este espacio te lo va a permitir”. “Pero colecciones, todo un problema, después viene el ministerio de Cultura y me complica” pero no se trata de eso, pero esto es tu responsabilidad. Tomó parte de esa iniciativa, que los intelectuales le dijeron “haz un museo de la ciudad”. Mas o menos es una cosa así. El museo Metropolitano es eso, el museo de la historia de la ciudad. Pero salió del tema de las colecciones. No quería mayores responsabilidades, y lo convirtió en un tema espectáculo de luces y sonido. Absolutamente audiovisual, no quería mayores complicaciones. De hecho, venía de su experiencia exitosa del parque de las aguas, esa iniciativa, le interesaban ese tipo de cosas y no un museo convencional.

El Centro Histórico de Lima tiene una cantidad de colecciones, de patrimonio, de investigación tan grande y tan compleja, que ese espacio del museo Metropolitano quedaría chico realmente para contar, para investigar, para desarrollar trabajo en torno a la puesta en valor del Centro Histórico. Ese debería ser el punto central, lo que hacía el patronato de Lima que ya no existe. En esa línea estuvimos tratando de orientar la importancia del museo como tal. Pero no había mucha la iniciativa de dar más recursos a este proyecto. Ya ese es un tema de distribución de fondos. Pero la iniciativa quedó ahí.

Por eso te digo, sí ha habido avances, sí ha habido más infraestructura, más iniciativas, más dinámicas o actividades culturales, está bien. Pero el avance concreto de desarrollo a nivel de una ciudad que tiene un patrimonio cultural, mostrable, fabuloso para presentarlo, para investigarlo, para consumirlo. Es lentísimo, es muy poco lo que se ha avanzado, pensando en esa línea.

PC: ¿Si hablas del Cercado como un espacio público, no entrando a los museos solamente, dirías tú que si ha habido cambio a partir de las gestiones que se han sucedido?

Sí, sí. Yo creo que el primer gran apuntalamiento no desde los últimos treinta años, si no inclusive desde hace mucho más atrás, es el de Armando Andrade, el alcalde Andrade. Alberto Andrade, perdón.

Alberto Andrade lo que hizo fue eso, además con la coyuntura de declararlo Patrimonio cultural de la Humanidad y todo el tema...obviamente eso lo catapultó a abrir muchas iniciativas. Lo que vino después, con frejolito, creo que es...con Castañeda perdón. Lo que ya vino después, era lo que Andrade había, digamos, acumulado a lo largo de estas iniciativas que siempre eran muy locales, muy específicas.

Yo recuerdo que en algún momento trabajé en la municipalidad en la época del alcalde Jorge del Castillo, antes de Belmont. Entonces con Jorge del Castillo había todo lo que se había desarrollado con frejolito, con todo el tema. Barrantes había logrado abrir todo el tema de cultura, pero de manera muy superficial, pero de manera muy significativa. Salieron las primeras publicaciones históricas en torno al Centro de Lima, de Lima prehispánica, de Santiago Augurto Calvo, el catastro arqueológico de Lima salió...y se había dinamizado una oficina de catastro. En esa oficina de catastro, posteriormente a parte de hacer todo un levantamiento de los sitios patrimoniales, qué se yo...siguió con del Castillo, estas iniciativas de hacer un levantamiento y qué, de hacer jornadas arqueológicas de Lima y cosas por el estilo. En esa época, de del Castillo, de del Castillo, perdón, eran cinco personas, ese departamento. Ahora la gerencia de cultura es una instancia bastante fuerte, es más empoderada recientemente en la época de Villarán.

Antes era bastante esporádica, tenía una subgerencia de museos y bibliotecas, que funcionaba con la biblioteca de la municipalidad y algunos museítos que había por ahí. No había mucha cosa, era básicamente difusión, hacer folletería para difundir el Centro Histórico pero su infraestructura se está cayendo a pedazos. Entonces no había, era una cosa muy superficial.

Recién con Andrade hay esta catapulta de tener un Centro Histórico que te permita declararla patrimonio mundial y las responsabilidades que ello implica. Que de hecho es uno de los principales problemas. De ahí ha habido estas jornadas de “adopta un balcón” o “adopte una calle”, que han permitido, de alguna u otra forma, mantener una dinámica de recuperación parcial, pero integral, como un programa integral permanente, nunca ha existido. Todo ha funcionado básicamente a nivel de las coyunturas de la buena voluntad de la gente, qué se yo.

Es recién con Villarán y el fortalecimiento de una gerencia, es que se puede hablar de alguna institucionalidad del manejo y gestión del patrimonio, del patrimonio, de la cultura, de la acción cultural, no voy a hablar solamente del patrimonio físico, si no de la acción cultural de la municipalidad, es recién allí. Y mira cómo se ha desinflado, básicamente por una experiencia absolutamente personal. Ese es el principal problema que tiene la municipalidad. Si bien es una plataforma que llega muy directamente a la gente, y eso es fabuloso. Falta ese fortalecimiento para integrar las iniciativas.

Entonces ¿qué ha funcionado como alternativa? Estas iniciativas particulares, las universidades: Católica, San Marcos, tienen un rol importante. Villa Real también. Entonces de alguna u otra forma, esas universidades se han empoderado. Y han venido otras más, han entrado la Tecnológica, en fin, varias otras. Que hacen una dinámica, todavía dispersas, nada integrales. Mientras más vas saliendo del Centro Histórico, vas encontrando cierta organicidad más armada. La frontera atípica del Centro Histórico es el MALI. Es atípico. El MALI, es el MALI, porque es la historia del MALI, pero el MALI prácticamente se convierte en una isla.

PC: Teniendo tan cerca al museo italiano y hay otro museo ahí, que no es museo, es un archivo...

Es un centro de estudios históricos militares. Ese es el tema. ¿qué le falta a un espacio en el Centro Histórico? Experiencias muy cercanas como las que se desarrollan en Bogotá o en Ecuador y si nos vamos más allá, Washington o cosas Barcelona. Barcelona trabaja un proyecto, que de hecho quisimos desarrollar esa iniciativa desde el museo Metropolitano: el museo de la historia de la ciudad. Esta institucionalidad que, lo que ha hecho ha sido empoderar estas iniciativas de recuperación y puesta en valor del patrimonio cultural de la ciudad, pensando en la ciudad.

Hay otras iniciativas en Europa bastante importantes en España, sobre todo, de cómo ir mapeando la historia de esas ciudades, conociendo la complejidad, y eso es lo que tiene Lima. Lima tiene un soporte de historia de la época prehispánica hasta la actualidad. Entonces de alguna forma, es el patrón que debería estar aplicándose, digamos. El mapeo completo de sitios arqueológicos, de sitios coloniales, o espacios urbanos abiertos, arqueológicos o coloniales.

PC: ¿Eso no es un poco lo que hace Prolima, o debería hacer...EMILIMA?

No. EMILIMA es una especie de administradora pública de inmuebles. El trabajo de EMILIMA, como parte de un espacio público privado, que sale de la municipalidad. Fue importante para la recuperación a gran escala. ¿por qué? Lo que estaba ocurriendo en el Centro Histórico de Lima es, que se estaba privatizando aceleradamente. De hecho, se sigue privatizando. Este ART EXPRESS, lo que está

haciendo es básicamente eso. Es un modelo importante que te recupera, pero es un componente de privatización de espacios. De espacio público privados, que deberían formar parte del plan de manejo del Centro Histórico de Lima que debe estar desactualizadísimo, no sé cuántos años. Para convertir la ciudad en un lugar también de residencia. Ahorita no lo es, es de suburbio, de aglomeración, es de violencia, es de muchas cosas, y es espacio público de funcionarios públicos mayoritariamente, de corporaciones. Entonces la residencia de la ciudad casi no existe o está muy reducida. Ahí trabajo mucho la gestión de Villarán, en hacer digna, o en recuperar la residencia en el Centro Histórico, para darle dinamismo a las ciudades. Eso es lo que le pasó a esta ciudad, lo que le pasó a Toledo. Y Toledo con un proyecto sumamente grande, de gestión, de inversión y de patronatos y de fondos o cosas por el estilo logró recuperar como un espacio donde la gente va a vivir. Si no se convierte en Puerto Rico, una ciudad donde compran los turistas y después se convierte en un desierto.

PC: ¿Cuándo tú estabas en el museo metropolitano tenías relación con Emilima o Prolima?

El museo Metropolitano pertenecía a Emilima, era administrado por Emilima, yo era contratado por Emilima. Entonces había cierta facilidad...era un conflicto.

PC: Yo me acuerdo qué era un dilema, porque pertenecía a Emilima pero debía pasar a Cultura...

Era un conflicto. Así eso, de hecho, ha regresado ahora a Emilima, para su tercer relanzamiento. Está costando una millonada de plata, según me dicen. Y es porque, digamos, siguen con el modelo de los términos de referencia inicial. Cuando un espacio como ese daba para muchísimo más. No solamente como un espacio de videos. Si no daba para probar mucho. De hecho, intentamos mucho fortalecer, por ejemplo, la actividad de la biblioteca municipal. Una cosa muy interesante, que trabaja en silencio la biblioteca y darle un espacio mucho más visible allí. Ya regresó a su lugar de abandono y olvido.

Porque yo llegué a implementar una segunda parte de la biblioteca municipal con libros que estaban en espacio cerrados, en un departamento, en inmuebles que no, de ahí recuperamos un espacio más y esa era un poco la idea. O convertir a ese lugar en un espacio de custodia del patrimonio. Se podía dar, de hecho, eso era mucho más lejano. Espacio había, condiciones había, seguridad había, ya todo eso se estaba midiendo.

Esa era un poco la idea para pensar en el Centro Histórico. Es más, de hecho, lo intenté desde el museo Metropolitano y lo quise intentar desde la dirección general de museos: convertir desde la institucionalidad pública, sea municipal o en este caso, desde el Ministerio de Cultura, un lugar de encuentro de estas institucionalidades culturales y el punto central iba a ser el museo metropolitano si es que se podía, porque había un conflicto con la municipalidad, o en este caso, la casa de la gastronomía, el correo. El edificio del correo. Evidentemente implicaba un trabajo de restauración o cosas por el estilo que obviamente implicaban largo aliento.

No sé cómo va ese tema, pero digamos, posibilidades de fortalecimiento, de acciones culturales, del Centro Histórico de Lima. Todo lo que tiene desde el ámbito contemporáneo y del ámbito histórico son muchísimas, nadie las está tomando.

Porque realmente se convierte en un botín de contracción o de alianza estratégica con el gobierno central.

PC: ¿y cuál crees tú que debe ser el rol, desde la última dirección que ocupaste? ¿Porque yo sé que la dirección de museos tiene injerencia directo en los museos del sistema?

Cuando entré a la dirección nacional de museos me encontré con un conflicto con la Red de Museos del Centro Histórico, que me parecía lo más extraño posible. Es más, yo formé parte de la creación de la Red de Museos, formé parte de esa directiva. Y lo que se discutía ahí era la necesidad de unirse para facilitar esfuerzos entre ellos. Solos no podían hacer mucho, con su institucionalidad pública como universidad, RENIEC o lo que sea, pero juntos podían ayudarse. Por eso se llamó Red de Museos del Centro Histórico. Por eso se usó la palabra red. Porque como red decían “necesito un restaurador”, “lo tiene Pío Aza”, “oye Pío Aza ayúdame”. “Ya te puedo ayudar”. Ese era un punto fundamental.

Qué ocurrió cuando nos planteamos por ese lado, y empezamos a hablar, a invitar gente para que nos cuenten de su experiencia, ¿qué se yo? Las iniciativas particulares o públicas del país, no solamente de Lima, iban al comité de la Red de Museos del Centro Histórico para que les resolvamos o los asesoremos. Es decir, nos estaban pidiendo lo que, por esencia, es función de la Dirección General de Museos del Estado, y les decíamos “pero tienes una dirección de museos que te puede ayudar” “no, no me van a ayudar. Me van a meter en problemas”.

Entonces lo que se empezó a hacer fue empezar a recibir ciertos niveles de asesoría para orientar a un museíto por aquí, un museíto por allá y la gente se iba contenta. Eso derivó a otra etapa que fue “queremos con ustedes trabajar con ustedes este proyecto para un nuevo museo”. Ya nos del Centro Histórico, si no del costadito. O sea, estábamos saliendo de nuestro espectro.

Mi sospecha es que este conflicto, se estaba convirtiendo por necesidad y por solidaridad en una dirección general de museos, entonces cuando yo llego a reemplazar a la persona que estaba antes de mí en la dirección general de museos, nunca había querido recibir a la Red de Museos del Centro Histórico. Nunca, decía que eran unos paganos.

Entonces los convoqué, porque era gente que yo conocía. El mundo de los museos es muy pequeño y todo el mundo se conoce. Y me decían, es primera vez que me reciben en este espacio y ya tenían años funcionando, trabajando, desarrollando lo que tienen que desarrollar para vivir. O sea, nadie está haciendo más allá de sus funciones porque no hay la posibilidad. Entonces planteamos la necesidad de unir varios esfuerzos para trabajar en conjunto y en alianza...

PC: ¿Y dentro de esa Red hay algún museo de la Dirección, del Sistema?

Está el museo de la cultura peruana, está el museo de arte italiano, la casa museo José Carlos Mariátegui, están esos tres. La casa de la gastronomía y el museo postal y filatélico. De haber, hay.

PC: ¿O sea tú tenías ahí un espacio ganado?

Por supuesto. Entonces de hecho la idea era, digamos...todo termina siendo iniciativas personales. Sin querer, era por la iniciativa personal, de que me gusta el tema, conocía y estábamos buscando una alianza. Porque no se estaba dando institucionalidad. Qué ha pasado, como mi estancia en esta oportunidad ha sido de un año solamente...

PC: Que es bien corto para temas así...

Claro es bien corto. Pero hay que trabajarlo más. Se ha vuelto a lo mismo. Se diluyen esas iniciativas y posibilidades. Posibilidad de esfuerzo las hay. En ese camino el MALI está tomando un espacio importante. Y es un espacio público. Entonces el MALI podría ser una alternativa de...de hecho lo está trabajando así, porque le conviene también. Y eso va a generar tal vez un debilitamiento de la institucionalidad pública de museos. Porque digamos, lo que tienen que hacer los museos, es eso. Alinearse a las iniciativas que el país tiene.

Cuando tuve la oportunidad de viajar. Lo que levanté de mis viajes al norte y sur y estuve también en Cusco. Pero sobre todo en el norte es otra cosa y era: "no puede ser que nos digan cómo deben ser las cosas". Y bueno es una institucionalidad y hay pautas oficiales. No, no estamos hablando de eso señor Del Águila. No puede ser que si es que nosotros tenemos un trabajo de investigación, de levantamiento de información, para que las comunidades etnográficas de Chulucanas, de Morropón, qué sé yo; determinan de que esta vasija de acá se llama "puco" por decirte un nombre X. Venga un funcionario de Lima y nos diga, esto no es un "puco", esto es un "vaso". Haz de nuevo tu ficha.

Entonces le decimo, no puede ser. Sí puede ser señor del Águila. Nos han devuelto fichas completas. Nosotros hemos hecho un levantamiento, de los registros de los objetos culturales. Donde tenemos un levantamiento de información etnográfica, de cómo le dicen a "este platito" o lo que fuere. Todo lo que se da. En vez de que la dirección general de museos diga "nos parece fabuloso todo lo que están levantando" "vengan para acá" "genial, incorporémosla". "No, corrígela porque la pauta internacional dice que esto se llama vasija cerrado con labio invertido".

Hay que trabajar con mayor frecuencia esta idea digamos de empoderar alianzas. Entonces cuando yo iba a cada museo. Al museo de Huaca Rajada, a todos los del norte, que es una red bastante importante. Y les decía "nosotros lo que vamos a hacer es respetar lo que ustedes levanten, porque ustedes son los profesionales"

Ese es un discurso absolutamente nuevo. Nos han tratado como si no supiésemos tener un museo y tenemos acá cerca de diez o quince años. No puede ser. Ahí hay un divorcio de entendimiento bastante fuerte y que inclusive se da desde la última reorganización de la dirección general de museos.

PC: Yo he hablado con otras personas antes sobre este tema y siempre la percepción es que hay poca profesionalización en el rubro y que recién esta escuela de museografía es relativamente nueva y que recién algunos jóvenes están abriendo los ojos a probar otras cosas...

Sí y no. Si porque efectivamente, profesionalización, como se entiende profesionalización de una carrera de museografía, por supuesto, es cero o casi cero. Pero experiencia empírica hay muchísima. La mayoría de los museos de este país se han formado, de cincuenta años para atrás. Desde hace cincuenta años para atrás. O sea, los últimos museos te puedo entender que tengan una pauta, pero tenemos un bagaje de museos muy viejos y que han seguido funcionando. Eso a mí me parece fabuloso poder levantar y analizar cómo es que museos por ejemplo el museo Brunning, en un espacio tan lejano ha mantenido su prestancia. ¿Por qué? Por la plata de una familia particular. Pero digamos que haya tenido ese funcionamiento. O el de Ayacucho o el del museo de Pucará en Puno y cosas por el estilo. ¡Cómo se han podido mantener? Posiblemente y ha ocurrido, muchas iniciativas han fracasado y han quedado algunas. Eso me parece fabuloso.

PC: Pasa que también mucha gente te dice “he ido al museo después de 20 años y está igualito” el promedio limeño te dice. ¿Tú crees que parte de la responsabilidad de que eso seas así de conservador, hasta obsoleto en la forma de cómo se comunica tiene que ver con la dirección de museos?

Sí, lo que pasa es que se ha querido cambiar el tema a rajatabla, diciendo que todo lo que se ha hecho hasta hace poco estaba mal y hay que partir desde cero...y eso no te va a llevar a ningún lado. Esto no es solo un problema en Perú, es un problema general en todos los museos. Tanto en España, en Portugal...yo he venido de reuniones de Iberoamérica y todos tienen el mismo patrón de problemas. Museos muy viejos que sobreviven a costa de lo que fuese y se están adaptando a los sistemas públicos de museos. En todas partes ocurre, esto no es nada nuevo. ¿Y qué pasa en todas partes? Se empoderan los museos privados. Aprovechan ese caos, esa inconsistencia y son muy buenos. Entonces si se piensa en los museos como una entidad pública, que construya y fortalezca sociedades, identidades, memoria social, como le llaman ahora.

Tienes que pensar en cierto nivel de organicidad. Sí hay experiencias, la mexicana, la colombiana, hay mucha experiencia. La norteamericana es buenísima. Hay muchísima muy buenas experiencias como modelo a seguir. De hecho, hay manuales y pautas que internacionalmente el ICOM también las tiene publicadas. El tema está en cómo lograr que estas institucionalidades con una muy clásica, algunas muy conservadoras y algunas muy innovadoras dialoguen. Yo creo que pueden dialogar, mucha gente piensa que es imposible. Yo creo que se puede dialogar, con tolerancia, con inclusión, con respecto se puede dialogar.

He visto museos. El caso de Estados Unidos es interesantísimo porque tienes museos muy rurales, muy extraños, iniciativas muy locas, que como modelo en Centro Histórico los tiene. El Centro Histórico de Lima los tiene. Si tú quieres una dinámica museográfica en todos los museos, nunca lo vas a encontrar. Vas a tener cosas, cada una más rara que la otra.

Eso es lo rico de esta iniciativa. Porque la idea es cómo es posible que se hayan juntado, digamos, razas diferentes de museos y quieran hacer cosas en común. Eso ya es fabuloso. ¿Eso qué significa? Está bien ciertas pautas de conservación, hay que mantenerlas unidas, ciertas pautas de investigación, ciertas conductas, cierta organicidad en manejo de públicos, de acuerdo, eso pueden ser puntos en común.

Pero la mística, o las características de tal o cual museo pueden mantenerse. Eso no te lo impide ninguna institucionalidad, ni nada.

Entonces yo creo que son situaciones diferentes. Se piensa que los museos son como fórmulas y no es tanto así. Los museos, desde mi perspectiva, desde mi experiencia, son una expresión emocional bastante fuertes de las sociedades donde se encuentran. Es eso, es un espejo muy claro. Y te puede reflejar cosas muy dramáticas. Te refleja tu crisis, te refleja tus ansiedades, pero también te refleja tu futuro. Eso es. Entonces la idea es empoderar esas formas de reflejar. De hecho, muchas de las discusiones en estas reuniones de museos públicos, sobre todo de Ibermuseos, apuntan a eso, a las necesidades de establecer estos espacios para la crítica, espacios para la disidencia, espacios para la discusión, espacios para las otras opciones. La mística de Ibermuseos es construir espacios de disidencia, eso parece terrorismo. Y no tiene nada que ver con eso. En lugares donde uno pueda decir lo que piensa y lo que siente sin temor a que tú, que eres la que paga mi sueldo, me puedas despedir. Esos lugares de interacción. A mí me pareció fabuloso.

De hecho. los que han estado replicando ese modelo son, México lo tiene en varias de sus redes. Colombia ya lo tiene, salvo los museos oficiales, los nacionales que son muy convencionales. Pero ya tiene a nivel de ciencia y tecnología. En la línea de ciencia y tecnología han trabajado museos muy interesantes. De hecho, ahí tienen una reunión que está genial que se llama...algo de nuevas museologías. Es una especie de reuniones que han empezado en Bogotá, museos que rompen esquemas. Yo creo que están en la cuarta reunión, yo creo que la cuarta va a ser en México. Tiene un nombre es festival, se juntan, no para hablar de conservación. No si no, qué cosas nuevas podemos hacer, totalmente innovación: discursos diferentes, formas de tratamientos diferentes, formas de museos diferentes y todas están asociadas a la crítica. Todos saben que se van a encontrar con gente que piensa diferente a uno y cómo enfrentar esa situación.

Entonces tienes gente, por ejemplo, que están liderando museos muy innovadores, de museos religiosos por ejemplo y son ateos. Como te explicas eso. Eso es básicamente un tema de tolerancia y de permisibilidad. Y trabajan el tema de la religiosidad sumamente profesionalmente bien. Son no creyentes.

Ahí hay un tema de profesionalización. De hecho, los museos promueven mucho la profesionalización en diferentes campos. Latinoamérica no está en nada. Latinoamérica está teniendo los modelos de vanguardia a nivel de museos más importantes en el mundo. De hecho, a Ibermuseos los llaman para recoger toda la experiencia en los últimos 10 años que han tenido ellos, para otras iniciativas, para el mismo ICOM internacional. O sea, es un referente importante.

PC: Dime una cosa, de tus años vinculados al Cercado ¿Qué experiencias positivas, innovadoras rescatarías de gestión de museos?

Me quedo con el hecho de que la percepción del patrimonio, de la historia, de la cultura, no sale de la academia necesariamente. Me quedo con el hecho de que hay colectivos, digamos, grupos humanos sociales, de diferentes espacios, estratos sociales o económicos que están diciendo, o sintiendo de una manera inclusive mucho más profunda y más emocional, que los académicos que hablamos de patrimonio.

Tuve la oportunidad de hacer mi primera exposición en el museo de arqueología fue con grafiteros con un colectivo de grafiteros en un museo de arqueología. La experiencia fue enriquecedora porque, los grafiteros me enseñaron niveles de sensibilidad urbana mucho más profunda que cualquier funcionario del ministerio de cultura. Creo que por ese lado vas a encontrar muchos mejores resultados de apropiación, de entendimiento que por el lado metódico. Eso no quiere decir que no cabe la metodología, al contrario, es fundamental.

Se tiene que partir de esta iniciativa: el ser humano per se, tiene ciertas pautas conscientes e inconscientes de conducta. El *homo sapiens sapiens*, y ese *homo sapiens sapiens*, tiende a dejar testimonio de su existencia de diferentes maneras. Y eso son los testimonios visuales, simbólicos o materiales de su existencia.

No solamente los funcionales si no los simbólicos también que son los más importantes, además. Y a lo largo de toda la existencia de las personas, siempre estamos teniendo referentes simbólicos importantes a lo largo de nuestra existencia.

En esas historias hay hitos fundamentales que marcan un cambio fundamental o una renovación de tu existencia. Por ejemplo, cuando entras al colegio, evidentemente ninguno de nosotros nos vamos a acordar de los llantos que tuvimos porque no queríamos que nos deje la mamá, si es que lloramos, pero la mamá sí. Se acuerda y hasta tomó foto y te filmó el video ¿no es cierto? Pero es un cambio sustancial, yo estoy en mi casa, tengo una dinámica y me vas a venir a poner en otro espacio, con gente que no conozco, entonces es un cambio fundamental. Y así por el estilo.

Otro cambio fundamental es el último día de quinto de media del colegio. Y en esos lugares, tú lo que haces es construyes simbologías, guardas tu ultima camisa del colegio con el escrito de tus amigos, o construyes tu *slam* para que te escriban tus amigos, o guardas tu insignia. Cincuenta cosas. Esa simbología la tienes apropiada por tu experiencia de vida, buena, mala, bonita, preciosa, lo que sea, no importa. Y así a lo largo de tu existencia vas a tener un montón de casos, cuando te casaste, cuando te descasaste, cuando tuviste hijos o cuando los perdiste y así por el estilo.

Entonces la vida de las personas se vincula emocionalmente sobre pautas determinas, unas las tienen más, otras las tienen menos, unas las tiene dramáticas y quieren olvidarlas y otras las tienen fabulosas y las quieren exhibir.

Entonces esas conductas de apropiación, te da tu carácter, te forma el carácter de la persona. ¿Por qué no tenemos esa conducta con nuestro espacio público patrimonial? Porque no la tenemos apropiada. Entonces si la apropiamos de esa manera, a nivel de vinculación con nuestra emocionalidad va a ser diferente la lectura. Entonces, esa es un poco la idea. Los museos es el instrumento que te conecta con mucha más rapidez esas emociones porque trabaja con todos los sentidos, trabajo con la visión, trabajo con el tacto, trabaja con los aromas, trabaja con los espacios. Entonces es mucho más fácil conectarte musealizando cosas.

PC: Pero, sin embargo, los museos apelan al conocimiento y no a los sentidos.
Exacto.

PC: Eso es un paradigma que está cambiando...

Eso es totalmente cierto. ¿Cómo es posible que tú que no eres biólogo hagas un museo de biología? Es que no se trata de eso, para eso tienes biólogos y para eso lees, para eso investigas o para eso te preparas para tal fin. Tú que eres historiadora. ¿tú que has estudiado? gestión cultural, ¿vas a hacer el museo de Ayacucho?...no. tienen que verlo los historiadores regionales.

PC: Como si fuera a ser un museo para los historiadores...

¿Te das cuenta? Ese paradigma hay que replantear. Entonces ¿qué ha pasado? Hay muchas experiencias en torno a lecturas diferentes sobre esto. La convención todavía nos abrumba.

PC: ¿Y por qué es tan difícil? Por ejemplo, tú entras al museo nacional de arqueología y lo primero que ves este panel...el cuadro cronológico que te explica...yo que soy del Perú, que me gusta la arqueología, leo cosas así...me paro frente a eso y me siento una tarada.

Es que era un componente, era un formato convencional, quien rompió ese esquema fue el Museo Nacional de Antropología de México. El INAH. Y ahora ya es un museo viejo. Ahora, por ejemplo, no he mapeado como se cuentan las historias arqueológicas ahora, me dicen que el museo arqueológico de Madrid, a nivel de presentación.

Esas cronologías, por ejemplo, que lo ves en cuadro horroroso y gigante, son alucinante.

Son bien técnicos, y si tú no manejas ese lenguaje, no rescatas nada.

Pero ese es un formato setentero, de los setenta, de los ochentas. Y muchos de los museos de este país están en eso...del centro, están en eso, están desde los cincuenta, desde los cuarenta, cosas muy viejas, casas museo casi no se ven y todavía los hay ahí.

PC: Y en ese universo, y la variedad que dices que hay en el centro ¿Qué papel le tocaría al turismo?

Construir la lectura de una ciudad que ya no es céntrica. A ver, todavía no se habla con esa facilidad, es más cuesta trabajo inclusive decir que no es el único Centro de Lima. Hay cinco centros de Lima, pensando en la megalópolis Lima metropolitana. Ya de repente históricamente hablando puede tener sentido. Ya de hecho le da un carácter específico. Pero tener un espacio, como la microzona A1 tal cantidad de diversidad, le forma el carácter a la ciudad. Como le forma el carácter a la ciudad historias en la península ibérica, en Italia, en Francia, van teniendo un carácter. No está mal.

De hecho, esta ciudad explotó, de una metrópoli pasó a una megalópolis y explota. Ahora está compitiendo con México, distrito federal, con Sao Paulo, es una locura, esas son ciudades rarísimas. Esas son las ciudades que se constituyeron así. La ciudad moderna no es eso. No es esa...apunta a otro nivel de...

Entonces qué cosa se podría aprovechar o rescatar del Centro Histórico, básicamente esa especificidad, esa construcción histórica, pensando en el Centro

Histórico pero además pensando que ya no es el centro estratégico de la ciudad. El centro financiero ha migrado...

PC: Pero de hecho sí tiene mucho que aportarle a un extranjero, o sea ¿no crees que tendría que ser de paso obligatorio?

Por supuesto, claro que sí, y ese es el tema. Te enfrentas a que tienes mucho que mostrar y nos quedamos con las lindas iglesias y las lindas casas y un par de casitas por ahí. Y se acabó. Pero de hecho es un montón. Pero digamos, si empiezas a construir en el carácter de lo que es la Lima actual, tienes que también que pensar en el futuro de esa ciudad, si no cometes el peligro de convertirte en Puerto Rico, Puerto Rico es precioso, es una maravilla, todo lindo, bonito, todo limpio, todo hermoso, precioso. Pero se van los trasatlánticos y la ciudad desaparece. Todos se van a vivir a sus casas, a la parte alta de Puerto Rico. Ese es un lugar prácticamente comercial.

PC: Lo que te da MATE, lo que te Barranco en general...imágenes actuales y técnica de textil tradicional

Es una vida de barrio, es una ciudad...funcional y todavía milagrosamente por el tamaño, si fuese más grande ya hubiese desaparecido, ya hubiese cambiado. Que es lo que le pasó a Chorrillos, Chorrillos es más grande y tuvo esa explosión.

Pero también no olvidemos que vivir un museo es vivir una experiencia. Yo uso mucho el modelo Barcelona, pero ese museo me ayudó a entender diferentes dinámicas. No creo que sea el ideal, pero me ayudó mucho. Tú has estado en Barcelona, me llamó mucho la atención, por ejemplo, la ubicación y la dinámica que tenía un museíto tan extraño como el museo del sexo, que era un museo particular, chiquitito. Y era una cosa extraña, media construida como para entrar.

PC: Yo he entrado al museo del sexo en Ámsterdam, una casa de tres pisos, súper estrecho...

Esta era una colección hindú, con eso te digo todo, pero canalizó la temática sexual y ponía unos aparatos extraños. Pero el tema era, subir a ese museíto, que era bien baratito y subías a ese museíto, estabas en el medio de Barcelona, mirabas tres o cuatro cosas y salías contento. Y en realidad son tonterías. Era un museo muy clásico. Pero, por ejemplo, porque ahí funciona vivir una experiencia de entrar a una casa Batlló por ejemplo y es una casa vacía. Claro, la casa Batlló...tampoco te estoy diciendo cualquier cosa, vas y ves un tema.

PC: Ya y porqué funciona en museos tan convencionales, tan científicos y por ejemplo, uno cuando va en Europa, y está en estas ciudades, puede pasarse días enteros en un museo.

Así es. Por el carácter que le das. Por eso te digo, cuando se hizo el levantamiento de la Red de museos del Centro Histórico, nos parecía fascinante todo lo que pasó cuando empezamos a trabajar en conjunto, porque en distancia, había cosas que, si no eras muy conocer o muy metido, no las conocías. Por ejemplo, si eras muy curioso y avezado, en los ochentas, pasearte por el Centro de Lima, por barrios altos, o por el Rímac, o por lo que quieras, era pues una amenaza de muerte. Toda la gente de

Surco, Surquillo, Jesús María inclusive, San Isidro, La Molina, se iban a ir a meterse a los fumaderos de opio que todavía existen en el barrio chino. No.

Todavía es complicado, tienes que ser muy conocedor para eso. O vas a ir a hacer compras navideñas en Barrios Altos, tampoco lo hacías, en esas épocas, pero había gente que sí lo hacía. Y había colectivos que sí funcionaban muy bien, la bohemia universitaria funcionó muy bien para esos espacios. Se generaron muchos espacios bohemios bien interesantes para la intelectualidad de la época, Palais Concert y cincuenta cosas más, tardíamente hablando, ah. A ese nivel. Lugares de cantina, los hoteles, el mismo hotel Bolívar, era un espacio de encuentro importante. O el qué se yo, en fin, hay muchos lugares. El jirón Huancavelica está lleno de...para comerte tu sanguchitos, es una maravilla y son altillos, cositas que iban adaptando en la medida de la demanda. Porque existía un carácter y el carácter era la vida juvenil y el carácter lo daba San Marcos y Católica, estaban ahí. Cuando migran a ciudades universitarias se pierde bastante de esa renovación.

Qué reemplaza eso, el funcionario público, el obrero, el operario, el comerciante. Las provincias que empezaron a llegar de manera salvaje, a ocupar toda la parte digamos de Zarate. Ese era su punto de referencia, no lo digo despectivamente. Te lo digo porque eso ya implicaba un cambio de paradigma de ciudad. Entonces entender esos paradigmas, pero encontrar el paradigma que tenga ahora, es la chamba y nadie la está haciendo.

¿Qué paradigma o qué ideal tiene le Centro Histórico de Lima? nadie la define, es una chamba de investigación, un par de consultorías y la haces linda. Pero nadie la está haciendo, hay muchos intereses, hay muchas cosas, pero así se tiene que trabajar las cosas. ¿Qué es posible y que es factible? Es absolutamente posible y factible.

Acabo de hablar con este señor, Humberto Rodríguez Pastor, premio nacional de cultura de este año. Y él ha desarrollado, con toda su pobreza del mundo, ha desarrollado las principales y mejores investigaciones para entender a los chinos, a los japoneses y a los afrodescendientes en la ciudad de Lima. Ahí, solito. Y entendiendo, metiéndose, probando.

Entonces hay potencial para entender y empoderar una ciudad como la de Lima. La gastronomía podría ser un punto importante. De hecho, lo tiene. Pero hay más y no se está profundizando a ese nivel. Ha habido esfuerzos, ha habido intentos muy interesantes, algunos circuitos que empezaron a hacer. El mismo Promperú trabajo algunas cosas interesantes como la ruta de Vargas Llosa y esas cosas, las rutas en el centro, y así por el estilo.

Hay cosas que sí pueden funcionar, el tema de las iglesias y de las catacumbas, por ejemplo, que ahora hay mucho más de las que se conocían antes. Hay muchas posibilidades. Pero alguien tiene que construir ese carácter de cómo entender a la ciudad.

La ciudad la visitas con Mirabus y cumpliste. Se acabó, de afuerita nomas. Bajas a la Catedral, miras un ratito y regresas y chau.

PC: ¿Qué le venderías a un extranjero? ¿Crees que hay algo que no se está aprovechando para mostrar?

Hay una bohemia que todavía no está muy despejada de violencia, de peligro, de suburbio. Se ha está empezando a emporar, pero para las nuevas generaciones. De hecho, las hay. Hay un circuito de pubs y cosas así bien pastrulas que están funcionando. Son nuevas generaciones. Pero eso no te lo va a visitar un turista. O tendría que ser un turismo de aventura. Una cosa así. Algo así.

Yo creo que, como te digo, te abrumba el centro, evidentemente te abrumba. Yo me acuerdo que, alguna vez con Diana y con Repetto también, ir de noche al Centro de Lima, pero de noche, estoy hablándote de diez, diez y media de la noche, casi once. Es otra cosa, es otro mundo, es otro escenario. Tienes que dejar el carro, saber cómo regresar y conocer. Es otro mundo.

Y eso no está siendo mapeado. Ha habido esfuerzos que se han diluido bastante buenos, me acuerdo de que el Ministerio de Cultura trabajó en el pasaje...no sé, quedaba al costado de la RENIEC. Al costado de la RENIEC quedaba ese pasaje. Donde vendían todas revistas porno. Puro stands de puesto donde vendían revistas pornográficas. Había de todo. Vendían de todo. Era un cuchitril. Ya está despejado todo eso y obviamente trabajaron con la gente. Hicieron un colectivo, qué se yo, para que la gente empiece a mejorar el ornato, y terminó siendo la zona afrancesada más hermosa de la ciudad. Cosa que nadie la conocía.

Estaba repleta de ambulantes y la arquitectura era fabulosa. No sé cómo va el tema ahora, pero ese tipo de dinámicas de ir recuperando el carácter de los barrios o los espacios es importante

PC: A nivel de museos cual crees tú que ha sido, dentro de cercado... ¿Ha habido alguna propuesta innovadora, que haya hecho algo diferente, que haya salido de ese paradigma convencional?

No quiero caer chinche, pero creo San Marcos ha tenido una dinámica permanente, de liderazgo en esas cosas. Porque no solamente eran museos chicos que podían funcionar muy bien y estar protegidos, si no también espacio cultural de acción: teatro, música, danza, diferentes dinámicas, como centro cultural. Más que digamos, que se hayan emporado, yo creo que se han visibilizado.

Existía, creo que te lo comenté alguna vez, existe lo que se llamaba el Centro de investigaciones neurológicas, por barrios altos. El museo del cerebro. Y tenía un gabinete que servía para que los estudiantes vean muestras de cerebros y termino siendo el museíto del cerebro.

Ese museo del cerebro, para la universidad o el instituto este, no pretendía mayor aforo que 500 personas al año y esto es, eran todos estudiantes de medicina. Que iban obligados porque tenían que ver los cortes de los cerebros.

El espacio mismo de ese museo ya era de por sí fantasmagórico. Frascos grandes con formol con el cerebro adentro y en anaqueles de madera con vidrio biselado, y metidos los francos grandes escritos con tinta china qué cosa eran. De pared a pared, de piso a techo. Cientos de frascos.

Ya ese escenario nomás ya era una visita turística. Decías ¿qué es eso? El gabinete de Harry Potter. Una cosa por el estilo. Era extrañísimo.

Resulta que, el tema no va por ahí, obviamente era “vamos a apoyar”, había una doctora, que parece que no la querían y la mandaron al museo del cerebro. La enchufaron ahí. Y la señora, tranquila, nadie la molestaba, hacía sus investigaciones, tenía su consulta particular por ahí cerquita. Atendía a los estudiantes que sacaban su ficha e iban a mirar tres frascos al mes, cosas así.

No era más y no pretendían más. Ese museo debe estar teniendo una visita de, que si al mes eran 500 visitantes ahora debe tener cinco mil personas al mes. ¿Por qué? Se empezó a visibilizar. Ahí tuvo mucho que ver nuestra conducta humana que es bastante frágil cuando llegamos al nivel del morbo. ¿ya?

Entonces qué pasó, empezamos a hacer estar ferias, las ferias municipales, ferias de museos, con la red. Empezamos a presentar, los invitábamos a ellos, muchas veces nos dijeron que no. Pero cuando aceptaron, llevaron tres frascos, tres frascos de cerebros, era una cosa alucinante. Venir a mirar un cerebro era una cosa alucinante, una cosa que te digan este murió por fumador...!asu; ¡así termina el cerebro de un fumador! ¡Asu mare ya!

No solamente fue eso, se empezó a hacer conocidito, le interesó al instituto. Y dijo “ya, sigamos participando en esa feria todos los años”. Entonces en algún momento se les ocurre a ellos hacer un ciclo de conferencias, y todos los de los museos históricos mirábamos “pucha, qué aburrido”, museo del cerebro, qué va a decir...nadie quería atracarle, pero teníamos que respetar que tenía esa iniciativa, además más nadie quería hacer conferencias. Entonces hicieron conferencias, había una salita para conferencias. Ya se programó. Ya bacán dale 30 minutos...

La doctora hacía las charlas: la migraña en el Perú republicano, ¿qué sé yo?, el aneurisma en no sé cuantitos, enfermedades digestivas vinculadas a la corteza cerebral, no sé qué cosas, rarísimas.

Cuando sabíamos que no iba a haber nadie, una hora antes, esos escenarios estaban repletos de gente, por esas charlas y no eran estudiantes, era cualquier persona. Fíjate, nosotros estábamos alucinados registrando todo, porque nos parecía un fenómeno que no entendíamos. Pero teníamos que entenderlo.

Hicieron la charla, treinta minutos hablando...que la neurona, miren esto, por aquí, por allá...miren en este frasco...sumamente técnica. Se acabó la conferencia, muchas gracias. ¿Preguntas? Y todos querían preguntar. No, esto salió del escenario. Bueno ya preguntas, por favor. Solamente diez preguntas porque no hay tiempo, ya. Primera pregunta: doctora, yo tengo un dolor acá en la nuca, qué puedo tomar. Todas eran consultas. Todas eran consultas.

Pero fíjate la conexión a cómo llega la gente. Evidentemente le pareció fascinante a la doctora esta conexión extraña y sabía que el museo, ya con ese empoderamiento, podía tener de una u otra manera, tener mucho acercamiento de público, que prefiere ir a cinco cuadras cercanas a barrios altos, y se va al lugar donde los chamanes te

venden, qué se yo, de polvo de rana seca y ala de cóndor antiguo y así dicen que se curan. Entonces de alguna de otra manera, para la doctora, para los intereses del instituto de enfermedades neurológicas, era un trabajo como San Marcos lo hizo con los boticarios chinos, a principio de siglo. Resultan existiendo intereses.

PC: Yo he ido a ese museo y sí te pegas un rato...a ver lo que hay ahí.

Pero por supuesto, pero por supuesto que te pegas ¿quién no se va a pegar? Del museo de arte contemporáneo al museo del cerebro ¿qué? Yo quiero ver esa vaina. Obviamente. ¿No es cierto?

Y así había varios, el proyecto de la policía también era interesante.

PC: Pero ese creo que no es tan fácil entrar... ¿no?

Es que no existe el museo, es un proyecto. Tiene una exposición itinerante, la mueven por todos lados. Y están apuntando a recuperar el antiguo cuartel que tiene las últimas murallas, para que se ese su sede, que creo que está por barrios altos.

Entonces empezaron a surgir estas preguntas de qué museos debería tener el Centro Histórico y había huecos. Había huecos importantes. Por ejemplo, por la cercanía a gamarra, por qué no hay un museo textil. Debería haber un museo textil y así por el estilo. Esas ya son las etapas siguientes de pensar en la ciudad como objeto de estudios. Posiblemente haya algunos museos que no tendrían que estar ahí, posiblemente.

PC: Pero eso es bien relativo...de cómo lo veas. El otro día yo hablaba con Fernando, de la Catedral y me decía yo tengo acá el palacio arzobispal...

Que puedes estacionar, puedes bajar y puedes verla. Por su puesto. Porque evidentemente para una ciudad tan compleja y esa es una lectura que se tiene que hacer, mirando desde más arriba, digamos desde un panorama más amplio, a cuánta gente le puede interesar para qué sirve el arzobispado de la capital ¿entiendes? A no ser que trabajes un público objetivo definido.

PC: Pero digamos, como está ahorita es una exposición de muebles...

Ah por su puesto. Y mira, tiene gente.

Bueno, por *default* le cae porque están bien ubicado.

Un caso interesantísimo, por lo extremadamente complejo. Es lo que sí pude medirlo estando en el ministerio de cultura. Porque era un museo en el lugar más infame en el lugar que le pudo haber tocado. Primero que no era infame el lugar, era un lugar de extensión de la ciudad en la época en que se construyó ese edificio. Esa cosa rara, neo andino. Pero lo que ahora tiene como componente es un museo etnográfico. Hasta ahí vamos bien. Pero en la zona más violenta de Lima, por lo menos en la bifurcación de los espacios más violentos de Lima, todos los pirañitas pasan ahí en hordas a las 12 de día cuando se levantan después de su terocaleada y pasan, entonces tienes que estar cerrando la puerta, porque si no es peligroso. Se van para dos de mayo, de ahí se van para Alfonso Ugarte.

Entonces teniendo ese componente difícil, ese museo estaba destinado a la muerte. Y de alguna u otra manera estuvieron pensando tener un museo de la cultura peruana en una nueva sede.

PC: Y eso se construyó para museo...

Es uno de los pocos espacios que se construyó para museo, ese el MALI. De hecho, se empezó a hacer un trabajo ya con el espacio, digamos con la periferia de la gente que reside en la periferia del Centro Histórico. Y les ha ido muy bien, los talleres han funcionado. Este festival del tanta wawa, varios productitos que han consumido, les ha ido bien.

PC: Yo he ido a esos talleres...

Eso es, cuando han empezado a establecer un trabajo sistemático con este tema de ingresos libres a los museos. Su visita pagada ha empezado a crecer sosteniblemente. Es tal vez el único museo que sosteniblemente no dejó de crecer en ningún mes de ese año, del 2017 y sigue creciendo. Les ha ido muy bien, están felices con el tema.

Entrevistado: E5

Realizada el 03 de noviembre de 2018 por Lic. Pamela Cueva Chacón

PC: ¿A partir de su experiencia laboral cómo se vincula a Cercado de Lima?

Básicamente porque el Centro Histórico es el destino número uno de todo visitante extranjero y nacional que viene a la ciudad de Lima. Prácticamente más del ochenta por ciento de todos los visitantes van al Centro de Lima. Es un alto número.

PC: ¿Hace cuánto que usted guía ahí?

Guiando básicamente tengo dieciocho años...desde el 2000.

PC: ¿Y siempre hasta el día de hoy guía en Centro Histórico?

Claro, es punto obligatorio...como te digo, todos los turistas tienen paso obligatorio por el Centro Histórico.

PC: ¿Usted cree en todo este tiempo, desde que empezó ha variado la demanda? O sea ¿cada vez hay más demanda por conocer Centro de Lima?

Lo que pasa es que, no es que haya más demanda. Si no es que se ha ampliado la oferta, que es diferente.

PC: ¿En qué instituciones ha trabajado?

Yo he trabajado en diferentes agencias de viajes, soy Freelance. Básicamente con pequeños operadores y grandes operadores. Son alrededor de 15 o 20 diferentes agencias a las que presto servicio rotativamente. Institucionalmente hablando, hice prácticas en diferentes museos. He estado en Pachacámac, en el museo Larco, en el arqueológico, en la Catedral de Lima, he estado en Pucllana.

PC: Eso en paralelo...

Eso cuando estudiaba, y al término de la carrera, para las horas de prácticas preprofesionales y luego para poder ganar experiencia lo hice en estos museos de sitio. Ya posteriormente con agencias de viaje básicamente. Y la única institución para la cual estoy trabajando, pero no un trabajo asalariado, pero es ad honorem es con el AGOTUR.

PC: Como cree usted que ha evolucionado la oferta en Cercado de Lima

Lo que pasa es que desde el año 98 que Alberto Andrade interviene en el mejoramiento y rescate del Centro Histórico se han ido recuperando cada vez más espacios, edificios que se han puesto en valor, no solamente comercial si no cultural. Entonces hay más casas privadas que se han refaccionado. Estamos hablando también de trabajo que ha realizado CASACOR en el Centro Histórico.

Antes tenías solamente la visita a la casa Aliaga, y posteriormente vamos a encontrar que se recupera lo que se la casa O'Higgins, que se recupera la Casa Fernandini que está todavía en proceso. Se recupera la casa Barbieri...o sea hay más residencias y

las residencias tradicionales que están en manos de instituciones que hoy día te permiten ingresar a verlas. Antes no te permitían el ingreso, entonces ahora los fines de semana tú puedes entrar a lo que es el patio de ingreso a Torre Tagle, antes no te permitían el ingreso. Entonces eso está cambiando, entonces te da más facilidades de poder observar fachadas con mejor mantenimiento. Entonces ahí tu ya puedes hablar de estilos arquitectónicos, de arquitectos, te da una opción de poder variar el tipo de tour, de hablar de personajes, de hacer circuitos en función a conceptos temáticos.

PC: ¿Cuándo usted empezó a guiar el Centro de Lima cuál era el tour clásico?

El que siempre se ha vendido desde que existe el uso de la razón en turismo. El famoso *city tour* que ibas desde la zona turística, que originalmente salías desde la zona del Centro Histórico, desde el hotel Bolívar y los hoteles que estaban en los alrededores para hacer grupos pequeños peatonales, para luego trasladarse a la plaza San Martín, porque tenías el hotel Rivera, sobre la avenida Garcilaso, tenías el hotel Bolívar, tenías el Crillón, tenías el Savoy...y tienes hasta ahora el Sheraton y otros pequeños hoteles como el Maury, que albergaban a toda la población turística y desde esos hoteles se operaba.

Posteriormente con las crisis que se van a dar en la década de los sesenta para adelante, con los gobiernos militares, luego el terrorismo, la fuerte migración que llega a Lima. El descuido que va a tener el Centro Histórico muchos años va a generar que todo el movimiento turístico decaiga fortísimo. Entre los ochenta con los noventa, incluyendo lo que fue el problema del cólera a finales de los noventa se trajo el turismo abajo, y eso generó que muchos hoteles quebraran, cerraran y otros se mudaran a zonas más seguras como Miraflores.

Entonces de ahí cambia también la actividad turística para empezar a introducir nuevos espacios, como lo que es huaca Pucllana, que comienza a trabajarse desde 1981. Entonces es la primera zona arqueológica en Lima, digamos dentro de la ciudad, que apertura un circuito de visita turística guiada, que se da en los noventa.

Vamos a tener las visitas que estaban más alejadas, que eran las zonas arqueológicas como Pachacámac, Puruchuco...que se visitaban, que ahora no se visitan por cuestiones de seguridad. Pachacámac es el único, hacia las afueras. Y posteriormente, el mejoramiento de la museografía. Digamos el gran salto que hace el museo de arqueología lo hace en el 2000 cuando renueva las salas, y desarrolla una mejor sala Chavín, reestructura la sala Paracas, se desarrolla la sala Wari y mira, ya han pasado 18 años de esa remodelación.

Entonces vamos a tener posteriormente, mejoramiento del museo Rafael Larco Herrera y la apertura de otros espacios culturales. Entonces sí, la oferta turística de Lima de pasar solamente una mañana, una tarde a lo mucho un día, ha ido cambiando para tratar de que Lima se posicione como un destino turístico de más de

un día. Y esa es parte del trabajo que como institución estamos tratando de impulsar, de generar nuevas rutas turísticas, nuevos circuitos.

Mucha gente está desarrollando nuevos circuitos. El tradicional *city tour* que salía de Miraflores, que pasabas por los alrededores de huaca Pucllana, el olivar de San Isidro, de ahí te ibas hacia el Centro Histórico, te dabas la vuelta a la plaza San Martín y llegabas a la plaza Mayor y visitabas a la Catedral o San Francisco o la casa Aliaga, que eran los únicos tres museos a los que entraban los turistas porque había digamos, circuito de oferta turística en ellos, los demás espacios no estaban concebidos como museos.

PC: En ese momento a lo que se ingresaba a San Francisco, Casa Aliaga y Catedral.

Sí, cuando la plaza no estaba cerrada. Porque recuerda que es con Alberto Andrade Carmona que se da la prohibición de manifestaciones...no perdón, con el gobierno de Toledo se prohíben las manifestaciones en el Centro Histórico, a manifestar alrededor de la plaza de Armas. Porque antes llegaba el SUTEP, llegaba la CGTP y otros colectivos y llegaban a la Plaza Mayor y se cerraba la plaza mayor y ahí se daban los enfrentamientos con la policía. Ya en el 2004 se prohíben las manifestaciones en la Plaza Mayor. Y el punto de concentración básicamente es la plaza dos de mayo que es donde está la Central General de Trabajadores del Perú o la Plaza San Martín y se van hacia el Congreso.

PC: ¿Y ahora cuando uno hace el circuito clásico dentro del Centro Histórico qué museos visita?

Ahora tienes una mayor oferta. Tienes el banco central de reserva, tienes la opción de visitar más iglesias...tienes el museo de la Santa Inquisición que ahorita está cerrado de manera indefinida, puedes visitar el Congreso de la República.

PC: Eso siempre que el operador lo solicite...

Claro, digamos, la oferta está, la cosa es que hay museos que son más de interés para el nacional que para un extranjero. Pero te digo como museos que se pueden visitar y que se visitan normalmente con grupos nacionales o colegios tienes el Palacio de Justicia, el Congreso de la República, el Tribunal de la Santa Inquisición, tienes el museo Afroperuano, si el museo Afroperuano está abierto. Está al lado del Congreso...tienes el museo Numismático de la Casa de la moneda. Que son normalmente la parte de Barrios Altos que se suele visitar hasta la Quinta Heeren.

El problema de la quinta Heeren es que es temporal, hay momento en que está muy cuidada y luego se descuida y es un poco más riesgoso. Entonces depende mucho del tipo de tour que tú quieras hacer. Ahora tú puedes visitar con mayor facilidad y hacer tours en el museo de Presbítero Matías Maestro, el cementerio. Antes ibas pero era un riesgo y un peligro.

PC: Y para el receptivo...

Lo que pasa que, para el receptivo, el extranjero está más abocado a querer conocer sobre las culturas prehispánicas. Está interesado en conocer la evolución de la sociedad, entender la idiosincrasia y la forma de vida del peruano y sobre todo del limeño...el extranjero un poco de conocer edificios gubernamentales, no le es tan atractivo. Le atrae más lo que son museos de arqueología, lo que son museos de historia, lo que viene a ser áreas naturales, lo que son espacios de la ciudad y en los espacios de la ciudad los distintos segmentos culturales.

El hecho conocer barrios bohemios, de conocer donde habitan los personajes principales de la cultura y la historia peruana o limeña. Entonces eso sí les atrae. Entonces se pueden hacer circuitos literarios como en Barranco, se pueden hacer circuitos de galerías de arte para conocer lo que es el arte urbano, pinturas hechas en aerosol, que se comienzas a desarrollar...había en el Centro de Lima, pero las borraron. Y estas las esas encontrando ahora en el barrio del Callao monumental. Entonces hay espacios. Hay circuitos temáticos que sí les agrada.

El hecho que se pueda hacer un tour dedicado a la cerveza, dedicado al pisco. Un tour de tapas, de piqueos que es lo que consume normalmente la gente, de conocer huariques, de conocer restaurantes. Esa parte sí les atrae, de conocer mercados.

PC: Dentro de esa nueva demanda el cercado de Lima no ha desarrollado

Sí, porque tienes el mercado central, el barrio chino. Conocer el mercado chino es toda una experiencia, porque no solamente hablas de los procesos de migración si no la fusión de las costumbres. Tenemos un barrio chino, donde no hay chinos pues y eso les llama la atención. Encuentras uno que otro chino, pero la mayoría, todos son peruanos, somos descendientes de estos chinos, y toda la comida y su fusión...

PC: Y es uno de los más grandes...

Dentro de Sudamérica, no necesariamente uno de los más grandes, porque la población china peruana no está concentrada, ni siquiera la extranjera. Perú a diferencia de otros países del resto del mundo, no tiene barrios de extranjeros exclusivos. Básicamente todos se mezclaron, inicialmente, ponte Jesús María en la década de los sesenta, cuando se comienza a desarrollar el proyecto de la residencial San Felipe que fue para resarcir a la colonia japonesa del agravio peruano de expulsarlos tras el ataque de Pearl Harbor, se comienzan a concentrar en Jesús María casi no encuentras familias japonesas. Qué es lo que encuentras, el centro cultural peruano japonés, que es lo que vas a encontrar, el hospital que está ahí cerca al teatro japonés también, eso sí.

Pero las familias ya no están ahí. Pero son muy pocas las familias japonesas que se quedaron en Jesús María. Igual pasa con los italianos que inicialmente estaban en el Centro Histórico y que algunos vivían en La Punta, ya no hay. Todos se han dispersado, todos se han mezclado y las diferencias económicas hacen que uno viva

en diferentes distritos. Pero no tenemos, o sea tenemos un barrio chino de nombre, pero no es de chinos. Hay comercio, no hay residencia. No habita la colonia china ahí.

PC: Regresando nuevamente al tema de cercado de Lima, hablando de labor que han desarrollado los diferentes alcaldes, las diferentes gestiones...usted ha mencionado a Andrade, que de hecho es uno de los que más se identifica como...que su labor ha tenido impacto tanto en cultura como en turismo ¿qué otras acciones o que otros alcaldes u otras intervenciones políticas también han tenido impacto?

Mira lo que pasa es que uno de los grandes impactos se da durante la presidencia de Augusto B. Leguía que si inicia un cambio en el proceso urbano de Lima. Proyección de nuevas calles, espacios públicos, tienes la construcción de la plaza San Martín, luego a finales del gobierno de Bustamante y Rivero, se comienzan a introducir las unidades vecinales y comienzan a aparecer estos espacios nuevos urbanos con cambios.

Luego vamos a tener el gobierno de Odría con construcciones de edificios ministeriales, pasamos al gobierno de Velasco, que se comienzan a construir los edificios totalmente de concreto como el edificio de Petroperú, el Centro Cívico, y vamos a tener a Luis Bedoya Reyes con la proyección de la vía expresa. Luego vamos a tener otra de las grandes obras, en la época de Belmont con el trébol de Javier Prado y lo que permitió un mejor acceso hacia la zona del jockey. Lo que más adelante va a permitir la aparición del jockey club, el centro comercial, que viene a ser importante y que atrás tenía un centro de juego que era el daytona park, en los noventa. Un punto de reunión de mucha gente.

Lo que pasa es que tenemos que ver la perspectiva de una ciudad dependiendo de quién la use. Es una ciudad que está siendo usada por diferentes personas. Tenemos a los residentes propiamente, que habitan dentro del Centro Histórico, que son los vecinos que casi ya no hay. Luego tienes la población que trabaja en el Centro de Lima, que la habita porque labora ahí, prácticamente están ocho horas diarias de lunes a sábado trabajando en esos espacios y luego vas a tener a los ciudadanos foráneos del Centro Histórico, de los otros distritos que se encuentran ahí, pero que vienen a ser también los ciudadanos de Lima, y a estos les sumamos los ciudadanos peruanos de otras ciudades y los ciudadanos extranjeros que vienen de otros países. Todos convergen ahí. Y tú tienes que desarrollar y pensar en una ciudad para el uso de todos ellos. Todos tienen el derecho de usar la ciudad.

Entonces ahí el uso ha ido cambiando para los diferentes, aparte está el uso de los colectivos sociales para las manifestaciones y protestas. Y los colectivos culturales que desarrollan los pasacalles, que desarrollan fiestas patronales, hay diferentes tipos de grupos que van a converger en el Centro Histórico, tienes los grupos religiosos con las procesiones también.

PC: Y porque tengo la percepción que son esos grupos culturales los que aprovechan más el espacio del Centro Histórico y no los visitantes.

Porque lo que pasa es que, como te dije el Centro Histórico no tiene vecinos. Haz una procesión en San Isidro, qué crees que va a pasar... ponte a pensar que el centro financiero económico está en San Isidro, porque en San Isidro no se concentran todas las manifestaciones. Porque lo hacen en el Centro Histórico, primero porque los edificios políticos están ahí y dos, porque no hay vecinos que protesten.

Si tú pagas una renta tan alta como en San Isidro, lo mínimo que quieres es que la gente esté pisoteando tu jardín o que tengas ambulantes en la puerta de tu casa o que haya mendigos caminando en los jardines, o que se concentren manifestantes para cerrar las calles y pintar las paredes. Centro Histórico no tiene vecinos que lo defiendan.

PC: Si es verdad.

Entonces qué haces, al no haber vecinos que protesten, uno me doy la libertad de poder cerrar las calles de Lima, porque no voy a afectar a los vecinos, un domingo tu cierras el Centro Histórico, ahora lo tienes con "al damero sin carro", al damero de Pizarro sin carro. Se cierra todo el Centro Histórico y nadie protesta.

Se hacen las manifestaciones en la plaza San Martín, uno camina por el jirón Tacna, subes el paseo de los héroes navales, pasas por Palacio de Justicia y regresas por Carabaya hacia la plaza San Martín y nadie va a protestar. No hay vecinos que se quejen de porqué me cierras la calle, de porqué me clausuran...o sea los que protestamos son los que hacemos turismo y los que trabajan. Pero los que trabajan son una minoría igual que los que hacemos turismo.

Hasta el día de hoy vas a tener comercio ambulatorio, vas a tener estatuas humanas, te cierran las calles, hacen grandes círculos, no hay fluidez, pero nadie se queja de ello porque no hay vecinos a quienes les incomode. Ese es el detalle. Por eso es que la apropiación del Centro Histórico para hacer estas actividades es masiva.

PC: Regresando al tema de los alcaldes ¿usted reconoce alguna normativa o alguna obra que haya hecho Castañeda, en las gestiones que haya hecho previamente?

Lo que pasa es que Castañeda en materia de turismo no ha gestionado. El que ha trabajado directamente más que el alcalde ha sido Prolima. Muy independiente a la visión de la alcaldía, Prolima ha trabajado un concepto de desarrollar proyectos de recuperación del Centro Histórico.

PC: ¿Qué ha beneficiado al turismo?

En el rescate de nuevos espacios. Digamos hoy día tú tienes mejores lugares para poder aprovechar más el día en el día en el Centro Histórico. Antes uno se iba al

Centro Histórico y tenías que regresarte porque no había donde comer. No era seguro y no había mucha opción, entonces se comienza a implementar nuevos espacios, nuevos restaurantes, nuevos cafés de mucha mejor calidad, bien producidos, mucho más organizados, mejor fiscalizados.

Luego comienzas a tener espacios de actividad comercial ligada al turismo. Que vienen a ser el museo del pisco, el museo del chocolate. Que tengas tiendas artesanales diferenciadas, porque tienes la frente de santo domingo, luego tienes la calle peatonal que se hizo, Ancash con Carabaya, porque esa calle se hace peatonal recientemente, luego el hecho de que se haya hecho peatonal el jirón Ica para complementar jirón de la Unión.

Son obras que permitieron un mayor flujo de poder apreciar el Centro Histórico. Porque tenías un acceso peatonal amplio a las calles muy estrechas. El Centro Histórico nunca fue pensado para grandes multitudes. Las calles, las más anchas tienen un metro sesenta de ancho. Y en un metro sesenta de ancho, tú no puedes llevar a un grupo de treinta personas porque tугurizas la calle y la persona que viene en contra sentido ya no puede transitar. Entonces ese es un problema para desarrollar ciertos circuitos a ciertos lugares del Centro Histórico.

No tienes hoy en día, espacio para que un bus de más o menos 12 metros de largo pueda transitar por el centro porque las calles son angostas. Y no tienes digamos áreas específicas bien definidas y que estén debidamente implementadas para que sirvan de paraderos de unidades de transporte turístico, que se mezclan con el transporte urbano informal, paraderos de taxi informal, paraderos de taxi colectivos, que se combinan con el comercio ambulatorio entonces eso, digamos un poco que complica el desarrollo de la actividad turística.

PC: Entiendo que los buses no pueden parar en la Plaza Mayor.

Pueden parar, el problema es que la plaza Mayor sufre el cierre sistemático de la plaza misma y cuando llegan los buses estos no podrían quedarse, porque ya no llegan pues un grupo. Si tenemos un crucero salen treinta buses, de 35 o 40 personas y no tienes espacio para meterlos todos en la plaza.

Ya no aprecias la plaza si tienes los buses cuadrados alrededor porque genera también un impacto visual, aparte del impacto de la liberación del peso por las calles, que las calles no son reafirmadas, las construcciones del Centro de Lima son en su mayoría son edificios del siglo XIX, principios del XX que están hechos en quincha y adobe, entonces genera un impacto nocivo.

Eso se ha estado evaluando, nosotros hemos estado trabajando en ello cuando a inicios del 2017, en enero del 2017 se sacó la normatividad de que los buses no podían ingresar Agotur, fue la institución que primero se pronunció en contra de ello porque era muy arbitraria la decisión que tres días antes, en diciembre, para el

primero de enero te digan eso, cuando tu vendes toda la oferta con un año de anticipo y luego tengas que sobrecargarle costos al visitante que ya pagó. Lo que significaba también el incumplimiento de contratos que generarían demandas a los operadores aquí o pérdidas económicas.

Entonces son decisiones muy arbitrarias que no se midieron pensando cómo funciona la actividad turística. Si no se buscó la forma de hacer algo para que no se siga atentando, pero sin importarles cuál va a ser el impacto hacia el resto, son decisiones hechas por uno mismo inconsultas a los afectados. Yo creo que ese es uno de los errores que se trató de subsanar, todo el gremio turístico se reunió, se unió y fuimos a hablar con la Municipalidad, con Prolima. Es más, nosotros como AGOTUR salimos a la calle a medir porque nos habían indicado cuales eran los posibles paraderos y cuáles serían las rutas peatonales y nosotros hicimos un informe bastante amplio de las deficiencias que tenía ahorita el Centro de Lima para implementar ese tipo de normativas de no ingreso de unidades de transporte.

Lo cual no criticamos, si no analizamos el pro, el contra y lo que necesita para que funcione, que era nuestra recomendación. Y eso lo presentamos a Prolima y lo recibió y lo implementó, la parte del proyecto. No está implementado hasta el día de hoy porque el trabajo de Prolima no está implementado al cien por ciento, se iba a dar un plazo de dos años para el 2020. Así que esperemos que para el 2020 se implemente el consejo.

PC: Lo que yo he visto que muchos buses se estacionan en el parque de la muralla.

No tampoco. Porque el parque de la muralla tiene un problema. Al cuello que da a lo que es el jirón Lampa, es donde termina e inicia, esta se llama Amazonas...hay un pequeño óvalo a la altura de la esquina de la iglesia San Francisco, donde esa pequeña isla estrecha el espacio y no permite que buses largos ingresen solo carros pequeños.

Entonces los buses no pueden parar ahí, los buses se van al Rímac, se van al otro lado del río. Lo que también es un poco complicado porque, para que me recoja ese bus yo tengo que decirle a esa unidad que me encuentre en la iglesia de Santo Domingo, y si yo tengo visitantes mayores que no pueden caminar o que tienen discapacidad alguna, es bastante tiempo el que me toma llegar hasta la unidad, bastante esfuerzo para ellos para que puedan abordar una unidad adecuadamente. Nosotros hemos cuestionado esa arquitectura urbanística vial y que esa cuña que está ahí tiene que ser retirada.

Cumple el cometido si es que tú quieres evitar que carros de turismo ingresen. Ese es uno de los cuestionamientos porque era el único paradero que nos daba además la municipalidad para transporte de buses grandes. Y lo primero que detectamos es imposible porque el ancho de la pista es muy angosto, no permite el giro y los carros

tendrían que subirse a la vereda sobre el restaurant que está ahí en esa esquina. No tenía sentido. Y eso se lo cuestionamos al mismo municipio de cómo es que ustedes nos ponen esto como opción y no se percatan del diseño de la calle.

Aparte que, ese espacio que está jirón Lampa, que es la recta de San Francisco, de Ancash a Lampa... Amazonas es tan angosto que no permite que dos buses transiten a la vez, en doble sentido, solo podría entrar uno y luego permitir que pase otro. Y tercero en la esquina de Ancash con la del Rastro, jirón Lampa también hay una cuña con semáforo que estrecha la calle, que no permite de los buses sigan el recorrido hacia la muralla y para girar es muy complicado para el bus, entonces también tendría que ser eliminado ese espacio donde está el semáforo.

Fue diseñado para que los carros no entren, sin embargo, la municipalidad quiere que por ahí pases, pero no hace nada para condicionar el espacio.

Ahora, tienes el problema del lugar, es que también tienes el Tribunal Constitucional ahí, la casa de Esquivel y Jaraba pero no puedes estacionarte ahí porque tienes la Reniec, tienes una cochera, tienes el Tribunal Constitucional y la calle no es muy ancha. Entonces no puedes estacionar, simplemente son paradas temporales para el embarque y desembarque inmediato del pasajero. Entonces siempre hay que tener en cuenta que el carro se va a otro lugar, y 15 minutos antes lo tienes que llamar para que se pueda aproximar al lugar, o tú caminar hasta cierto punto, donde muchas veces he optado a llamar a la unidad y encontrarme en la misma avenida Abancay. Sí sobre la avenida Abancay porque no tienes otro espacio de calle ancha, porque el bus te cierra la calle y dificulta el tránsito de unidades menores.

PC: Y la calle donde está Santo Domingo

Esa es perfecta. Está mejor pero el problema es que la calle no es muy larga y los buses no pueden parar. Además, hacia la parte de atrás donde está la Alameda Chabuca Granda, que le pertenece a la Municipalidad de Lima, es la cochera de la municipalidad y Palacio de Gobierno. Entonces el espacio de la parte baja que da al río, la explanada que da al río se podría tener como para estacionamiento de buses, pero está destinada para el municipio. Se habló de ver la forma de construir una plataforma en la zona, pero son proyectos que se tienen pensados.

Prolima también indicaba que se podía mover al comercio de libros, que están en la cuadra dos de Amazonas, cruzando Abancay y hacer una gran explanada también para buses. Pero son proyectos que no se concretan.

Se tiene una gran explanada en el parque de la Muralla cruzando la vía del río, pero tampoco se tiene acceso fácil para que los carros entren y salgan por ahí. Que podría hacerse por el lado del jirón Amazonas y hacer un acceso por debajo del puente de Abancay.

PC: ¿Si eso estuviera resuelto qué beneficios traería?

Lo que pasa es que yo podría operar mejor el tiempo del transporte. Yo como guía me puedo adaptar, puedo desplazar a los grupos a ciertos puntos, pero teniendo un acceso más fácil mis pasajeros no tienen que esforzarse tanto para poder llegar a la unidad y van a tener más tiempo para apreciar la ciudad, porque el problema que se tiene que entender en turismo, cuando tu trabajas con ciudadanos extranjeros provenientes mayormente de Europa, es el horario.

Entonces mucha gente te dice, no importa que almuercen a las 2 de la tarde. Espérate. 2 de la tarde es para nosotros, pero te has puesto a pensar qué hora es en su país. Estamos hablando que hay siete horas de diferencia. Esa persona a las 12 está cenando y si tú le retrasas, esa persona que debería de estar realmente cenando está prácticamente durmiendo, entonces son cosas que los tours se programan con un tiempo determinado y las costumbres fisiológicas de las personas. Entonces decirle, te vas a levantar a las 8 de la mañana, es considerar 8 de la mañana en Lima, a qué hora es en Europa, ellos están almorzando en el desayuno.

Me voy a llevar de tour y vamos a regresar a la hora que deberías estar durmiendo para que cenes y lógicamente ese trajín los mata. Entonces hay personas que son, que tienen enfermedades como diabetes, que tienen que comer a ciertas horas, no les puedes a alterar simplemente porque vamos a organizar y dejar que ellos se perjudiquen también en su estilo. ¡Ay que pena te tienes que adaptar!

**PC: ¿Usted cómo ve la relación entre el sector turismo y el sector cultura?
¿Está distinta de cuando usted empezó a trabajar?**

Cultura y turismo nunca se han llevado a pesar de que tienen mucho en común. Todos los proyectos que siempre se han desarrollado han sido cuestionados uno por el otro. Hay como una especie de amor divorcio entre los dos y eso porque lamentablemente cultura no llama a turismo, ni llama a los operadores para integrarlos dentro de lo que es el plan nacional de cultura.

Nosotros como asociación hemos tenido que ir a tocarle a cultura para preguntarle al ministerio qué es lo que quiere de nosotros y qué es lo que nosotros podemos hacer para ser aceptados dentro de las áreas culturales. Porque la visión de cultura de conservación, preservación de un espacio pasa porque nadie lo visite. Entonces cómo preserve mejor un lugar, bueno que nadie venga porque si vienen va a tener impacto. Entonces, cero impactos es que no venga nadie. Entonces eso es inviable con turismo. Pero, sin embargo, necesita de turismo porque necesita recursos, porque cultura no genera recursos.

Cultura no tiene una actividad propia en la cual tu puedas decir con esta actividad cultura nosotros ganamos dinero, solamente son presentaciones culturales y todas las presentaciones culturales lamentablemente están exoneradas de pagos de impuesto, porque son especialmente cultural. Entonces no tiene ingresos directos,

entonces lo que tienen es una partida por parte del Estado o por parte del municipio. Pero para poder generar ingresos tiene que desarrollar turismo y turismo es invasivo entonces ya no atractivo para cultura.

Entonces lo que hay que buscar es la línea intermedia, entonces hay que sentar a toda la gente que está en turismo, primero tiene que entender qué es lo que quiere cultura, de conservación, preservación, de protección, de defensa y nosotros nos hemos comprado esa pelea. Hablamos con el Ministerio de Cultura para decirles ustedes buscan y forman otras personas ajenas para desarrollar la actividad que nosotros desarrollamos, y dicen porque ustedes no tienen criterio de conservación, pero entonces si quieres que tengamos criterios de conservación, quién nos los tiene que dar. De acuerdo a la ley del guía es el Estado y cultura es el Estado.

Entonces si ustedes se quejan del mal o bajo nivel que tienen algunos guías o la gran mayoría de guías es porque Cultura no ha hecho nada por mejorarlo. Y dice no es la obligación de Cultura educarlos, porque dice que para eso están los institutos y el Ministerio de Educación. Perfecto, pero donde está el plan de cultura dentro del ministerio de educación...existen los ministerios, pero cada ministerio patea por su lado de acuerdo con su normativa y muchas veces la normativa de uno trasgrede o desconoce la normativa de otro.

Lo que nosotros hemos tratado de hacer en estos últimos años, espérate tratemos de encontrarnos y buscar. Hemos tocado la puerta a cultura, le hemos dicho a ministerio de turismo que tiene que reunirse con cultura. Hemos tenido que llamar al Ministerio del Ambiente porque también tenemos que reunirse con ellos, a ministerio de educación porque con esta información tenemos que sacar una nueva malla curricular para la oferta educativa, que permita que los profesionales crezcan alineados a las políticas del Estado y de sus ministerios.

Es por ello que, ahora que se está desarrollando la mesa ejecutiva, la mesa de trabajo para impulsar el turismo los privados somos los que hemos ido a tocar la puerta del MEF, del ministerio de economía, para decirle que por favor turismo nos permitan ser parte de la mesa porque van a normar como siempre lo han hecho desde una perspectiva muy de política de Estado, pero estas políticas a veces no son implementables.

Porque sacan la ley, pero no la reglamentan y esperan que nosotros tenemos que reglamentarlas con ellos y cuando nosotros queremos reglamentarlas para poder trabajar, vemos que la ley está mal hecha porque tiene una serie de vacíos o una serie de consideraciones que impiden que se pueda trabajar correctamente. Entonces parte de ese trabajo es sentar a los ministerios con el sector privado. Entonces si no trabajamos esa dualidad: privado con Estado, para proyectar una verdadera política estamos mal. Entonces es un poco lo que estamos tratando de desarrollar hoy en día.

Hay una predisposición por parte del ejecutivo de querer hacerlo, están dispuesto a eso un poco que nos contenta porque por primera vez el Estado que siempre ha tomado a dedo, que no es profesional en turismo, desarrollar turismo, son abogados, son ingenieros y no comprenden cómo funcionan realmente la industria. No entiende la dinámica, la ven desde la perspectiva, yo he hecho turismo porque he viajado pero una cosa es hacer yo hacer turismo y yo desarrollar turismo. Entre hacer y desarrollar hay dos conceptos distintos.

PC: ¿De los museos que usted conoce de Cercado de Lima cuál cree que no se está aprovechando para turismo receptivo que tendría potencial?

Lo que pasa es que mucha gente piensa que Cercado de Lima se ubica entre la avenida Tacna, la avenida Abancay, la ribera del río, el museo de Arte de Lima, paseo Colón. Y el Centro de Lima es el barrio de Monserrate, el Centro de Lima es Barrios Altos, que va desde la avenida Alfonso Ugarte, el puente de Caquetá hasta el Matías maestro, o sea la ribera del río. Entonces es un espacio mucho más amplio.

Toda esa área no se está aprovechando, no se está interconectado, no hay interconectividad. Un trabajo interesante es lo que ha hecho Prolima para tratar de conectarlos, pero falta implementarlo, falta hacer que esa zona sea segura, porque es hacia la avenida Alfonso Ugarte, donde además tienes un bonito museo, que es el museo de la cultura que está ahí a la altura del ovalo dos de mayo, pero lamentablemente es zona prostitución, es zona de delincuencia, no es nada seguro, no es una zona agradable, limpia.

Las calles siguen siendo usadas como letrinas, entonces tú no puedes llevar a una persona extranjera a conocer un bonito lugar cuando te encuentras con toda esa podredumbre. No es una cara bonita si no que es una cara lasciva. En el sentido de que esta persona no se va a sentir grato, ni seguro, ni salubre. Esa es la diferencia.

Lo feo y lo bonito es discutible. Porque puede ser antiguo, puede estar cayéndose, pero hay que explicar cómo afectaron los terremotos, los materiales de construcción, puedes hablar de un montón de cosas, pero si tú no puedes aguantar la respiración en el lugar, si tú encuentras que te van a, o estas con el miedo que te van a robar o que vas a coger cualquier enfermedad contagiosa, bacteriológica tú no vas a prestar atención a lo que se te está explicando, entonces es eso y más si encuentras el ejercicio de la prostitución, donde las esposas de muchos de los turistas se van a sentir ofendidas, o si vienen con niños...entonces ya no es vendible. Si para uno mismo le afecta imagínate para alguien que no es de la zona.

PC: Si ese museo estuviera en otro lugar, probablemente sería más aprovechado

Pero no se trata de que esté en otro lugar, se trata de mejorar el lugar donde está. Porque la solución no pasa por sacar los edificios los lugares, de su lugar...porque

pierde su valor histórico. Se trata de implementar el espacio para darle todos los atributos para la oferta. Esa es la diferencia. Aprovechamos mal la ciudad.

PC: ¿Cuáles son las deficiencias comunes que usted ve en los museos cuando lleva a turistas?

Lo que pasa es que los museos nunca fueron hechos para museos. Ese es el primero problema. Es que nunca fueron creados para museos, son casas que fueron viviendas que se adaptaron para ser museos entonces la distribución y el manejo del espacio es mala porque no permite la fluidez y la circulación, tú te adaptas al espacio, no el espacio fue creado para que tú te desplaces en él. Ese es el primer problema.

El segundo problema es que cuando hacen la museografía tienes que concebir muchos conceptos, para quién, el tema, los materiales que vas a utilizar, hay una serie de elementos que intervienen que permiten determinar si la exposición es buena o es mala, y muchas veces a quien está dirigida, si es para pasajeros extranjeros o nacionales, si es para niños o para adultos.

Entonces todo es o varía y cambia la perspectiva y hace que un espacio sea atractivo o no. Pero eso depende ya del museógrafo y de la museografía de la misma institución ¿a qué mercado apunta?

PC: ¿Eso cree que no es algo que se ha trabajado mucho en los museos?

Se ha trabajado pero muchos museos no cuentan con presupuesto, tienen el problema del presupuesto. Tiene una partida enorme que digamos el Estado de, además algunos son privados y los privados se tienen que auto gestionar, dependen de donativos, y eso limita su capacidad de acción.

PC: ¿En qué museo se siente cómodo, siente que le brinda todos los recursos para exhibirse y para brindar un buen servicio?

Como museo no fue creado, pero fue creado como espacio de exposiciones es el museo de Arte de Lima, el Palacio de las Exposiciones. Que tienes amplitud de galería para el desplazamiento. De ahí ninguno. Aunque el museo Larco es un museo boutique, pero está limitada la capacidad del número de personas que puedes llevar en el espacio. Como te digo, tú puedes hacer grandes maravillas, pero si el espacio no te permite fluidez, amplitud, no vas a lograr tener masividad.

Entonces tienes que pensar a cuántas personas y a qué lugar los llevo. Otro problema de los museos son los horarios. Son solamente dos museos que abren a las 9 de la mañana hasta las 8 de la noche, San Francisco y 10 de la noche museo Larco. Todos los demás están cerrados. Y ahora el museo de Arqueología, te abre todos los días, pero cierra temprano. Entonces ese es otro inconveniente. Lamentablemente los museos contratan sobre las leyes laborales y entonces sobre las leyes laborales ellos tienen que pensar en la capacidad del pago de las planillas. Entonces muchos

museos no se te pueden permitir agarrar y decir “te vas a quedar hasta las 20 de la noche” porque te demandan en el Ministerio del Trabajo.

PC: ¿Qué museo le parece que la gente llega y que sale satisfecho de haber aprendido algo?

Son dos cosas distintas. Uno vamos al hecho de quién lo visita. Si lo visita solo, lo visitas con un audio guía, con un guía informal o lo visitas con un guía formal o con alguien que te sabe manejar el patrimonio. Lo que pasa es que una cosa es hablar de lo evidente, de lo que tienes en la vitrina y otra cosa que alguien te de una interpretación de lo que es el patrimonio. Ahí las cosas varían. Va a depender de que, si tú vas solo, que tan buena se la infografía, la información y qué tan resumida, para poder entender lo que estás viendo, es la lectura. Porque a veces te ponen letras que son muy pequeñas, que no son adecuadas. En algunos casos hay algunos errores museográficos ahí.

En otros museos no tienen información, solamente un rótulo. Y en otros museos tú tienes guías que te pueden explicar muy bien el espacio, pero que ya han sido inducidos en temas relacionados a lo que es la mediación de museos, que es poder mediar entre la puesta museográfica y la persona que visita. De hacer del museo un espacio de discusión, de hacer del museo un espacio didáctico, no de hacer del museo un espacio solemne. Si no que sea un espacio divertido, agradable que permita que los niños puedan tocar, puedan expresarse sin temor a que “¡no toquen!” “¡vas a romper!” “¡no hagas bulla!” entonces ahí la museografía y el concepto del museo también tienen que ir evolucionando y cambiando. Entonces hay museos más didácticos. De todo eso depende el éxito del museo. Es muy relativo.

PC: En estos 18 años que usted ha trabajado en el centro ¿qué experiencia de gestión de museos destacaría, que le han parecido que en el tiempo han sabido darle la vuelta o mejorar?

MALI, yo destacaría MALI. Museo Larco, que ha sido elegido entre los 25 mejores museos del mundo, de una lista de 100. Destacaría algunas salas, no el museo, si no algunas salas del Museo Nacional de Arqueología, como su sala Paracas. Pero de ahí los demás museos no los considero museos, porque son espacios adaptados. Es más, el mismo museo de la Nación era un banco y es un laberinto.

PC: ¿Y la casa Bodega y Quadra?

Lo que pasa es que la casa Bodega y Quadra es una casa adaptada arqueológicamente para una visita. Pero no puedes llevar grupos grandes. Entonces tú tienes una explanada desde la parte de arriba que podrías explicarla a treinta, pero a la hora que bajas es fila india y solo te escuchan los 4 primeros o 5 primeros. Como te digo, no es un museo. Es una casa con una excavación arqueológica, que te muestra cómo fue una casa de la época. Pero no es un museo creado para tener una puesta de ese tipo ¿entiendes? Son dos cosas distintas.

PC: ¿Entonces pasa lo mismo con el museo Andrés del Castillo?

Totalmente. Todos son casas adaptadas. Como te digo el problema es a quién le estás dirigiendo el museo. Cuál es el público objetivo. Cuál va a ser el grupo objetivo. Otro museo interesante, bonito que también ha hecho un trabajo, es Pedro de Osma. Pero tampoco puedes llegar con grandes grupos. Tienes la sala, se llena un cuarto y luego ya no puedes dar la vuelta para poder hablar más de una pintura.

Tienes que aprender a tener mucho manejo de técnica de guiado y ese es un problema que adolece mucha gente. No les enseñan cómo pararse, dónde pararse, cómo ubicar al grupo. La modulación del nivel de la voz.

Muchos empiezan...que por querer avanzar rápido y he llamado la atención a muchos guías jóvenes sobre todo y antiguos también, de que entran a la sala y empiezan a guiar y la mitad de su grupo está en la sala anterior. Y entonces para que los escuchen de la otra sala y vengan a ti, comienza a vociferar. Y si tú estás en un rincón ya no te deja hablar. Y sabes que tienes un grupo grande y están dos o tres y te metes...como diciendo "sabes qué ahora me toca a mí" y te arrinconan o te obliga a tener que moverte.

Entonces falta un poco de saber manejar que si hay un espacio en el cual no vas a poder ingresar, me voy a otro y regreso después. ¿Y por qué pasa eso? Porque se han pegado al pie de la letra del guion. De que yo tengo que empezar por aquí y la siguiente secuencia es aquí. Y no hay un manejo museográfico y eso es a criterio también. Hay que tener mucho sentido común. De saber cómo tú puedes manejarte dentro del espacio museográfico en un orden, o en un orden inverso, o en un orden selectivo, itinerante. La mayoría no hace ese ejercicio mental.

PC: Generalmente es como secuencial....

Secuencial. Agarrar a los niños de la mano como si estuvieran yendo al kindergarten. Y manejar un museo no es así. O sea, el guiar dentro de un museo es transmitir, y eso tiene que ver mucho con tu nivel cultural. De saber cómo amarrar, dos espacios distintos y crearle una dinámica que parezca que fuera una secuencia.

Que requiere de qué cosa, no solamente de mucho conocimiento si no de la capacidad de tú, distribuir información, dosificar información, de saber qué cosa es relevante, de saber cómo puedo gestionar dos espacios culturales y hacerle una relación que no se siente que me estoy saltando o me estoy, en mi guion de explicación haciendo una cosa que pierda el sentido.

Entonces, lo que pasa es que muchas veces, no visita los museos solo y practica...ok, qué pasa si me pongo en esta situación, estoy aquí y me tengo que ir a esta sala, ¿cómo lo relaciono? Y hago el ejercicio: estoy acá, tengo esto, encuentro este otro elemento, encuentro elementos que me pueden llevar concordancias o me

pueden llevar diferencias y cómo aprovecharlas y eso es lo que un buen guía tiene que ser. Y eso falta mucho. Eso no se enseña en los institutos.

Entonces eso también pasa porque el museo tampoco tiene la visión de enseñarle eso a sus propios guías. De explicarles: oye mira, tú no puedes mantener esta secuencia, si sabes que una sala está así, por qué no te pasas acá y mira puedes tener estos conectores. Y luego regresas acá y hablas de esta cosa y los relacionas. O sea, de crear más de un circuito dentro del mismo museo.

PC: Sería interesante que los convoquen para el diseño del MUNA...

Ese es el otro problema. Cómo te digo...el concepto de que yo soy más profesional que tú y por ende tú no tienes nada que retroalimentarme. Yo sé más, yo lo sé todo.

PC: Pero es distinto porque uno de los públicos va a ser los turistas extranjeros, que llegan a través de los operadores y llegan con guías...

No necesariamente, porque también están los colegios. Todo depende...cuando se trabajó el proyecto habría que hablar con el ingeniero, con los arquitectos, con el museógrafo. De cuál es el sentir del museo. ¿A quiénes va dirigido? porque el museo tiene que ser amplio y abierto para diferentes tipos de grupo. Y de ahí elaborar los guiones de guiado que son distintos al guion museográfico.

El guion de guiado lo puedes elaborar tú misma o teniendo un jefe de guía, lo que pasa es que los museos no tienen un jefe de guía. Tienen un arqueólogo y el arqueólogo no es un guía, no está experimentado en el manejo de grupos distintos. O sea, él lo ve desde la perspectiva como profesor dando clase. Y nosotros como guía no damos clases. Yo no quiero que mi pasajero se convierta en arqueólogo. Yo no busco que mi turista se convierta en arqueólogo, yo lo que busco es que ese turista se encuentre con una realidad cultura y la haga suya. Es distinto, esa es la visión con la que yo trabajo.

O sea, que todo lo que está aquí, que es parte de la cultura peruana es una cultura universal, porque fue hecha por el hombre. Y sin importar de qué cultura venga, como ser humano te tienes que sentir maravillado de lo que el hombre hace y que esto tiene tanto valor, que tiene que crearse la necesidad en el turista de protegerlo, defenderlo y cuidarlo, porque esto es parte de su existencia humana. O sea, crearle el sentimiento de apropiación sobre los sujetos, sobre los monumentos, sobre los espacios históricos para que los valore. No para que simplemente, ah ya estoy aquí para la foto, y dejo mi botella porque no tengo el criterio de que "¡oye! estoy en un espacio importante, tengo que valorar, yo mismo protegerlo y enseñar a protegerlo".

Esa es la labor que yo tengo como guía. Entonces como yo, me desarrolle, me desenvuelva y me domine en el museo va a depender de varios criterios, del perfil de mi pasajero, de quien tengo en frente, o sea no le voy a hacer el mismo guiado a un niño, a una familia de peruanos, a un grupo de empresarios, o aun turista

extranjero. Todos son distintos, todos tiene distintos intereses culturales. Entonces a cada uno le tengo que dar información, que sea de su agrado. Lógicamente yo no tengo la obligación de visitar todas las vitrinas del museo, ni de hacer la secuencia que me dijeron que tenía que hacer, porque esa es la secuencia del guion museográfico.

Yo estoy creando un guion propio al interés cultural. O sea, tengo que considerar. El guion me puede decir a mí, para visitar este museo tú necesitas tres horas, perfecto, pero mi pasajero solo cuenta con una. Y yo en una tengo que simplificarle lo más importante para que él se sienta satisfecho. Porque el turismo funciona diferente. Cultura quiere que tú salgas como un erudito, pero no se trata de que saquemos eruditos.

Entonces, esas discusiones yo he tenido con directores de museos. Me dice: pero ustedes no pueden venderle el museo a una persona y decirle que van a estar treinta minutos. Es que no se trata de que yo lo estoy vendiendo, esa persona tiene treinta minutos. Lamentablemente tú lo ves con una perspectiva distinta, y tú dirás que me parece absurdo visitar el lugar en treinta minutos, pero él no tiene las tres horas y está queriendo aprovechar el único tiempo libre y poder conocer, aunque sea, y decir "estuve ahí" y ese algo que quedó, me lo puedo llevar y cuando enseñe la foto voy a poder saber al menos algo que decir.

Otros vendrán por la puerta porque no les interesa el nivel cultural y simplemente es por la monería de estar en el lugar. La gente que va a Machu Picchu, hay gente que quiere conocer sobre la civilización inca, otros quieren conocer sobre el proyecto de trabajo de la arquitectura y hay el otro que simplemente quiere la foto y punto. No me preguntes más. Yo simplemente llegué por el capricho, tengo el dinero, esto es una maravilla del mundo, soy "in" porque estoy aquí. Los intereses de los visitantes son distintos. Y un museo no puede satisfacer todas esas diversidades, satisface al grupo más grande.

Entonces nosotros somos los que satisfacemos esas diversidades y en base a ese requerimiento yo tengo que poder desarrollar mi propio guion dentro del espacio considerando el tiempo, la calidad de la información que quiere la persona, hay personas que solamente quiere tomar fotos a unas piezas y ya está perfecto.

Entonces yo te llevo a las piezas, toma, porque eso es lo que tú quieres. No quieren más información, pero le estamos cobrando, no se trata de todo lo que yo le diga, se trata del tiempo que yo le doy, entonces por es que nosotros también trabajamos por tiempos. No por tipo de tour, no por lugar a visitar, si no por horas. Me dicen cuántas horas tiene la persona, tantas horas, perfecto.

En tantas horas podemos hacer tanto, cuál es el interés cultural y yo tengo que desarrollar el perfil, porque el que me lo está enviando de afuera no le manda la

información al local y, además, la agencia no lo conoce. No tiene la más mínima idea de quién es. Solo sabe cómo se llama y cuál es el número del pasaporte y tiene una referencia de foto.

Pero quien lo va a conocer soy yo, entonces yo tengo que saber cuáles son sus gustos, qué le molesta, que no le gusta, cuál es el tipo de trato como persona, porque hay gente que es más amigable, hay gente con al puedes entrar mucho más en confianza, hay otros que son mucho más estrictos y no son nada abiertos y confianzudos y les molesta las personas que les vayan a tratar con exceso de confianza.

Hay que saber tratar a las personas y adecuarse a ellos y tratar sus requerimientos. Lamentablemente, tú no puedes hacer un museo con todas esas variantes porque tendrías un museo raro. Es imposible. Cómo hago para satisfacer al otro, tú piensas distinto al otro y yo no puedo hacer dos vitrinas pues.

PC: ¿Alguna vez se ha topado con algún museo que le haya brindado un guion para el guía?

No. Porque el guion lo estructuro siempre yo. Esa es la otra capacidad que siempre tiene que desarrollar el guía, la capacidad de poder desarrollar su guion de acuerdo a la persona que tiene en frente, con relación al o que tiene el museo y lo que dice el museo, basándote en la información oficial, porque existe la información extraoficial.

Yo podría decirte, mira “la información extraoficial sobre lo que es extraterrestres, lo que vienen a ser gente que es esotérica, que te habla de un mundo espiritual paralelo, donde intervienen conceptos de fantasmas que la ciencia no lo acepta, tiene derecho a querer conocer un espacio y de ser atendidos. No les puede decir eso es mentira y pelearte y no atenderlos. O sea, vamos a atenderlo y vamos a tratar de centrar la información oficial con los criterios que manejas para que salgas contento.

No es tergiversar la información, no es mentirle, no es agarrar y decir: “si pues es que esto lo hicieron extraterrestres” no, no. Es explicar las diferentes versiones. La versión oficial indica esto, pero para los que están introducidos en este mundo; ellos consideran que esto tiene este significado, que sea real, científico, basado, es cuestionable pero no quiere decir que no se lo pueda dar. Es cuestión de cómo lo manejas.

Entonces muchas veces uno va con una información y te dicen: ¡ay! pero por qué estás mintiendo. Esto no es así. Espérate, tú no conoces a la persona con la que estoy. Esas cosas pasan en turismo. Porque vienen personas con diferentes conceptos culturales y a todos tienes que satisfacerlos.

Ahora, es un mercado y si tú no le vendes a ellos otro se lo venderá y siempre va a ver alguien que lo va a vender. Entonces, cuál es mi responsabilidad. Tratar que dos

que estos dos elementos, que estos dos conceptos se traten de integrar de una manera más aceptable. Donde se le da la información oficial, que es la que indica el espacio y desde ahí partir el tema de la discusión de lo extraoficial, sin dejar de decir que lo oficial es mentira, o sin aceptar que lo otro es verdadero. Pero le das la opción que quiere escuchar. Y eso se saber manejar el grupo.

PC: Y eso para un gestor de museo puede ser sacrilegio.

Es sacrilegio. Es como irme con testigos de Jehová o irme con budistas, o irme con judíos, y explicarles la Catedral de Lima, desde una perspectiva para que ellos lo entiendan basándome en el conocimiento de su religión. Pero tú me dirás: oye, pero tú estás hablando cosas que no son. Pero espérate, tú no estás entendiendo qué es lo que al pasajero que yo tengo en frente, y como yo que le estoy transmitiendo la información adaptándola a ciertos criterios, que pueden ser considerados sacrilegio, no, pero están ahí.

Es como hablar con testigos de Jehová y decirles sobre la existencia de la virgen María en el mundo católico, cuando ellos desconocen a María como una virgen santa que está en los cielos...ella fue simplemente humana y murió. Entonces, pero explicarles los criterios de los porqué y además es totalmente distinto explicarlo bajo cómo lo entendió el mundo andino, porque una cosa es cómo viene la historia del mundo europeo, como la entiende el mundo andino, cómo la manejamos hoy en día nosotros socialmente y cómo la entienden grupos sectarios. Yo tengo que ser muy diplomático en ese aspecto, de usar términos y formas de expresión que no sientan ofensivas o agredan a la otra persona. La persona que está frente tuyo se sienta mal o la persona que pueda escuchar del otro lado también se siente herido.

Es como hablar de la guerra con Chile con los chilenos. Cuando tú te estás basando, dejando de lado el patriotismo, el chauvinismo, dejando de lado los excesos de la historia oficial y centrándote en el concepto...como una vez estando en el Real Felipe, que la guía le dice: "esta es la casa de la respuesta donde después los soldados fueron masacrados por tropas chilenas". Ya, sabemos que fueron masacrados, pero para qué decírselo si la persona que está ahorita acá no es culpable de lo que pasó en esa masacre. Y no mencionarlo o no decírselo no quiere decir que lo estás ofendiendo o estás dejando de ser peruano o exacerbando tu peruanismo. Es tratar de ser diplomático, de no hacer sentir al extranjero que se ofrenda. O decirle al español que por su culpa estamos fregados. Ok, hubo un proceso de independencia, existió un clasismo y hay formas de explicarlo sin agredirlo.

Y ese es el problema que, muchas veces los apasionados historiadores no pueden controlarlo. Entonces nos dicen de ser muy blando, no, no es que soy blando, pero yo no tengo porqué agredir a la otra persona o hacerlo sentirlo mal por algo que él no hizo. Es como que me digan que yo soy culpable por algo que hicieron los incas sobre los Wari. Los incas vinieron, conquistaron a los Lima, los cusqueños son unos

desgraciados. No tiene sentido. Yo no puedo ser xenofóbico. Y en ese aspecto nos tenemos que basar mucho en lo que es la academia diplomática y la política diplomática externa. Tenemos que conocer también de esos temas y aplicarlos en el día a día. Yo estoy con una persona extranjero y tengo que tener todo el cuidado como lo tendría un diplomático con otro diplomático de otro país, donde no lo va a agredir. Tiene que ser muy cuidadoso de las palabras, de las posiciones, de las posturas si no generas conflicto.

La idea es ellos vienen a disfrutar o renegar con el hígado en la mano, sintiéndose ofendidos, heridos, de haber descargado una toda la rabia, la frustración y todos los sentimientos que uno puede tener guardados. Para qué haces turismo si vas a ser así. No puedes ser radical extremo.

Entonces hay veces que la gente no nos entiende en ese aspecto. Y cuando tú estás en un espacio que puede ser muy sensible, como irnos con chilenos a la Casa de Grau y explicar quién fue Grau en ese concepto. es interesante cómo lo manejas. O discutir con los chilenos sobre el pisco sin ofenderlos. Se puede tratar de temas que son sensibles, sí. Pero hay que saber tratarlos. Pero dejando de lado todo el chauvinismo, todo el patriotismo, todo el fanatismo y tú tienes una versión digerible de las cosas. Van a reconocer cosas que ellos mismos sacarán sus propias conclusiones de cómo les fue formada la historia y que se podrá hacer un pequeño discernimiento sin llegar a la pelea de la posición. Ese es el arte de saber guiar.

Lo mismo te pasa cuando te vas al Lugar de la Memoria, ahí es complicadísimo. Hay una posición oficial, hay una posición del museo, hay una posición de las fuerzas armadas, de los partidos políticos y de la misma gente que vivió y sufrió y cada uno va a dar su versión. Pero yo tengo que ser cuidadoso de dar una versión digerible. De no calificar y ponerle adjetivos a las cosas y saber llamar a las cosas como fueron. Definir la posición es totalmente distinto hablar de terrorismo para peruanos que hablar de terrorismo para extranjeros, porque el Perú no considera sus terroristas como guerrilla. Los considera criminales dentro del derecho penal.

Entonces es una forma distinta de cómo explicárselo al extranjero, porque para ellos el terrorista es un bando disidente político y que entran en un conflicto armado y que luego tienen prisioneros de guerra, que tiene que ser liberados tras solucionarse el conflicto, porque se solucionó el problema pues. Aquí no, aquí los procesaste y los mandaste a cadena perpetua por homicidio, por destrucción del bien público por una serie de cuestiones legales y cómo está tipificado.

Entonces digerir esa situación, explicarles que no son guerrilla, no son ejército, no son beligerantes. Terrorismo es sinónimo de delincuencia aquí. No es fácilmente entendible por el extranjero y a veces tienes que utilizar términos que dentro del lenguaje extranjero existe en el Perú, no está tipificado para ellos y que los utilizas para que pueda tener un entendimiento genérico pero que ese concepto aquí está

mal interpretado. Eso es lo que pasa. Pero si tú no tienes un nivel adecuado para ello, y no tienes la libertad para saber manejar el museo y no levantas la información oficial, no oficial, extraoficial y consultas a todas las versiones tú no puedes tener ni siquiera tú propia posición. A partir de eso sabes, ah ya sé por dónde viene la cosa, ya sé por dónde están pensado ellos...ellos han escuchado cierta versión, deben haber tenido amigos, noticias. Cómo transformarlo sin que sientan que están siendo agredidos o que estás haciendo apología. No pues, vamos por partes. Y ese es el trauma social que tenemos.

No nos sabemos liberar de nuestros resentimientos, de nuestro pasado. De ahí que nosotros como guías estamos un poquito superados sobre eso y eso es lo que a veces nos cuestionan los diferentes grupos.

PC: Un guía tiene que tener una perspectiva más amplia sobre esos temas...
Claro, pero con información correcta. Es ahí donde la ética la ética personal me obliga.

PC: Y el tema de que tienen que investigar bastante...

Ahí viene el otro problema, como la otra vez fuimos...el hecho que padeció la chica que fue denunciada por el congresista...Es más los del LUM dicen que no son museo, pero ahora ha salido una tipificación de que ahora es museo por el Ministerio de Cultura. Y ellos decían: nosotros no somos un museo, somos el lugar de la memoria. Perfecto, pero en el concepto de museo, ustedes son museo, porque expones, estás dando una exposición, tienes un guion...cumplés con todo lo de un museo. Pero, sin embargo, ellos no se sienten museo, este es un Lugar de la Memoria, perfecto. Como te quieras definir, funcionas como museo. Haces las actividades de museo: información y todo lo demás, con la diferencia...perfecta.

Es como decir yo voy a guiar el lugar, pero no soy guía. Pero haces las funciones de guía, pero no soy guía. Entonces fuimos a hablar sobre el tema, nos dijeron: pero es que nosotros preparamos a sociólogos porque tienen el concepto. ¿Y por qué crees que un guía no puede tenerlo? No es que vienen con mentalidad muy sesgada, pero de quién es la estructura de cambiar esa formación. De ustedes como instituciones del Lugar de la Memoria, que tienen que darle la información y adoctrinarlo. O él que tiene que venir por su cuenta propia y averiguarlo. Y considerar qué información es real y qué no es.

Si no es una persona estricta dentro de la investigación histórica o los requerimientos que la misma exige, porque no es historiador. Él se dedica a la investigación por gusto, por formación y por su trabajo. Pero no es historiador. No va a publicar un libro. No va a cuestionar el testimonio, simplemente va a contrastar los dos.

Si tú me dices que no ustedes no tienen la obligación de formarlo. Entonces por qué dices que la información que brinda no es la correcta. Entonces ustedes mismos se

contradican a sí mismo, porque quieres cumplir una función, pero no la ejerces, sobre las que deben para que la puedan dar. ¡Ah! pero podemos hacer talleres. Sí pero no estamos obligados a darte un curso. No, pero si pueden hacer un taller e invitarnos y participar y ello va a ir mejorando los conceptos.

Ese aspecto del rose de cultura con turismo. Hasta ahora no se subsana. Cultura nos ve como los bichos raros, como los desinformadores y nosotros vemos como los de cultura con un blindaje que no quieren que sepamos la verdad. Son impermeables. Entonces cómo espera tú que yo me forme...qué yo tenga la información que tú quieres que yo dé si tú no me la das. Entonces empecemos por ahí, a romper el hielo.

PC: Es curioso, porque la percepción de la gente de cultura es que los de turismo no nos buscan...y nunca han logrado concretar un encuentro.

Lo que pasa es que hay mucha animadversión de ambas partes, porque cada uno le ha puesto un adjetivo al otro, y desde esa concepción de adjetivos del uno al otro, se atacan.

PC: Y queda mucho en el discurso...

Claro pero no dan las facilidades para la formación del personal...y eso te das cuenta porque cuando haces la convocatoria para el personal, ellos salen con la búsqueda de que lo que necesitan no son guías, si no el término es "voluntariado" y el voluntariado puede ser cualquier profesional. Y a ese profesional que no está formado para atención de un turista, de analizar a una turista puede...la forma del trato no consideramos que pueda ser adecuada.

El problema es que el que dirige el aspecto de guías no es guía, entonces deforma al guía en la formación del guion, deforma al guía en el manejo del espacio entonces si tú le dijeras a los guías profesionales trabajar en conjunto con el museo. Y les dices: ¿qué es lo que tú quieres? Yo te traigo a los caigas, explícamelo y nosotros analizamos desde el manejo del grupo, cómo desarrollar el guion bajo la información que tú me has dado. Entonces yo puedo sociabilizar ese museo, puedo sociabilizar la política cultural del museo con los guías.

Entonces ellos convocan independientemente y no nos llaman a los institutos a decirnos: "queremos solo guías. Y a los guías los quiero de último ciclo". Si no que les mandan a los guías de primer ciclo, que no tienen formación de nada y lógicamente pues, a la hora que les preguntan están peor que chicos de quinto de secundaria. He ahí también la deficiencia.

Por qué no toman chicos que están recién egresados que no tienen experiencia laboral para que comiencen a formarse y darles el *speech*, la introducción y que ellos nos llaman a nosotros, las asociaciones, y les damos toda la inducción del manejo del espacio, para que lo que tú le has dicho y lo que nosotros le digamos permita un mejor desenvolvimiento.

PC: ¿Y nunca han trabajado así con algún museo?

Muy poco, porque el problema son los directores de los museos, que son los arqueólogos y que consideran que estamos locos, entonces nosotros como asociación estamos proponiéndolo y estamos trabajándolo, entonces para poder cambiar eso, hemos ido a la matriz, a la cabeza a decirle “mira, existe una ley de guía, la ley de guía dice que debes de guiar, la ley la da otro ministerio, tú no puedes, como ministerio, trasgredir la ley de otro ministerio y menos la ley de un Congreso.

Entonces ¿cuál es la solución? Lo que tú quieres de voluntariado, tómalo de los guías, dales la información que tú concibes que deben de manejar como museo, y nosotros podemos ayudarte en la formación técnica de esa persona”. Pero si no lo hacemos en conjunto, porque yo no estoy diciendo que sé más que tú. Quiero aportar a lo que tú sabes, no vamos a hacer nada.

Entonces nuestro acercamiento al director de museos que hasta hace un tiempo era Carlos del Águila, fue esa, pero también Carlos del Águila es una persona con una personalidad que tiene cierta tirria a los guías de turismo, entonces no le cuadraba mucho tampoco la idea y era decirle, oye primero, vayamos por el tema de la ley, qué es lo que dice la ley y luego vamos por ese tema técnico.

Que lo podemos mejorar, pero te estamos diciendo que los que estamos capacitados, estudiados. Te estamos buscando a ti, ustedes no nos están buscando a nosotros. Porque ustedes no nos buscan, pero nosotros queremos entender cuál es la visión de la política del ministerio. Como una vez hablando con Luis Jaime del Castillo, decía “a mí me gustaría que los guías sean la primera línea de defensa, como el día que corrieron los turistas calatos en Machu Picchu, que detrás de ellos hubiera estado su guía para detenerlos. Pero cuándo el ministerio ha solicitado eso a los guías y ha invertido en eso. Cuando el ministerio ha hecho una capacitación desde el ministerio de cultura para socializar toda la información cultura de las últimas investigaciones. Entonces nosotros desarrollamos una privada con Luis Jaime, en la católica, pero no se ha hecho otra más.

Y esto debería hacerlo el ministerio. Tiene un auditorio enorme para 500 personas que podría desarrollarse una semana de capacitaciones que se pueden llamar a los principales arqueólogos y hacer una...pero eso tiene que nacer de la política institucional. Nosotros se lo ofrecemos, pero ya él que quiera recogerla...

Entonces saltan y dicen “no, vamos a preparar a los profesores para que guíen” Están bien, pero hay una ley, si tú vas a preparar al profesor tiene que ser dentro del marco de la formación de capacitación como profesor, que va a venir con su grupo de colegio y que él lo va a dirigir y que él va agarrar el guion museográfico de acuerdo a la malla curricular y al programa educativo que está desarrollando, pero que entienda ese profesor, que no va a venir el día de mañana porque no me alcanza el dinero y como tiene días libres o una tarde libre y se va a poner a guiar en el museo.

La forma como ustedes convocan para las capacitaciones “vamos a capacitar para el guiado de..” espérate utiliza términos más adecuados, porque suena a que vas formar guías, les vas a dar la potestad de guiar como guía y el guía va a protestar. Entonces son modos de expresarse. No es que nosotros estemos en contra de tu programa. Y como pasó en Pachacamac con los guiados en bicicleta que era un proyecto de hacerlo con los chicos del pueblo, de acercar a Pachacamac con el lugar para que puedan gestionar y ver que el espacio también les brinda una oportunidad. Perfecto. Pero a esos guías no los puedes poner a guiar porque no son guías profesionales de turismo.

PC: Como lo ha hecho Caral.

Lo que pasa en el caso de Caral, se tiene un tema en el reglamento de la ley, que es el reglamento de especialidades del guiado donde aparece el concepto del orientador no lo inventamos los guías, lo inventaron las agencias de viajes y turismo para poder operar en los destinos turísticos alejados donde no hay desarrollo de actividad turística y por ende no hay un guía. Y nosotros dijimos está bien, el problema es que...sacaron el orientador, pero no lo han normado.

Entonces si tú le preguntas, quién es el orientador, “la persona que guía en lugares alejados”, ya. Y esta persona que guía en ese lugar, ¿puede guiar sin título, sin estudiar la carrera, dentro de la ciudad, dentro de un museo, dentro del otro lugar? Porque lo que le estás diciendo a los guías es que no estudien la carrera, que no saquen el título y no tendría por qué tener una ley y tener que sacar un carné y que encima me sancionen, porque hay un régimen de sanciones y él es free, no ha estudiado nada, o sea libre de polvo y paja.

Hay que normarlo. Ya pues, hay que normarlo. Entonces “nórmenlo ustedes, porque nosotros no tenemos ni idea”, nos dice el ministerio. Y darle la identidad, entonces en el caso de la ley, todavía no ha sido promulgada. Esperamos que en diciembre salga el reglamento de especialidades de guiado, que se norma la actividad.

Aprovechamos ese reglamento para normar, pero tenemos que introducirlo dentro de un marco legal, al orientador y decirle a Ruth Shady “si pues, tienes la necesidad de que el pueblo invierta en el lugar” nosotros no estamos en contra de ellos, pero nosotros no podemos aceptar que esta persona que tú le has dado toda la potestad para orientar, nos limite y nos impida a nosotros hacer el ejercicio legal que por ley conferido tenemos.

O sea, si a mí me ampara una ley, que dice que yo estoy autorizado a guiar, si yo he leído todos tus libros, he venido y me capacitado. Llego aquí y me dicen que no puedo guiar, ¿bajo qué normativa legal yo no lo puedo hacer?

Nosotros no estamos en contra de que el orientador gano dinero, de que el orientador se pueda desarrollar, es más queremos que el orientador surja y si le es rentable, se forme y saque su carne de guía y pueda crecer profesionalmente, y sea un licenciado y luego abra una empresa de turismo y pueda seguir creciendo. Pero inicialmente la normativa fue dada con la intención. ¿Qué es lo que sucede? Cuando se norma con las agencias se ve el tema también *business* son *business* a mi qué es más barato, tomar le local o contratar un guía desde Lima, que conozca, que es especializado y que va a cobrar cinco o seis veces más.

Entonces yo tengo que empoderar económicamente a esta persona, pero que opción me da la agencia de que esta persona surja, como empresario en el futuro. Ninguna. Porque yo lo quiero que esté toda la vida así para que siga siendo barato. Entonces nosotros dijimos, no pues, no me parece justo. Que si lo están creando denle la oportunidad de crecer.

Entonces ahí hemos tenido la discusión de que los orientadores...nosotros no estamos en contra del orientador. Lo que nosotros no queremos es que tengan un explotado laboralmente, bajo un título. Entonces que esté adecuado, que esté registrado, que pague impuesto, que ese dinero le permita poder acceder a un crédito bancario, que con sus ingresos pueda mejorar la calidad de vida de su familia, la educación de sus hijos y si le es rentable y puede crecer que tenga una competencia laboral certificada, que pueda convalidar en un estudio que le permita tener una carrera técnica, y esa carrera técnica una universitaria e ir creciendo en el espacio. Pero si no le creas el camino, no le normas es, lo matas.

Entonces, eso es un poco el trabajo que hemos venido desarrollando como asociación, con la federación nacional de guías y el ministerio, cambiar ciertos criterios. Nos decían “ustedes quieren a los orientadores” ¿por qué le tienen miedo al orientador? Porque el orientador tiene que ser tu complemento laboral.es otro profesional que te va a complementar. Yo no voy a estar en esa zona alejada, yo no me voy a ir a vivir a Lomas de Lachay, necesito un orientador ahí, pero necesito que ese orientador esté realmente calificado para llevar a mi grupo y yo no tener que intervenir o salir decepcionado. Entonces trabajemos con el orientador de la zona que esté debidamente formado.

Entrevistada: E6

Realizada el 06 de agosto de 2019 por Lic. Pamela Cueva Chacón

PC: ¿Cuál es tu vínculo con Cercado de Lima, a través de tu trabajo?

Mi vínculo en realidad va desde...en el tema laboral y en el tema vivencial. Yo he crecido en el centro de Lima, he crecido muy cerca de lo que es el Centro Histórico. Entonces siempre he mantenido un nexo con el Centro de Lima y en el lado laboral, me apena mucho que no haya muchas agencias que quieran explorar más el Centro de Lima, pero básicamente lo veo más como un tema de tiempos.

PC: ¿Tú has trabajado ahí como guía? ¿Verdad?

Yo he trabajado como guía, la verdad es que yo he trabajado muy poco como guía, he trabajado más como guía de selva, si se le puede decir. Luego mis años de experiencia han sido como tour leader. Pero como guía de Lima he hecho muy pocos servicios, contados con los dedos.

PC: ¿Pero como *tour leader* has visitado Centro Histórico?

Muchísimas veces.

PC: ¿Puedes explicarme qué implica la labor de un tour leader? ¿qué diferencia ese trabajo frente al de un guía?

Nosotros le llamamos como guía a la persona, a un profesional de turismo, a un profesional como guía de turismo que está trabajando dentro de la zona en la que vive. En cambio, un tour leader es aquel que va a coordinar el viaje, aquel que va a ver temas de seguridad, temas de logística, temas operativos, como va a ser el viaje en sí, cómo va a ser el día a día del pasajero, desde su llegada hasta su salida del país. Inclusive muchos *tour leaders* en el Perú se van a otros países se van a otros países, continúan el viaje con los pasajeros. Y siempre viendo la logística, de chequear, ver supervisar, que todo corra la mejor manera y bajo los estándares de seguridad que requiera la empresa.

PC: ¿Trabajando como tour leader para que empresas has trabajado?

Como tour leader he trabajado para empresas como Peregrine, Eckos, Intrepid básicamente esos. Por ahí he apoyado a un par de agencias que ya no me acuerdo ahorita.

PC: Y desde cuándo más o menos tú te desempeñas... ¿te acuerdas cuándo fue la primera vez que estuviste como leader llevando turistas a Lima?

Yo estuve desde el año 2003 hasta el 2012 fui tour leader. A partir del 2013 hasta la fecha ya me desempeño como subgerente de operaciones y superviso viajes en Perú y Bolivia.

PC: Desde el 2003 que empezaste a hoy, o cuando terminaste de hacer de *tour leader* en el centro ¿Cómo dirías que ha ido evolucionando la oferta de turismo cultural?

La verdad que no yo he visto muchos cambios. Yo no he visto muchos cambios. Muchos cambios no he visto en algún momento, como oferta cultural, no. Y las pocas que he visto en algún momento se han ido diluyendo. Yo me acuerdo mucho de una chica que estaba tratando de hacer un turismo cultural, por decirlo así, en la Casona

de San Marcos, la que está en el parque universitario, y lamentablemente se quedó eso en proyecto. Creo que lo movió unos meses y se quedó ahí. Luego de ello no he visto más temas culturales, al menos enfocado para turismo, no. No lo he visto. Siempre es lo mismo. Las mismas opciones de siempre. Los museos, las plazas, los sitios arquitectónicos que tenemos de la época colonial, las calles, los balcones. Esas cosas no han cambiado hasta ahora. No hay otras ofertas. Al menos hasta donde yo sé, no he visto ofertas culturales, no he visto.

PC: ¿Dirías que no ha habido cambios para mejor porque no hay diversidad de actividades turísticas que hacer ahí y más bien al revés? ¿de repente hay menos que antes?

Yo creo que hay un factor muy grande que de repente no se ha tomado en cuenta, todos sabemos que al Perú llegan pasajeros que se van a quedar, mínimo 9 días, 8 días, pero todos pasan de eso para arriba, 15 días. Entonces para un pasajero, ir a Lima, significa solo estar mediodía y tratar de hacer todo lo que pueda, si hay alguien por ahí que se queda un poco más de tiempo, en buena hora, pero la gran mayoría de pasajeros tiene solamente un día, mediodía o a lo máximo un día y medio para visitar todo lo que pueda y no hay esa accesibilidad para poder hacerlo en corto tiempo. Entonces que le queda en el Centro de Lima.

Es que un mediodía o en unas horas y lo más que se puede dentro de lo que es el Centro Histórico, hay que ser realistas, es visitar sus calles, sus plazas, sus casonas, sus palacios, sus templos y eso no da el tiempo necesario para que puedan surgir otras ofertas.

PC: ¿Y de eso que se puede visitar en ese poco tiempo? ¿qué es lo que normalmente se visita o se considera?

En el caso de nosotros, como Peak South America, como estamos tratando de hacer un turismo con mucha interacción local, lo que hacemos es, se van al mercado central, hacen el barrio chino, bajan hacia la plaza, antes de llegar a la plaza se van al convento de San Francisco, Catacumbas. Salen de ahí y se van a la plaza, de la plaza se van, algunos terminan caminado un poco por jirón de la Unión hasta la plaza San Martín, alguno más aventurados se van caminando desde la plaza San Martín hasta el circuito de aguas, otras deciden simplemente regresar a Miraflores y cenar en Miraflores.

PC: ¿Según ese programa, solamente ingresan a San Francisco?

Nada más. Al menos el 70% de nuestros viajes yo te diría que solamente San Francisco, como museo, templo o iglesia, es lo único que visitan.

PC: ¿El resto que adicional hacen?

El resto es más como te digo, es más de interacción local. Irse al mercado, se van inclusive detrás de Palacio de Gobierno, al malecón de Chabuca, a probar un poco los postres, a pesar de que está bien descuidado, igual muchos de sus guías van porque es un buen momento para probar un poquito de mazamorra, arroz con leche, picarones, arroz con leche, los postres peruanos.

Pero después no los museos. Yo te diría que fuera del 70% tenemos un 20% que por ahí pueden combinar un museo, que esos son grupos privados, VIP's. y hacen

museo Arqueológico, o museo Larco. Fuera de lo que es el Centro de Lima. Centro de Lima propiamente dicho no se visita un museo.

PC: ¿EI MALI, la Catedral, Palacio Arzobispal tampoco?

No. Por ahí que alguien tenga tiempo suficiente para visitar Catedral, pero nada más. Ni Santo Domingo tampoco ni el museo del combate de Angamos, creo que está por ahí cerca.

PC: ¿Y antes cuando recién visitabas? ¿Igual?

Antes por lo menos la Catedral estaba dentro del circuito, ahora ya la Catedral ha salido del circuito, ahora no al menos con grupos que hacen turismo de aventura o pasajeros que se van a quedar más de 9 días, no lo hacen, por cuestión de tiempo.

PC: ¿Usaste el termino FIT? ¿Qué significa?

Los FIT para nosotros son los grupos privados.

PC: ¿Tú que has ido tanto al Centro de Lima, tú ves que existe o alguna vez has participado, alguna relación entre los sectores y turismo y cultura? ¿Alguna vez ha habido, un vínculo, tú que has trabajado en varias operadoras, alguna vez han tenido alguna invitación de algún museo o no sé, algún acercamiento de alguna institución cultural?

La verdad que las dos únicas veces que...ha sido una para el museo Larco y otra ha sido el museo Pedro de Osma, en Barranco. Luego de ello, no. No para nada y mira que somos una agencia que mueve más de 15 mil pasajeros al año, sin embargo nunca nos ha llegado una invitación de este tipo de museos, iglesias o conventos, nada de nada. Me imagino porque no estamos dentro del mercado tradicional.

PC: ¿Y en general además de Lima, del Cercado de Lima y el Perú, ¿Consideras que los museos son recursos importantes para el turismo? ¿Afirmarías eso?

Yo creo que sí, para turismo y para el Centro, en realidad para toda la comunidad. Para turismo interno sería muy importante, porque normalmente turismo interno si disponen de más tiempo dentro de cada ciudad y ahí deberían apuntar los museos, bastante. Entonces te das cuenta de que, mucha gente viene de Arequipa, de Trujillo, de Cusco, a conocer Lima también. Aunque su destino es Lima, solamente Lima dispone de 4 días, 3 días, 5 días y ellos más bien sí son las personas que tienen el tiempo para poder descubrir los museos.

Lamentablemente los museos en general creo yo, están apuntando al turismo extranjero, cuando el extranjero no dispone más bien de tiempo para poder visitar museos.

PC: Claro. Tú dirías que el protagonismo que tiene los museos dentro de la actividad turística es el que le corresponde...

Creo que no, lamentablemente Lima es una ciudad muy grande, con los accesos bien difíciles, el poder llegar a cada punto, a cada lugar y para mí el rol que está cumpliendo el museo en este momento no es muy bueno. Básicamente están apuntado a un mercado que lamentablemente no les va a visitar mucho. Se debería tratar de enfocar al mercado interno, creo yo.

PC: ¿De los museos que tú conoces y que no son visitados por turistas, ¿cuál crees que podría ser aprovechado por el turismo extranjero?

El que es para mí uno de los museos, que ya es conocido en realidad, pero aun así no tiene el mercado necesario, el museo Arqueológico para es clave, es muy bueno, tiene todo lo que uno quisiera explicar en una hora inclusive, una hora u hora y media, si es que lo quiere hacer rápido un poco la historia del Perú.

No hay otro más, si hubiera uno así cercano al centro o hacia Miraflores, creo que estaría más lleno. El museo Arqueológico para mi es uno de los museos más hermosos que tenemos. Luego museos que no son tan conocidos por los extranjeros, a pesar de que tienen muy buena publicidad, es el MALI, pero ya eso es un problema. El MALI, lamentablemente hay mucha inseguridad, sobre todo a las 7 de la noche es tierra de nadie.

PC: Y si no fuera el tiempo una limitación, ¿qué más incluirías?

El tema de seguridad es importante, lo que pasa para el MALI...Lamentablemente por seguridad mucha gente no lo hace, tú te imaginas extranjeros solos, tratando de llegar la MALI.

Eso implica que ellos estén caminando por el Centro, entre el Paseo de los Héroes hacia Paseo Colón, hacia la avenida Arequipa a eso de las seis o seis y media de la tarde, y lamentablemente esa parte de ahí no te ofrece muy buena seguridad, aparte que ya está mucho más controlado, aún así hay demasiado desorden, demasiado caos, los carros y los policías no están atentos al turista. Y la seguridad es primordial y lamentablemente esa parte no lo ofrece.

PC: ¿Cuando te ha tocado llevar grupos grandes al Centro de Lima, ¿qué limitaciones tienes tu para operar ahí, no necesariamente con el museo si no con todo el espacio?

El problema es que...lo que pasa es que nosotros trabajamos con grupos, no más de 16 personas. Y nunca hemos tenido problemas en sí porque siempre están con un *tour leader*, y el *tour leader* conoce bien la zona, entonces cuando ha habido momentos que nos han dicho, "ya no puedes bajar en la Plaza de Armas", o una cosa así "ahora tienes que bajar en la plaza de armas o encontrar otro punto", el *tour leader* se adecua a eso, y se adaptan a lo que estén en ese momento, lo hace no hay problemas.

Hemos tenido problemas cuando algunas veces, hemos tenido 30 personas o 25, en el bus más grande. Uno es bien difícil el acceso en el Centro de Lima, y lo otro es que es más difícil buscar un lugar donde cuadrar el carro, para recoger, para dejar y recoger (pasajeros).

PC: ¿Es muy restringido?

Si...puede ser restringido, pero si hubiera más puntos donde se puedan hacer ese tipo de traslados. Hace poco dijeron que solo hay dos puntos para dejar o recoger. Y esos dos puntos no son suficiente. Sobre todo, cuando tienes personas de mayor edad, no les puedes hacer caminar...deberían ser más flexibles de poner más puntos de recojo y dejada de pasajeros.

PC: ¿En los viajes que has hecho en Perú o fuera de Perú y te ha tocado visitar un museo, ¿Cuál ha sido el museo en el que tú como operador de grupo, ha sido más fácil la visita y por qué? ¿Qué museo te ha dado a ti mayores facilidades para poder realizar tu trabajo?

A ver, a mí me gusta mucho el museo del Señor de Sipán, en Chiclayo. La verdad que ahí está todo bien ordenado, a pesar que no cuentas con guías locales en los idiomas que a veces uno a veces quisiera. Pero en sí está bien ordenado, respetan mucho los turnos, los grupos, no hay gente haciendo mucha bulla, es más fácil manejarse dentro de ese museo, el museo del Señor de Sipán.

PC: ¿Me gustaría saber cuáles son los requisitos mínimos que debería cumplir un museo para que el trabajo de tour leader sea óptimo?

El orden. El orden y organización nada más; con eso se maneja todo. Con orden y organización, creo que se puede manejar todos los grupos.

PC: Yo me imagino que en el museo que tú dices es más fácil también porque es más amplio, es un museo que sí ha sido diseñado para que sea museo...

Exactamente, no es una casona adaptada, no.

PC: Y tiene espacio de recepción.

Se ha creado justamente para eso, es amplio. Hay mucho orden, hay mucha rotación y eso ayuda a que sea un espacio sin necesidad de cruzarse de palabras, o cruzarse entre personas o amontonarse. Y es mucho más fácil el trabajo de cualquier guía entrar a un museo como el del señor de Sipán, comparado con cualquier otro que tenemos.

Con respecto a la información que te da...si bien el guía tiene que conocer el lugar al que está yendo, pero también necesita de un soporte de información, de interpretación, de los recursos que le da el museo ¿cuál dirías tú que está bien puesto?

Nuevamente el museo de Sipán va a ser para mí siempre el mejor museo siempre, luego de eso el museo Larco. Tienen mucha información, muy buena. Puedes ir inclusive solo, puedes ir leyendo muchas cosas.

Obviamente que para mí nada va a reemplazar el trabajo de un guía, lamentablemente, y esto todos los guías deberían saber que llega un punto no sé por qué, del trabajo de un guía que se vuelven tan monótono, que parecen un repetidora y ya están dando información automática en vez de una información vivaz, que te cuente cosas, cosas que no vas a encontrar en los escritos. Sus vivencias, sus anécdotas, que la persona se quede atrapada de lo que tú estás hablando. No hay. Muy pocos son así. Entonces se pierde mucho.

Entonces qué queda, hay personas, como yo mismo inclusive, yo no soy guía. Voy a un museo y simplemente lo que hago es leer lo que hay porque el guía no está diciendo lo mismo y la información es mejor inclusive que la que el guía está dando. Y en ese caso el museo Larco tiene muy buena información, aunque muy pequeña las letras en algunos casos y yo veo bien, pero yo me imagino las personas que no

tiene muy buena visión, la pasan mal. El museo Larco tiene muy buena información, muy aparte que para mí Sipán sigue siendo el mejor museo.

PC: Alguien me mencionaba que a veces, te pregunto por si te ha pasado, que hay museos donde tienen un circuito que cumplir, y no les gusta que tú hagas otra cosa o que, si para ellos la visita debe ser dos horas y tú solo tienes 30 minutos.

Eso sí es increíble, parece que estuviéramos en un régimen, no sé si llamarlo militar o autoritario, pero... Hoy en día tú debes, que si bien es cierto que hay que respetar circuitos el museo o los museos deberían siempre crear circuitos para aquellos que tiene que hacerlo de alguna manera más corta.

No enfrascarse en “usted tiene que hacer esto y nada más que eso y tienen sus dos horas” si sale una hora antes, te sale a buscar (risas).

PC: ¿Te ha pasado entonces?

Alguna vez me pasó en San Francisco, pero creo que... hace algunos años que pasé omití muchas cosas y no se hicieron problemas, creo que ya cambió. Al menos eso espero, pero si el resumen es que, una vez que estaba con mi grupo, como también era guía, no tenía problemas de guiado y me dejaban guiar... alguna vez corte camino y se ofendieron y yo les tuve que explicar que no teníamos tiempo para recorrer el centro de Lima en ese horario y que no podía cubrir todo y se ofendieron. No sé si todavía sigue esa misma política, pero como te digo, la última vez que pasé por ahí hice algo igual y no hubo ningún problema... o de repente no se dieron cuenta (risas).

PC: Pero de antes, de cuando tú empezaste a visitar museos con pasajeros y ahora ¿algo ha cambiado? ¿Sientes que se han modernizado?

Sí, claro que sí, puedo decir que de alguna manera están un poco más organizados.

PC: ¿De repente están más receptivos?

Sí, yo creo que sí. Están más abiertos a los cambios. Me sorprendió mucho el museo Larco que ha cambiado bastante también, la forma de cómo se hace el recorrido, de lo que quiere interpretar finalmente, ellos siempre van a decir, ellos se consideran uno de los mejores museos Para mí el museo Larco tiende a ser un poco más como una colección tipo el museo de Oro. Si bien ambos son museos, pero yo los veo más como una colección.

PC: La idea que te cojo ahí es...tú hablas bien del museo de Pueblo Libre, de Antropología, Arqueología, ese sí te da la sensación de más museo porque cubre toda la historia ¿a eso te refieres?

Sobre todo, porque hay un orden, una secuencia y hay una enseñanza. Entonces tú vas y tú sabes que es lo que estás viendo poco a poco, como va evolucionando y cómo se va desarrollando todo. Entonces de alguna manera narra una secuencia. En cambio, tú vas al museo de Oro...no voy hace como tres años, no sé si ahora último ha cambiado... pero tú llegas y ves objetos en cantidad. Entonces para mí eso es más como un lugar de un coleccionista. Tú vas a mirar objetos, lo puedes llamar museo si deseas, pero no es que esté ordenado. En cambio, un museo sí está ordenado y tiene una secuencia.

Y lo mismo le pasa al museo Larco, solamente que, de alguna manera u otra, se han organizado un poquito mejor. Tiene una secuencia, es más sus guías ya están hablando de un tema histórico y le dan una secuencia al museo. He ido al museo Larco hace un mes, nomás creo. Lo vi mejor por ese lado. Sí ha mejorado en ese aspecto, pero para mí sigue siendo más como un lugar de un coleccionista.

PC: Unas preguntas más que nada, sobre cómo se manejan el mercado turístico. Por ejemplo, ustedes que manejan los paquetes, como es esa negociación entre ustedes y el cliente de fuera para decidir qué incluir en un programa, porque entiendo que es bien difícil que se pueda cambiar un programa en el tiempo.

Claro. Nosotros para diseñar un viaje se planea siempre un año antes. Digamos, todo lo del 2020 ya se cerró 4 meses atrás. En enero, febrero, marzo, abril ya se cierran cualquier tipo de programas, un programa nuevo digamos. “Sabes qué, quiero un programa nuevo, está bacán, se va a vender bien” ...para abril ya se cerró. Si tenemos un paquete y queremos hacer algunos cambios, o ajustar eso, eso también ya se cerró.

PC: Tu hasta abril dijiste este son mis cambios y empiezas ya a vender como está de abril a diciembre.

Terminamos de pulir, para julio ya terminamos de pulir todo. Ya se dejó sellado. Pero si hay algunos detalles que afinar se hace hasta julio. Justo acabo de terminar de pulir algunas dudas que había sobre un viaje a Bolivia. Pero son temas que ya habíamos sellado en abril, mayo por ahí.

PC: ¿Y qué tan fácil es para ti es renovar o hacer cambios nuevos para que tu cliente te los acepte?

Siempre va a ser complicado, pero uno tiene que hacer un programa que realmente se pueda vender y todo programa nuevo va a tener que ser evaluado. En el caso de Peak, por ejemplo...Nosotros como operaciones podemos proponer un programa, pero luego tiene que ir (al cliente) para ver si es viable los costos, si es viable que los proveedores quienes nos van a proveer esos servicios, si es viable porque lamentablemente en el Perú muchas personas trabajan bajo la informalidad, y si el proveedor de acá no está en SUNAT, no está activo, no tiene parámetros de seguridad, no sé un sinfín de cosas que finalmente no lo vamos a poder brindar.

El cliente nos dirá esto no es posible porque no ha pasado los parámetros de seguridad o no ha pasado las auditorías que tenemos requeridas para que podamos dar un estándar mínimo de calidad o de seguridad. Somos varias áreas las que vemos si es que se puede dar o no.

Con este producto, siempre hablando con el cliente, en este caso el cliente extranjero, si es que le va a gustar o no, o si es que le parece bueno o no, se ve con la cantidad de días, y si eso mismo va a encajar con otro viaje, que de repente el cliente tiene en otro lugar en Sudamérica. Por ahí que terminan un 13 de agosto y justo el 14 comienza en Bolivia, hay todo un engranaje. Se ven varias cosas para determinar si un programa es viable o no para el próximo año.

PC: ¿Ustedes renuevan programas todos los años o justamente por estas restricciones no ocurre siempre?

No, yo me acuerdo de que, cuando yo llegué a fines del 2013, hubo varios programas que se hicieron y desde ahí no ha habido mayor cambio, ha habido uno que otro programa nuevo, pero...qué te digo al año tres programas nuevos, de repente y sacan los que no se han vendido muy bien, se sacan los de menor venta y se ponen unos nuevos que puedan tener potencial de venta.

PC: Siempre me queda la duda...por un lado te exigen que presentes cosas innovadoras, diferentes, originales; que te diferencies de la competencia. Pero también sabía que, por otro lado, como tú me estás confirmando, son bien reticentes por temas de precios o seguridad a adaptar nuevos programas.

Lo bueno que muchos programas que se presentan, depende del perfil de tu cliente, sí le va a gustar, va a aceptar y vemos como lo podemos hacer. Muchas veces hemos tenido proveedores, operadores locales, que no han tenido documentación hecha, no tenían procedimientos de seguridad, procedimientos de emergencia y hemos terminado nosotros ayudándoles para que hagan sus procedimientos, para que se formalicen.

Eso es algo que a mí me gusta mucho de esta empresa, es que, si es necesario ayudar a los operadores locales más pequeños, se ayuda.

PC: Para resumir la última pregunta ¿por qué crees que no se incrementa el número de museos que se incluyen en programas turísticos?

Dos cosas, es falta de interés en realidad. Lamentablemente, ya no hay muchas personas buscando tantos museos.

PC: ¿Te refieres a los turistas?

A los turistas, así es. No hay tanta demanda. Muchos están optando por algo más vivencial, quieren conocer más a la gente misma, su cultura, su entorno y prefieren estar en museos que a ellos por alguna razón les ha llamado la atención o porque de alguna manera el operador con el que están viajando les ha dicho, “esta es la mejor opción para visitar”.

PC: El operador cumple un rol importante. ¿La limitación está en que los museos no se renuevan, no hay nuevos museos...o es que a los operadores no les interesa hacer investigación, buscar y ver qué hay?

Mira eso es una realidad. Es una inconveniente verdad...Muchos de verdad ya no exploran tampoco y lo ven a veces un poquito tedioso, lidiar con un nuevo. Cómo estará, estará bonito, no estará bonito. Esa es una inconveniente verdad. Lo que pasa es que estoy viendo desde el punto de vista de nosotros como proveedores, es que muchas veces a nosotros nos conviene vender lo más práctico. Lo más práctico o lo más accesible y si tú ya estás en el Centro de Lima para hacer tu *walking tour* por ejemplo, tratas de aprovechar lo más que puedas dentro de la zona donde la gente está.

Entonces para nosotros, cuando estamos en el Centro de Lima, lo más resaltante a ver, es primero Catacumbas con San Francisco obviamente y muchas veces la gente entra a San Francisco para ver un par de cosas y a Catacumbas, por el tiempo. Nosotros como operadores vemos los tiempos también, los tiempos que tenemos y

en ese tiempo tratar de llenar lo más que se pueda para que el pasajero vea algo distinto.

Entrevistada: E7

Realizada el 18 de setiembre de 2019 por Lic. Pamela Cueva Chacón

PC: Para empezar, te pediría que nos cuentes un poco sobre tu experiencia laboral que ha estado vinculada al Cercado de Lima. ¿En qué instituciones has trabajado? Que consideres relevantes...

Bueno, yo he trabajado en el Cercado de Lima desde chico inclusive. Cachueleaba ahí de chiquillo, desde los quince años. Conozco bien el centro y me gusta mucho. He ido muy a menudo, mis padres eran regidores de Lima, he ido muy a menudo, a los teatros...conozco muy bien, tanto, mi padre fue quien inauguró la galería Pancho Fierro en la época de Bedoya, para darte una idea de mi historia alrededor del Centro histórico. Entonces si estoy muy asociado al Centro.

Pero ya como profesional yo entré a trabajar en el año 1991, al Instituto Nacional de Cultura, cuando su sede quedaba en la Casa de Pilatos, en la plaza San Francisco. En la esquina con Azángaro, Ancash con Azángaro. Ahí quedaba el INC y ahí trabajé un par de años. Justamente en el área de patrimonio arqueológico, pero trabajamos muy de cerca con la gente de patrimonio histórico, con Ricardo Estabridis, con Patricia Díaz, con Aldo Lertora, en esas épocas. Y ahí empezamos a trabajar varios proyectos muy interesantes desde el centro histórico mismo. Eso fue un tiempo y de ahí yo salí de ahí. Y en el año 94 entré a trabajar al Museo de Arte de Lima, ahí estuve más o menos 4 años y medio trabando en el mismo centro histórico y asistí a la remodelación del parque de la exposición con Alberto Andrade. Estuve muy cercano a Alberto Andrade, trabajamos muchos desde el lado del patrimonio del Centro.

Y asistimos a todos los cambios que se dieron. La avenida Abancay era intransitable, etcétera. Lima cambió con Alberto Andrade notablemente y ahí comenzaron a producirse situaciones que hacían viable el centro histórico para algo. En el pasado el trayecto desde el Museo de Arte, de la plaza Grau a la plaza de Armas, tomada tranquilamente 40 minutos si uno quería ir en auto. Eso cambió radicalmente, el mercado central, Barrios Altos, cambió radicalmente con Alberto Andrade.

El parque de la Exposición también generó un gran cambio, enorme. Después de ahí, del Museo de Arte yo estuve en el ICPNA y en jirón Cusco, tenemos una galería en jirón Cusco, ahí trabajé 10 años manejando las galerías de Miraflores, el jirón Cusco y San Miguel.

Trabajamos mucho también en muestras del arte popular, en cosas que tenían que ver con el centro histórico también parcialmente. Y después de eso estuve en el Lugar de la Memoria y en otro sitio más, y después fui a la Municipalidad de Lima. Me llamaron de la Municipalidad de Lima, de la Gerencia de Cultura, en el año 2011 y estuve hasta el 2014. Esa ha sido mi trayectoria en el Centro Histórico.

Y luego por cosas del destino, también trabajé en la avenida Abancay, en dos periodos con Ramón Mujica, diseñando un centro cultural para la avenida Abancay, en la propia Biblioteca Nacional. Entonces de alguna forma he estado vinculado...

PC: Sí, bastante.

En el tema de las huacas del cercado de Lima también las restauramos, Palomino, luego fui presidente del Parque de las Leyendas durante un año y medio y tuvimos muchos proyectos de puesta en valor de los monumentos arqueológicos, emprendimientos turísticos dentro del propio lugar. Es el lugar más visitado del Perú. Entonces digamos que he mantenido un vínculo permanente con el centro histórico y en Cercado en general.

PC: Y cuando empezaste en el INC, en el 91, ¿verdad? ¿Cómo ves que ha cambiado de ahí a hoy? ¿Qué es lo que más salta con respecto a la oferta de turismo cultural?

Yo creo que eso ha cambiado notablemente. Yo de chico fui guía de turismo por muchos años, trabajé para varias agencias de viajes y cuando vivía fuera traía grupos a Lima. Entonces en esa época el hotel era El Crillón, el hotel Bolívar, eso cambió radicalmente, luego se fueron a Miraflores. En el centro histórico en los años setenta y ochenta era el centro histórico que todos recuerdan, vivo y activo, luego el centro histórico pasa periodo oscuro hasta los años 90 en realidad que llega Alberto Andrade y hace el gran cambio de Lima.

Alberto Andrade genera el gran cambio y libera las calles de ambulantes, y todo eso que hacía imposible, intransitable el centro. Eso produjo que esos años de abandono del centro mucha gente no invirtió en el centro. Muchas casonas se mantuvieron intactas bajo la capa de “invasores” entonces eso también fue como una protección. Y el desarrollo de Lima no continuó en el sentido de destruir y construir encima. Eso de alguna forma protegió el centro.

PC: Como pasó en otros distritos.

Entonces al perder hegemonía económica el centro histórico la atención de las inversiones se fue a San Isidro, a otros sitios, a Surco, a otros barrios nuevos, a Miraflores. Los hoteles se mudaron. Antes estaban el hotel continental, el hotel Savoy, el hotel, en fin... todos esos hoteles. Todo sucedía en el centro y todo se mudó a otros barrios. Eso fue una gran ventaja. Y evidentemente luego de los años noventa suceden varias cosas.

El museo de antropología se moderniza un poco. Yo creo haber realizado, el año 92 o 93, el primer multimedia hecho para museos, en la sala textil del museo de Antropología. Fue la primera vez que se hizo algo tecnológico de cierta envergadura, de cierta calidad. Y se hizo una cosa ahí, y luego en esos años en el 94 – 95 el museo Larco comienza a hacer sus cambios, a mover su forma tradicional de trabajar.

El museo de Arte de Lima, por otro lado, yo llego ahí el año 95 y comenzamos a hacer muchas cosas, entre otras fue el cambio de fachada, la fachada del paseo Colón hacia el parque se creó un programa de “amigos del museo”. El Museo de Arte, luego de un trabajo muy intenso, muy profesional que hizo Cecilia Alayza, muy profesional, el trabajo de base fue realizado por la gestión anterior a la mía.

A mi te tocó hacer toda la parte de más brillo. Exposiciones temporales, poner al Museo de Arte en la vitrina, como la vedete y eso fue lo que sucedió, publicamos catálogos, conseguimos apoyos económicos, y eso coincidió con la remodelación del parque, que hizo Alberto Andrade, que inclusive al hacer esa remodelación del parque, nos construyó unas aulas en la parte de que a Wilson y remodeló la fachada. Entonces el museo agarró una pista muy importante.

Y ya se estaba trabajando con los museos del centro, con la doctora del Águila que esencialmente es la gran promotora de los museos del centro. Con el instituto Riva Agüero, con la Catedral, y de ahí comenzaron a suceder cosas en el centro de manera más orgánica. El BCR por supuesto. En fin eso comenzó, yo creo que todo comenzó a mediados de la década de los noventa. Es el momento en que todo esto comienza a cambiar.

PC: He hablado con gente de museos, con la doctora Inés, con Fernando López y también con gente de turismo, de operadores antiguos, gente de Lima Tours, muchos de ellos. Con Maru de Aliaga, gente que también está ahí. Y no hay...a pesar de todas esas cosas han ido ocurriendo en el sector de museos, en paralelo con los cambios en los gobiernos municipales, porque crees tú que turismo no ha diversificado su oferta de museos. Yo he visto publicidad de los ochenta, noventas es lo mismo que se ofrece a hoy, a pesar de que hay muchas otras cosas que ya están bien cuajadas.

Yo conozco bien cómo funciona eso. En esa época la vedete era el museo de oro. Era el gran museo que todos los turistas visitaban. Eso era así. Iban al museo de oro, al de antropología y se acabó. Algunos extraviados iban al museo Larco, etc. Eso era así. La gente que venía a Lima o al Perú en general, yo recibía grupos de franceses en el hotel Crillón. Llegaban en la noche y se iban al día siguiente. Lima representaba una mañana o una tarde, no había mucho que ofrecer, por un lado. Y no había mucho mercado, no había público a quien ofrecerle. El restaurante José Antonio de comida criolla, y ahí se acababa. Era un lugar estrictamente de paso. Eso fue creciendo porque la oferta creció.

La oferta creció en museos, yo creo que el museo Larco hizo un magnífico trabajo. El museo de Arte nunca fue un museo dedicado al turismo extranjero. El turismo receptivo no iba al museo, si hoy día van más, no lo sé. Hoy día el museo Amano ha hecho un esfuerzo. El museo de Osma está haciendo un esfuerzo. Yo creo que si no ha habido más atractivos es porque la propia oferta no creció, ni estuvo a la altura de la expectativa.

PC: ¿Del público extranjero?

No, no yo creo que de los propios productores. De los propios gestores culturales, no han estado a la altura del mercado turístico. El mercado turístico requiere de ciertos estándares, de ciertas cosas. No basta con decir, yo tengo un buen manto Paracas. Yo tengo que generar servicios alrededor.

Por ese lado, el museo Larco es un magnífico ejemplo, como un museo que era visto por muy poquita gente, hoy día es uno de los museos más visitados de la ciudad de Lima. ¿Por qué sucede eso? Porque ellos han hecho un esfuerzo de trabajo de marketing, de gestión, de puesta en el mercado. Evidentemente la Catedral de Lima es la Catedral de Lima, Pachacámac es Pachacámac, hay cosas que no requieren, en principio de un mayor esfuerzo. Porque son lugares a donde la gente va a tener que ir. A Santo Domingo, San Pedro, San Francisco, son iglesias a las cuales no hay que hacerles prácticamente nada para que la gente simplemente vaya. Pero yo creo que eso siempre estuvo en la oferta turística.

Yo recuerdo haber ido a Santo Domingo, San Francisco, San Pedro, Catedral eso era como de cajón. Pachacámac de cajón. Esas son actividades que siempre se han hecho en Lima. La salida de Lima era: Lima, Pachacámac, Paracas, Nazca, Arequipa. El oro sitio más visitado después de Machu Picchu es Pachacámac, siempre lo fue por lo menos en el pasado, no sé cómo estará ahora. Yo creo que ha faltado más gestión del lado de los museos y otros centros culturales.

PC: Porque también otra cosa que yo he identificado es que no hay mucha relación. Cuando yo hablo a la gente de turismo y pregunto qué conoces de la estructura de la gente de museos. Te dicen ministerio de cultura y ya ¿por qué crees que ocurre eso?

Insisto. Es la incapacidad de gestión de los gestores culturales y los directores de los museos. Yo creo que, no basta con tener una buena colección hay que trabajar eso y vincularse al medio turístico. No es un solo sentido. Yo creo que la gente dedicada a la gestión del patrimonio cultural tiene una...yo trabajo de eso, doy clases de eso, soy arqueólogo, soy muy autocrítico en el sentido de que...no es suficiente que la cultura sea importante, hay que hacerla importante. El turismo es entre otras actividades, es el amplio mercado de la industria del ocio, del tiempo libre. Entonces porque voy a ir a este museo y no al otro, porqué voy a ir a la iglesia y no al estadio, porqué voy a ir al parque...me explico. Es en ese espectro que nos movemos.

Entonces el museo tiene que hacer un esfuerzo por acercarse al público y yo creo que eso no se ha hecho de manera sistemática y se sigue dejando de lado muchas cosas. Recién se están haciendo esfuerzos consistentes, quiero decir. Museo Larco, museo Amano, museo Osma, como museos, Catedral de Lima, Fernando está haciendo un trabajo fantástico. Entonces hay un trabajo, el MUCEN también se ha puesto en un mercado, hay que exhibirse, hay que mostrarse, hay que atraer. No solamente al público turista, hay que trabajar para el público en general. Cuando tu trabajas para

el público de tu barrio, para un público local, tú estás proponiendo una oferta que no se ha dado en el pasado. Esa es mi impresión.

PC: Entonces tú consideras que esos cambios recién están ocurriendo...

Y por otro lado es verdad, que las agencias de viajes; donde yo recuerdo cómo funcionaban este mundo de operadores y las agencias; tienes unos mayoristas que venden en Berlín, en Milán, en Londres, en París, en Nueva York en las grandes ferias turísticas del mundo van los mayoristas y compran servicios. Y ellos venden a su vez a los operadores europeos de aquí por allá. Entonces si ya la oferta que dan a sus clientes es Machu Picchu, Pachacámac, Museo de oro, esto y lo otro, por qué yo voy a hacer mayor esfuerzo.

PC: Sientes que no hay una necesidad, en los intermediarios no hay una necesidad...

Lo que está sucediendo ahora, es lo interesante, con lo último que está pasando en el turismo con todo este tema de internet, redes, es que el cliente pide. Y cuando el cliente pide el operador tiene que darle. Entonces si piden el museo de Osma, y el museo de Osma no está listo, no tiene tarifario, entonces no van a venir.

Hay un tema de coincidencia y también hay un esfuerzo que hay que hacer, yo creo que desde el sector público. Promperú ha hecho un gran esfuerzo, un gran trabajo, pero le falta. Le falta en el sentido de incrementar la diversidad de la oferta. Hay más cosas que ofrecer.

PC: A diferencia de años atrás, ahora el que viene a Perú ahora sí está dispuesto a pasar más tiempo en Lima. pero como es que...ahí ha ganado mucho campo la gastronomía, cosa que creo que han perdido campo los museos y por otro lado también está ganando campo Barranco con lo que ocurre en esta calle, y más le está quitando campo más bien a lo que ocurre en cercado de Lima. ¿Te parece?

Yo creo que la oferta ha crecido exponencialmente, hay que ver los números nada más. Cuanta gente venía a Perú hace veinte años y cuanta gente viene hoy día. Eso se ha multiplicado varias veces, si mal no recuerdo. Debe haber triplicado, cuadruplicado los números en veinte o treinta años. No tengo los números...entonces sí hay mercado. El tema es yo creo...La gastronomía es lo que está trayendo mucha gente, es verdad. Uno va a comer y luego que hace o antes de comer qué hace. Es ahí donde uno tiene que aprovechar esos nichos. El centro histórico siempre va a ser atractivo. La plaza de armas, San Francisco, siempre va a ser un atractivo. El tema es hacerlo atractivo. Hasta qué punto el municipio está haciendo su parte. Lima se viene abajo, Lima es una ruina, eso para mí eso no es un misterio. Yo conozco muy bien el centro. Y si al centro de Lima no le meten al año 200 millones de dólares durante los próximos 15 años, eso se cae el próximo terremoto todo. Es así, no hay tampoco inversión, no se está invirtiendo.

Esperan que el turismo solo...el turismo solo no hacen las cosas. Países turísticos como México, como Francia, como España invierten en su patrimonio y aquí no se invierte nada. O casi nada. Prácticamente nada. Yo conozco. En los edificios del centro uno mira qué pasa en las manzanas que uno ve...tú vas ahí a Caylloma, Camaná, a cualquier edificio que tenga más de 6 o 7 pisos y miras hacia abajo, al frente de San Agustín y tu caminas por la calle ves unas fachaditas marroncitas, verdecitas, bonitas, pero eso es un cráter. No hay inversión. No se puede explotar un bien sin invertir en él. En economía es lo más elemental. Yo quiero sacar provecho de algo y no se está invirtiendo.

PC: ¿Y qué piensas de empresas como Art Express?

Es una empresa que restauran una casa, para alquilarla para hacerla *call center*. Y eso está muy bien, pero cuantas hay, solo una. Debería haber 14. El estado debería invertir en eso.

Cuando Slim se metió a invertir en el Centro Histórico de México, se invirtieron millones, millones de millones. Uno no puede rescatar el centro histórico...en la Habana, en Cuba, han invertido fortunas. Cartagena de Indias ha invertido fortunas. El Centro Histórico de Quito solo hace invertir, invertir, invertir hace veinte años. En todas las ciudades históricas del mundo se invierte con plata pública. En México ni qué decir, son millones que se invierten en cada pueblo. Ahí hay una carencia. Una carencia de estado. No se puede explotar sin renovarlo.

PC: La experiencia que hubo con el Patronato de Lima...

Claro, eso fue una magnífica experiencia. Eso tiene treinta años por lo menos, veinticinco o treinta años, por lo menos. Eso fue Arrarte, Eduardo Arrarte de Lima Tours fue el que lideró eso y tuve gente como Juan Gunter al costado, pero si no hubiera sido por Arrarte, eso no se hacía. Y se declaró Patrimonio de la Humanidad, pero de ahí a ahora qué se ha hecho. O sea, el patrimonio de la humanidad Lima, que la tercera parte por lo menos está en Rímac, dense una vuelta por el Rímac...Para ser te totalmente sincero, la calle Desamparados y la primera cuadra de Ancash se han arreglado, en treinta años. Entonces ¿de qué estamos hablando?

PC: ¿Y nada más?

Eso es todo lo que se ha hecho. Andrade hizo un esfuerzo por los balcones, pero los balcones tienen detrás una casa y las casas están que se cae. Entonces hay como pequeños esfuerzos, pequeñísimos, marginales. Lo que hizo Susana de peatonalizar la calle Ica es una cosa maravillosa. Pero jirón Ancash debería estar hasta plaza Maravillas todo restaurado, después de treinta años.

PC: ¿Eso se competencia de Prolima?

Prolima y el gobierno central, eso es plata pública. Eso no le puedes pedir a los privados que hagan ese esfuerzo. Eso es un esfuerzo público. Saneamiento de cañerías, Barrios Altos es una porquería, es una cloaca. Susana hizo mucho, placitas,

la plaza Maravilla, la plaza Buenos Aires, de la Buena Muerte eso se fue arreglando de a puchos. Pero si cada gobierno municipal invirtiera lo que tiene que invertir ahí, y con gestiones de alto nivel. Plata pública hay. Cuánto se ha gastado en los Panamericanos. No es que no haya plata, plata hay. En algo que es rentable, el centro histórico. No sé qué parte de la ecuación no se ha entendido. Esa es la tragedia de esto. Estamos esperando que el turismo solo. Con gente como Turismo Cuida, con las agencias que son responsables, que quieren invertir en algo, pero eso no es así.

El tema, al cual me refiero mucho. ¿Cuánto genera el turismo para el PBI nacional? 6, 7 por ciento. Después de la minería, después de la agroexportación y la pesca está el turismo. No es que se a un sector pobre. Y un argumento adicional es que el patrimonio cultural no es una carga, es una capital que genera riqueza. ¿Cuánto se ha invertido en mantener ese capital? ¿Esa infraestructura?

La pregunta es muy sencilla. Se hacen aeropuertos, se hacen autopistas, se hacen hoteles, se hacen restaurantes se dan facilidades tributarias a cuanto gestor del turismo haya. ¿Cuánto de eso va al bien? Pachacámac ¿cuánto se ha invertido en restaurarlo en los últimos 50 años? ¿Cuánto se ha invertido en el Parque de las Leyendas? ¿Cuánto se ha invertido en los monumentos? Nada. Es marginal.

El museo de Antropología de Lima está que se cae. Entonces, ahí hay un lado, que yo sí creo que habría que hacer in día, un foro de discusión abierta de qué está pasando con eso. Y tenemos el patrimonio más rico de América del Sur por lo menos.

PC: Luego a nivel de colecciones...lo que tú decías. Hay museos que tienen colecciones muy interesantes, con bastante potencial para que llegue más gente.

Por ejemplo, a mí me debería venir a buscar PromPerú, no es que tenga que hacerlo, pero debería buscarme y decirme “señor Alayza queremos que nos acompañe a la feria de Berlín, a la feria de Milán, a la feria de Madrid, para que usted presente su museo” este museo no le cuesta ni un centavo al Estado. Eso se maneja 100% privado y yo tengo algo que ofrecer. Pero tengo que ir a mendigarles para que me hagan caso. ¿Me explico? Entonces digo, aquí hay algo no está bien.

Yo sé que el museo Larco en su momento, conozco muy de cerca la historia. Lo acompañaron, lo llevaron y promovieron desde arriba en PromPerú y porque eso era lo lógico. Nosotros somos otro foco. El foco burranquino. Yo estoy desarrollando acá un proyecto, que algún día se forjará que es Barranco, Pachacámac, Paracas, que es el sur de la ciudad. Todos los hoteles de Lima están en Miraflores. Estamos acá a 10 minutos de cualquier hotel mirafloresino. Y eso no forma parte de ningún circuito turístico oficial. No es atendido. Tenemos a MATE que está a 25 metros de distancia. Entonces hay ese tipo de cosas.

PC: A nivel de PromPerú, yo tengo muchos amigos que trabajan ahí y les pregunto por qué cada vez que se van a hacer exposiciones, charlas venden todo menos Lima.

Hubo un momento que Lima Mucho Gusto, que fue lo que promovió Maricarmen de Reparaz con la gastronomía. Yo colaboré en esa campaña cuando se lanzó en Buenos Aires. Nosotros llevamos una muestra del ICPNA a un museo de arte en Buenos Aires y contribuimos a hacer todo un movimiento de prensa, con PromPerú. Cuando se focalizaba más ciertas cosas. Pero yo sí creo que Lima, es la ciudad más importante de América Latina, de América del sur. México y Lima son las ciudades más importantes con el patrimonio más rico.

PC: ¿De los museos que conoces en Cercado de Lima, ¿cuáles dirías tú que son los turísticos?

Turísticamente explotables son: el museo del Banco Central de Reserva, el museo de Arte de Lima, sin duda, la parte más cercana al centro histórico. El museo de la Catedral sin duda, San Francisco, sin duda y San Pedro. Serían los más atractivos, Santo Domingo también, como museos, como centros.

PC: ¿Puedes identificar a alguno que por solo la colección podría dar el salto, que ahorita la gente de turismo no lo ve pero que merecería también incluirlo?

El museo de Arte de Lima tiene una buena colección, por ejemplo, el problema es que el turismo pide más arqueología. El BCR tiene una bonita colección, pero no tiene colección de oro de Cohen, tiene cosas interesantes. Yo creo que ninguno de ellos tiene una talla propia, todos son más o menos complementarios. Para fines turísticos el museo Larco es una visita que te da para todo eso. Pero no sé qué otro más...pero el Centro Histórico yo creo que está más asociado al tema virreinal. Ahí si yo creo que la Catedral está fantástica. Ese circuito, santo Domingo, San Francisco, Catedral, San Pedro. Es un circuito súper contundente.

El museo de Arte de Lima tiene una buena colección de arte virreinal. El problema es también, en la práctica es donde me cuadro, cómo llego, hay un tema logístico. El museo de Arte de Lima está a trasmano. Es un lugar de difícil acceso. Como llego y como salgo de ahí. Si los turistas se bajan en la Catedral pueden caminar hacia cuatro iglesias en una sola mañana y almorzar por ahí. No sé si hay más. De repente soy injusto con alguien.

PC: ¿Qué opinas tú del Museo de la Cultura Popular que está en Alfonso Ugarte?

Tiene maravillas, pero llegar es un infierno. Se puede ir los sábados, día de semana mejor no ir. La colección de arte popular del museo de la Cultura Peruana

PC: ¿Por eso te decía si los sacaras del centro y estuvieran en otro sitio?

Por supuesto, la colección de arte popular es maravillosa, bien puesto, claro, eso sí, pero ahí donde esta está fatal.

PC: ¿Y otro?

Otro rescatable del centro, la Casa Riva Agüero tiene cosas de arte popular también bonitas, pero muy mal puesto en general. La casa O'Higgins un poco a trasmano. Creo que les falta un poco más de inversión o incentivos...no sé qué otro museo hay en el centro que valga la pena. En la plaza Francia está el museo de la doctora del Águila, o que manejaba, que es un buen museo de arqueología de Lima.

El parque de las Leyendas que está en el Cercado es un sitio que puede perfectamente ser explotado turísticamente. Es mucho más importante que la huaca Pucllana, de lejos. Ahí presenté dos propuestas de proyectos de inversión, de obras por impuestos para hacer un circuito turístico. Lo dejaron desgraciadamente, morir. Creo que han implementado uno de esos dos proyectos, pero no estoy seguro. El parque de las Leyendas es un sitio fantástico. Hay que invertir unos milloncitos. Sería genial. Hay 50 huacas.

PC: ¿Y a nivel de los guías?, tú que has trabajado en museos ¿cómo ves tú la relación guías – museos?

Yo creo que la formación que los guías deja mucho que desear en general. En términos de idiomas y cosas por el estilo. Hay muy buenos guías que trabajan con las agencias de viajes directamente.

En los museos, aquí tenemos un buen par de guías y los capacitamos permanentemente para...pero creo que ahí todavía falta un poquito más. El museo Larco tiene un buen equipo de guías. El museo de Arte de Lima tiene un buen equipo de guías. En realidad, yo creo que está bastante bien, los museos que están funcionando bien tienen un buen sistema de guías.

PC: ¿Cómo manejas tú aquí...cuando vienen los operadores con sus propios guías? No sé ¿en cuánto tiempo está planteada la visita al museo?

Hora y media es más o menos la visita ideal, pero una hora está bien.

PC: ¿Y te ocurre que viene alguno que solamente quiere hacer media hora o 20 minutos?

Bueno, nosotros tenemos cinco salidas fijas de guías. Hacemos un guía que sale dos veces en la mañana y tres veces en la tarde. Si uno llega a la hora tiene el guía, en español o en inglés. Y quienes quieran más me piden, cuando no tienen guía me piden y les contrato un guía para ellos, para hacer el recorrido, les contrato un guía para ellos y pagan ese guía adicional.

PC: ¿pero el que viene de fuera?

Ellos pueden hacer lo que quieran. No tenemos ninguna limitación. Ayer justo llegó un grupo de españoles del museo Reina Sofía, que no querían guía. Nosotros tenemos una aplicación de un audio guía, que funciona muy bien. Es una cosa muy sencilla. Lo puedes bajar a tu teléfono, porque no pesa nada. Tiene unas cuantas

imágenes, tiene un audio y tiene un texto. La gente lo está bajando ahora y hacen el recorrido, como quieran y cuando quieran, al ritmo que ellos quieran.

Y estamos sacando la guía del museo, está saliendo ya a fin de mes. Una guía pequeña, no tan pequeña, de 150 páginas, es chiquita, medio A4. Esa información la voy a colgar en la red, porque hay gente que no va a comprar una guía. Vienen turistas peruanos, jóvenes, estudiantes. Eso va a estar puesto en la red, para quien lo quiera, lo lea. Mucha gente que compra la guía como un recuerdo. O el turista extranjero que le sobre 20 dólares compra una guía y se la lleva consigo, como recuerdo. Básicamente es información que hemos trasladado a un lenguaje más fácil.

PC: ¿Me decías que si viene un guía tiene libertad de moverse como quiera?
Sí.

PC: ¿Y si hubiera el caso que te soliciten capacitar guías externos?

Lo hacemos. Es más, nosotros hemos hecho un trabajo en los últimos dos años, de firmar convenios con las agencias de viajes. En qué consiste el convenio, la tarifa para el turista extranjero lo subimos de 20 a 30 soles. Un poco porque MATE lo hizo, tuvimos que subirlo también. Tenemos un boleto doble con MATE y un boleto triple con el Museo de Arte Contemporáneo, cuando está activo. Entonces tenemos una tarifa para el turista extranjero...lo hemos puesta de esta manera: precio oficial es ese precio y descuentos para residentes y peruanos, para estudiantes y para ancianos. Eso es lo que hemos establecido.

Anteriormente las agencias de viajes que venían tenían que pagar su boleto en la entrada. Venían 30 o 40 personas, venían con la plata para pagar. El único que tenía la facilidad de pago diferido, con la liquidación a fin de mes, era Lima Tours. Lo que hemos hecho es firmar convenio como con unas 15 o 20 agencias, con las agencias más grandes. Igual les ofrecemos a la firma del convenio, que ellos no tienen por qué pagar, pagan a fin de mes y se les ofrece un 10 por ciento de descuento sobre la tarifa regular, a 27 soles. Si ellos nos aseguran o nos pre compran alrededor de 250 boletos al año, les bajamos la tarifa a 25 soles por persona.

Es un convenio de facilidad para el turista. La idea es esa, darles facilidades. Y a partir de ese convenio, cuando firmamos el convenio, les ofrecemos capacitarles a sus guías, entonces Coltur, Viajes Pacífico manda sus guías acá, les hacemos dos mañanas con nuestros especialistas de educación, les hacemos una capacitación permanente.

A parte de esos hacemos capacitaciones para guías de AGOTUR, hacemos visitas especiales para ellos, los capacitamos. Sí trabajamos permanentemente con los guías, además de tener todo un programa de mediadores culturales, que tiene que ver con los programas educativos.

Además de esos jóvenes que son historiadores de arte, arqueólogos vienen aquí, los capacitamos y los tenemos para programas educativos y como guías alternativos cuando nos piden guías. Es todo un programa de mediación y capacitación que es bien intenso, lo hacemos regularmente.

PC: Entonces sí dirías que este museo tiene una relación más estrecha con guías y operadores...

Sí, lo hacemos sistemáticamente. Nos falta más, hemos avanzado en los convenios, en las capacitaciones, en los tarifarios, en los horarios. Hemos avanzado en muchas cosas, pero nos falta todavía...Hemos incrementado la visita en los últimos cuatro años casi al doble. Venimos de muy abajo, duplicar nos es tan difícil.

PC: ¿De turistas extranjeros o en general?

Nacionales y extranjeros, en general. Ahora si se nota que viene más gente, llegan a veces algunos grupos. Lo que pasa que, entre que se lanza el producto, toma año y medio o dos años. Hasta que uno se pone más o menos en el sitio. Yo creo que el próximo año va a estar mucho mejor. Tenemos que continuar con nuestra tarea de vincularnos...

PC: ¿Eso te ha exigido a ti también trabajar más de un guion?

Tenemos varios guiones, efectivamente. Tenemos un guion de la mujer, varios temas, fiesta en los andes...Además cada día, primero domingo de cada mes, nos alineamos al programa del Ministerio de Cultura, pero no damos gratuidad, cobramos cinco soles, porque nuestro museo es muy pequeñito entonces no podemos recibir mil personas sin atenderlos, cuando hacemos eso que son los días...la noche de Museos recibimos dos, tres mil personas, en una sola noche ponemos como 20 mediadores culturales para hacer visitas guiadas.

PC: ¿Eso es la que se hace aquí en Barranco?

Sí se mantuvo, lo que hicimos en Lima se mantuvo en Barranco milagrosamente. Barranco ha mantenido esas dos fechas para la noche de museos, que fue un éxito rotundo. Fue una de las cosas más exitosas que hicimos en la gestión de Susana.

PC: ¿Cómo viste tú el tema de la Red de Museo que existe en el Centro Histórico? No sé si tú has participado...

Sí claro, por supuesto. Nosotros hicimos las ferias, hicimos todo con la doctora del Águila y Fernando López hicimos eso en Lima. Trabajamos muy de cerca, la noche de los museos comenzó con la Red del Centro Histórico. Ahí comenzamos, ahí fue la primera vez que hicimos eso, comenzó a crecer, a crecer, a crecer...no sé si lo han mantenido.

PC: La feria sí, la noche de los museos...

Pero no la noche de los museos, eso es un error, es un error gravísimo. Eso lo pueden hacer sin necesidad del municipio. Eso yo creo que...Barranco mantuvo eso y mantuvo vivo ese espíritu. Porque si no ofreces el museo la gente no sabe que el museo existe. El museo que no es publicitado, que no está en los medios, que no está en las redes. No existe. Y un museo sin público, no es un museo. A mí que me disculpen, pero eso no es así. El museo está hecho para el público. Si no, no vale la pena que se construya, que se invierta, ni nada. No puedes tener un museo al que no vaya nadie. Ese museo se debe cerrar.

PC: Que de esos hay varios en el centro...

Que se deben cerrar...tú no puedes invertir en infraestructura, en personal y todo para que no vaya nadie. No está justificado. Quien sea que esté financiando ese museo está cometiendo un gravísimo error.

PC: ¿Cuáles son las características básicas que un museo debe cumplir para que sea incluido en un paquete turístico?

Un paquete turístico es un servicio, tú puedes...hay muy buena comida en el Perú, pero tú no puedes llevar a cualquier persona a cualquier lugar. Es un servicio. El museo tiene que cumplir con estándares básicos. Tú no puedes ir a un museo y tener focos quemados. No puedes ir a un museo que no tenga un baño limpio, no puedes ir a un museo que no tenga facilidades, no puedes ir a un museo que no tenga un guía. Hay muchas cosas.

El turismo no va a llegar solo. Ese es el gravísimo error de mis colegas museólogos, arqueólogos, historiadores. No somos Julio C. Tello detrás de un escritorio. Eso pasó hace muchísimo tiempo. Y Julio C. Tello se preocupaba porque la gente llegara. El tema es que lo básico es, un lugar atractivo, un lugar bien puesto, con textos actualizados, con información válida, la gente no es tonta, la gente no puede leer tonterías en las paredes. Tiene que tener folletos, un tríptico. Hay elementos básicos. Bilingüe, hay algún guía bilingüe en esos museos, hay un texto en otro idioma que no sea en español.

Nosotros tenemos aquí textos en cinco idiomas. Esos textos están colgados en la web. La gente puede bajar un *overview* del museo. Lo puede bajar en español, inglés, en francés, japonés y portugués. Tienes que ofrecer, es un servicio. La gente no va a llegar sola. Y ese es un esfuerzo que tenemos que hacer nosotros, la gente de los museos.

PromPerú no lo va a hacer y cuando tú hagas tu parte, PromPerú hará la suya. Es como un contrato social, para que el Estado cumpla conmigo, yo no puedo pedir, pedir y pedir sin hacer mi parte. Eso es así, va de los dos lados. Yo pido. pero tengo que ofrecer y tengo que ofrecer bien.

Hay muchos museos que son lamentables, no solamente en Lima. No sé cómo está el museo en Ica era un horror, los museos del Cusco son un horror. No es posible que tú tengas unos museos ruinosos, mal armados, con pésima museografía, con luminarias quemadas, sin servicios adecuados, sin señalética adecuada, no se puede confiar el patrimonio...es lo que hemos heredado. Es como el...de los talentos. Tú heredas una moneda en plata romana y con esa tienes que hacer algo, no la meto de un cajón y ya...los milagros no existen.

PC: Hay muchos que aspiran a tener visitantes escolares y ya...

No solamente es eso, qué información le estamos dando a esos chicos. ¿Qué información se les da? ¿Qué deseo...que vengan los colegios para ver los cañones del Huáscar? ¿Qué significó el Huáscar? ¿Qué cosa fue de verdad Miguel Grau? ¿Qué significó la Guerra del Pacífico? Eso hay que explicarlo.

PC: Tú hablas con la gente de turismo y te dicen “Yo voy al museo x y está tal cual cuando fui hace 40 o 30 años que fui en el colegio”

¡¡No van a regresar!! Off the record, fui guiando un grupo de la National Geographic de Washington que me pidió Lima Tours que guiara, eso hace unos 15 años atrás o 20, al Museo de Oro. Fuimos al Museo de Oro. Cuando vi lo que estaba en las vitrinas me dio una vergüenza horrible, eran unos cachivaches falsos, cosas espantosas y el director me miraba así...yo lo llamé aparte y le dije, mira hazme un favor, dile a toda la gente que no venga a este museo, me da vergüenza. Yo no pienso volver.

PC: Que de ahí fue que se vino abajo.

Tú no puedes engañar a la gente. No puedes. Nosotros hemos abierto una sala nueva acá abajo, la sala Inca - Tiahuanaco por ejemplo. Cada pieza que está ahí, yo sé que es original. Y está puesto de una forma determinada. Tú no puedes engañar a la gente, y la gente viene una vez...como yo siempre digo. Un proyecto que consigue éxito es lo primero en hacerse, que el proyecto es exitoso, no porque yo ya conseguí eso, me quedo sentado. Tú no puedes detenerte.

PC: Y eso ha pasado con esos museos...

La gran mayoría es así, la gran mayoría es así. Y se quejan, son lo que más se quejan, son los que lloran “no es posible que el Estado no nos dé el apoyo” ¿apoyo para qué? Si yo estuviera en el puesto, los cerraría. Sinceramente los cerraría. Hay muchos museos que no deberían existir, no porque no valga la pena, sino porque no se está haciendo...entonces se cierra, se remodela y se da una oferta.

Cuantos museos se llaman museos y no son museos, son cualquier cosa, son cachivaches...son un amontonamiento de objetos. Eso no es un museo. El museo es un ente de servicio, es una plataforma de educación, de formación. No es un espacio donde guardo cuatro cachivaches.

Una conferencia que dictó a menudo...al inicio los museos fueron una colección, es el tesoro de las sacristías, de las abadías, de los saqueos de los reyes, de los combatientes...Yo lo agarraba me robaba todo y lo metía a un cuarto, ese era mi tesoro. Eso era el museo, al inicio. Y de ahí al estudio, al especialista, a los conservadores a los investigadores, eso es una segunda época que es todo siglo XIX

Pero el siglo XX es el museo y el público. Sin público el museo tú lo debes cerrar. Si no es una colección privada, cierras tu casa y se acabó, pero no la abres al público, no puedes abrirla al público porque es un engaño. Porque el público, está en las crónicas, del siglo XIX, del siglo XVIII era el enemigo de los museos. Los especialistas no querían que entre el público porque el público fastidiaba. Después que se abre el centro Pompidou en París, se revoluciona la atención al público, la cultura y el público se convierten en una cosa indisoluble.

Tú no puedes seguir pensado en el museo como una colección, no se puede, no se debe, es un error, no es algo que yo diga. No soy dogmático, pero eso es un error, no se puede. Mira como es el museo de Sipán de Walter Alva, en Lambayeque, vas cualquier día, llenecito de peruanos, no hay forma de entrar en fiestas patrias. Yo tuve que llamar a Walter, "Walter estoy con mis hijos y con unos amigos acá, hazme la gauchada pues, no puedo entrar"

PC: De tan lleno que estaba...

No había forma de entrar, yo no molesto a mis amigos...y salió Walter de una puerta falsa y por acá me dijo. No había forma de entrar, había una cola de dos horas para poder entrar. Eso es un museo, que cumple una función social, que genera autoestima, que genera pertenencia, que genera identidad, que genera todo. Los demás son almacenes de huacos. Eso no es un museo. Y que no se quejen ellos, no pueden quejarse porque no saben hacer su trabajo.

Mira lo que han hecho en la huaca El Brujo, lo que se está haciendo aquí, allá en varios sitios, se está trabajando seriamente. Pero no todos trabajan seriamente. Desgraciadamente.

PC: Yo desde el sector turismo siempre mi pregunta es como hacer para...lo que tú dices es que la responsabilidad debe surgir de los propios gestores, sumado a eso el Estado...

El primer esfuerzo es del gestor, porque el Estado no te va a apoyar si tú no...o sea el tema de cooperación internacional ya cambió el formato. Antes era caridad. Dame y te daban. Ahora es "yo te doy y cuánto pones tú" "¿cuánto has puesto?" Nadie te va a dar plata si tú no pones nada. Nadie te va a dar un cobre. Te dan cuando tú también.

PC: También hay el tema es que muchos guías...yo he estudiado para guía anteriormente, tengo muchos amigos que están trabajando 15 o 20 años

trabajando en esto y les mencionas un museo que está fuera de los 4 o 5 que venden y no tienen idea que existen.

No tiene idea, ahora no tienen idea porque esos museos tampoco han hecho su trabajo. Y no los culpo. Hay un mínimo de curiosidad, hay gente que es curiosa y se mete... Mira la Casa Aliaga ahora, qué cosa es la Casa Aliaga hace treinta años, era una cosa que la manejaba Lima Tours y ya está, porque era de la familia. Pero eso se ha ido mejorando, pero ahí hay mucho trabajo que hacer.

Por ejemplo, el museo de Bodega y Quadra, es un sitio bonito, es un museo de sitio, uno entra y mira y ya está. Hay museos que son para mirar un ratito. No es un museo en el que tienes que pasearte cuatro horas como si no tuvieras nada que hacer. Ves los restos de cerámica, ves cómo era una casa en el virreinato y se acabó, no se necesita más.

PC: Ese ejemplo es interesante y está bien ubicado...

Está recontra bien ubicado. Sí, pero está bien puesto. Es una cosa que a la gente le provoca entrar.

PC: Y es gratis.

Tiene sus servicios, tiene sus cosas... Vas al museo de la gastronomía es un horror. Tiene cosas de plástico.

PC: Qué está cerrado me parece...

Felizmente. Hay para hacer museos. El museo que está fantástico es el museo de las Nazarenas, el del señor de los Milagros, es extraordinario. Lo que se ha hecho es un trabajo maravilloso. Y eso, por ejemplo, quién lo difunde... ahí me parece que ahí se ha hecho un enorme esfuerzo.

PC: Entiendo que son los regalos...

No hay toda historia, cuando ves los exvotos es una cosa que se te caen los dientes, tiene unas paredes de plata maravillosas. Pero aparte de eso es un museo muy bien hecho. Tiene varios pisos, varias salas. Es una cosa maravillosa. Es un museo genial... pero eso es un esfuerzo bien grande que se ha hecho ahí. Yo creo que ahí faltaría del lado de PromPerú que muevan eso o de la Municipalidad de Lima misma. No está en el paquete.

PC: Bueno, es que es relativamente nuevo ¿qué tendrá? ¿Tres o cuatro años?

No, tiene ocho años por lo menos. La primera vez que yo he ido ha sido hace 4 o 5 años y ya existía, o sea que tiene 7 u 8 años por lo menos, pero es fantástico. Me quedaba colgado, además muy bien puesto. Además, el culto al señor de los Milagros es toda una cosa maravillosa. Ahí se mezcla la cosa popular, con la cosa religiosa, con la cosa artística, todo junto es interesante.

Pero si hay mucho material para trabajar. Pero yo insisto, los gestores tienen que hacer su trabajo, no fastidien. Estos es un trabajo bien importante (habla del libro en la mesa), Yo lo he ojeado nomás no lo he leído en detalle. Te das cuenta de todo lo que algunos han hecho, y otros no han hecho nada.

El museo Amano, por ejemplo, se ha regenerado completamente, era un museo al que tenías que llamar para que te abran la puerta. Cuando venía gente amiga a Lima, tenía que llamar. Cualquiera podía llamar. Llamaba yo, acompañaba a mis amigos y hablaba con la señora Rosa... hoy día tú pagas tu entrada y entras.

PC: Eso es Pedro Pablo, ahorita estoy haciendo un primer diagnóstico de cuál es la situación entre ambos sectores.

Pero en verdad ahí hay mucho por hacer del lado de los propios museos, no me vengan con cosas. Es muy fácil quejarse, yo siempre les digo a mis colegas: *chambea y no te quejes*. Yo no suelo quejarme cuando hago cosas. Me molestan algunas cosas, pero igual sigo trabajando. Creen que con quejarse es suficiente. Hay una especie de... el gestor cultural confunde auspicio con mendicidad. Yo generalmente cuando hablo con gente que les pido plata, yo les propongo un negocio ¿a ti te conviene? A mí me conviene. Hagámoslo juntos porque nos conviene.

Yo no te pido regálame cinco soles... ¿por qué te voy a regalar? Hay un lado que falta dar ese salto.

PC: Yo he visto mucho eso en la Red de Museos

Están esperando que la Municipalidad les haga. “porque no es posible que no nos den... tú comprenderás, nuestro museo es...” Vamos a ver tu museo, es un mamarracho, pero mamarrachos, edificios mal armados, como decía mi papá, un tamal mal envuelto. ¿Dónde está el museo? No son museos y son los que más se quejan.

Nosotros hicimos una guía de museos de Lima, venían y nos lloraban... no has puesto mi museo ¿qué museo? o centros culturales que eran una porquería, pero una porquería, unos huecos infames, sin ningún servicio, que se sentían los operadores de los reyes... porque esa cosa que la cultura es importante es como un chip que la gente tiene, como es cultural todos tienen que ayudarlos.

Yo a mis alumnos les digo, porque le voy a dar plata a un museo y no se la voy a dar a San Juan de Dios, ¿no son importantes las sillas de los chicos que no pueden caminar? O porque no se la doy a los niños que se mueren de hambre, o no se la voy a dar a un albergue para niños huérfanos ¿no te parece que es más importante los huérfanos que los museos. Yo consigo plata para los museos, porque los hago importantes y genero que vengan acá miles de chicos, escolares, yo les doy un servicio. Yo atiendo a la población.

Si yo tengo que escoger, tengo mil soles y tengo que regalarnos a quien se los voy a regalar, ¿a un museo a un montón de gente que no tiene que comer? La respuesta es muy sencilla, se la voy a dar a ellos. Ahora, si este viene y me dice, “yo he invertido en esto, estamos avanzando en este camino y necesito una mano para poder culminar y a partir de aquí voy a dar servicios a miles de niños de todo el Perú” te lo doy a ti. A esos niños que no tienen los traigo acá, porque les enriquezco el espíritu y el alma. No solamente hay que darle de comer a la gente.

Ese es el difícil equilibrio que la gente de cultura no entiende. Que están convencidos de que lo suyo es tan importante, de que la cultura es tan importante...yo no digo que la cultura no es importante, sería un tonto si dijera eso; que está por encima del trabajo y de la calidad de las cosas.

El turismo es un servicio, es un servicio que compite con los demás servicios que forman parte de la oferta turística. ¿Por qué van a venir acá?, que vayan al parque de las aguas, pues...ya no es el parque de la Reserva, es el parque de las aguas.

PC: Que lo visitan un montón...

Pero lógico, porque es divertido porque pasas un rato agradable. El museo no tiene por qué ser aburrido. Pero hacen que el museo sea, como se llamaba antiguamente, el mausoleo del arte. Pórticos griegos, a gente se quedaba petrificada, la gente no entra porque les da miedo. La gente no entra porque creen que lo van a tratar como un ignorante allá adentro.

Entrevistada: E8

Cuestionario recibido el 02 de mayo de 2020.

Información sobre el experto/experta entrevistado/entrevistada

Trabajé en la Municipalidad Metropolitana de Lima, diseñé y promoví la creación de la Subgerencia de Patrimonio Cultural, Museos, Artes Visuales y Bibliotecas entre el 2011 y 2013 cuando se crea la Gerencia de Cultura de la MML. Como Jefa de Patrimonio Cultural, Museos, Artes Visuales y Bibliotecas con el equipo diseñamos el Plan de Gestión del Patrimonio Arqueológico de Lima - PGPAL, el Plan de Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial de Lima y el Programa Lima Milenaria, Ciudad de Culturas.

Cabe mencionar que nuestras acciones no tuvieron injerencia directa sobre el patrimonio colonial del Centro Histórico ya que es función de Prolima - Programa de Recuperación del Centro Histórico de Lima. Como parte del PGPAL se pusieron en valor sitios arqueológicos ubicados en el Cercado de Lima.

- Municipalidad Metropolitana de Lima, PromPerú y Ministerio de Cultura.
- Jefa de Patrimonio Cultural, Museos, Artes Visuales y Bibliotecas MML.

Sobre la oferta de turismo cultural en Cercado de Lima**Según su opinión ¿Cómo ha evolucionado la oferta de turismo cultural en Cercado de Lima en las últimas décadas?**

La oferta del turismo cultural en el Cercado de Lima en las últimas décadas es una pregunta muy compleja. No puedo abordar esta pregunta cómo se requiere. Es un proceso complejo que requiere datos con los que actualmente no cuento.

¿Considera que existe mayor o menor diversidad de actividades turísticas por hacer dentro de Cercado de Lima? ¿Por qué?

Existe una oferta interesante de turismo cultural en el Cercado de Lima vinculada principalmente a los museos, el patrimonio arquitectónico colonial y decimonónico y gastronómico. Muchas experiencias y propuestas desde instituciones y también mucha oferta de empresas o autónomos que han generado y generan productos culturales muy interesantes de interpretación cultural.

Si presenta diferencias ¿a qué factores (sociales, económicos, culturales, de mercado) les atribuye esas diferencias?

No lo he estudiado, no cuento con data para dar una opinión a esta pregunta.

¿Puede identificar alguno o varios acontecimientos relevantes que puedan ser considerados “un hito” para el desarrollo del turismo cultural en Cercado de Lima? ¿Cuál o cuáles serían?

La declaratoria del Centro Histórico como Patrimonio Cultural de la Humanidad, gestión cultural de los gobiernos municipales de Andrade y Villarán.

¿Cómo describiría la relación entre los sectores cultura y turismo? ¿Considera que ha presentado cambios en los últimos treinta años?

Muchos cambios y podrían haber sido mejores si el turismo y la cultura no se entienden como actividades desconectadas.

Sobre la oferta de museos para turismo cultural

¿Considera que los museos son recursos importantes para el turismo en el Perú? ¿Diría que el protagonismo que tienen los museos dentro de la actividad turística a nivel de Lima es el que les corresponde? ¿Por qué?

Por supuesto que sí. Sí tienen gran protagonismo y cumplen un rol muy importante en el desarrollo del turismo cultural interno y externo. De hecho, reciben una cantidad tan alta de visitantes que podría asociarse a un excelente servicio sin embargo yo creo que existe una sobreexplotación del recurso y muy pocos buenos servicios.

¿Qué valores o beneficios cree que buscaría un turista extranjero dentro de un museo de Cercado de Lima?

Conocer y entender la cultura local.

¿Qué museos sabe que se ofrecen en Cercado de Lima para turistas extranjeros?

Ver mapa publicado durante mi gestión.

¿Considera que existen más museos que podrían ser ofrecidos para los turistas extranjeros? Brinde ejemplos.

Ver mapa publicado durante mi gestión.

Si su respuesta es afirmativa, ¿por qué cree que no se incrementa el número de museos que se incluyen en los programas turísticos dirigidos a visitantes extranjeros?

Cantidad de días de pernocte del turista extranjero, baja calidad de los servicios de los museos, falta de dinámica entre empresas e instituciones y ausencia de liderazgos para trabajar en conjunto.

Según su opinión, cuáles son las características básicas o mínimas que debe cumplir un museo, para que sea incluido como parte de un paquete turístico para turistas extranjeros.

Creo que esta pregunta debe incluir al turista nacional también, la calidad del servicio debe ser la misma para el extranjero y el nacional. Custodiar una colección, investigar, interpretar su colección con rigurosidad, entre otras.

Entrevistada: E9

Cuestionario recibido el 06 de mayo de 2020.

Información sobre el experto/experta entrevistado/entrevistada**Podría brindarme un resumen de su experiencia vinculada al patrimonio de Cercado de Lima.**

Soy gestora cultural con experiencia en la investigación en el tema de museos. Además, soy Lic. en Turismo y Hotelería.

¿Qué cargos ha desempeñado, que considere relevantes mencionar para esta investigación?

Soy directora de la Escuela Profesional de Turismo y Hotelería de la USMP y catedrática en la Maestría de Gestión del Patrimonio Cultural de la UNMSM

Sobre la oferta de turismo cultural en Cercado de Lima**Según su opinión ¿Cómo ha evolucionado la oferta de turismo cultural en Cercado de Lima en las últimas décadas?**

Me parece que es cada vez más variada, desde actividades de ocio como el teatro y el cine, hasta la diversidad de espacios de exposición, museos, centros culturales y galerías. Además, de la oferta gastronómica y de compras que hacen del CdL un espacio interesante.

¿Considera que existe mayor o menor diversidad de actividades turísticas por hacer dentro de Cercado de Lima? ¿Por qué?

Me parece que ha aumentado esta oferta. Esto puede deberse a muchos factores socio económicos. Lo cierto es que el CHL se ha vuelto, otra vez, un punto interesante para visitar.

¿Puede identificar alguno o varios acontecimientos relevantes que puedan ser considerados “un hito” para el desarrollo del turismo cultural en Cercado de Lima? ¿Cuál o cuáles serían?

No me atrevería a señalar uno en particular, creo que ha sido todo parte de un proceso de reinención de los negocios de la zona y, por otro lado, de la idea del Centro como espacio de ocio y de interés cultural.

¿Cómo describiría la relación entre los sectores cultura y turismo? ¿Considera que ha presentado cambios en los últimos treinta años?

Me parece que las relaciones son ahora más de sinergia que de obstrucción. Aun cuando todavía podrían mejorarse aspectos como las licencias de uso de algunos espacios de interés turístico.

Sobre la oferta de museos para turismo cultural

¿Considera que los museos son recursos importantes para el turismo en el Perú? ¿Diría que el protagonismo que tienen los museos dentro de la actividad turística a nivel de Lima es el que les corresponde? ¿Por qué?

Para mí los museos cumplen un rol más allá del turismo. Pero entiendo la relación, cuando alguien viaja a otro lugar, los museos, las plazas y los mercados se convierten en referentes de la cultura local. Hay museos que generan un interés mayor en los turistas en general, otros son más para personas con intereses especializados.

¿Qué valores o beneficios cree que buscaría un turista extranjero dentro de un museo de Cercado de Lima?

Me parece que lo busca es la diversidad, en el CHL hay museos de diverso corte, arqueológicos, de arte, etnográficos, religiosos, todos ellos contribuyen a contar la historia y el presente de la ciudad desde sus narrativas. Creo que los turistas buscan eso, esa voz peculiar de estas instituciones.

¿Qué museos sabe que se ofrecen en Cercado de Lima para turistas extranjeros?

El Museo Andrés Castillo, los museos religiosos, el Museo de Arte de Lima (es un referente importante).

¿Considera que existen más museos que podrían ser ofrecidos para los turistas extranjeros? Brinde ejemplos.

Me parece que no son necesariamente museos, pero deberían mirarse más a los centros culturales, su versatilidad me parece que los hace interesantes. Un museo que recomendaría es el del Teatro Municipal, es pequeño, pero al estar dentro de un espacio tan imponente lo hace una experiencia especial.

Si su respuesta es afirmativa, ¿por qué cree que no se incrementa el número de museos que se incluyen en los programas turísticos dirigidos a visitantes extranjeros?

Creo que allí debería existir una mayor y mejor relación entre los museos y las agencias de viaje, si hablamos de público receptivo.

Según su opinión, ¿cuáles son las características básicas o mínimas que debe cumplir un museo, para que sea incluido como parte de un paquete turístico para turistas extranjeros?

Qué tenga personal para hacer el guiado o que de las facilidades para que los turistas lo tengan. Además, de contar con horarios flexibles y tener una muestra cuidada. Lo último que se pretende es que el visitante sienta que está entrando a un lugar descuidado.

Entrevistada: E10

Entrevista realizada el 12 de mayo de 2020 por Lic. Pamela Cueva Chacón.

PC: ¿A partir de su experiencia laboral cómo se vincula a Cercado de Lima?

He trabajado para el museo de la Inquisición y también en el museo de Habich de la UNI, es una colección pública también. Es la colección de la universidad desde los 60, antes del museo de San Marcos, es la primera universidad que dedicó el 5% de todo el presupuesto en obras para la construcción de campus lo dirigió a comprar obras de arte. Esas obras, por los 35 años que estuvo con Santiago Augurto como rector. Él pasó esta ley a través del Consejo Universitario de la UNI. Entonces eso fue una colección que quedó pendiente de tener un lugar digamos, porque se encontraba un poco disuelta, no disuelta, pero digamos, algunas obras se robaron, digamos...desapareció.

Y básicamente la idea del rector actual, Jorge Alva, ha sido dedicarle un museo, los espacios definitivos para la colección. Al principio era solo la pinacoteca y yo le sugerí de hacer un museo de arte y ciencias ya que tienen una gran colección de instrumentos científicos de todas las épocas, porque es la primera universidad en desarrollar todos los temas de ingenierías, de todo. Tienen un montón de instrumentos y algunas cosas hemos incluido para la colección y la exhibición permanente.

Ahí ese museo es el museo público del Rímac, que está abierto gratuitamente todos los días, de lunes a viernes y el problema es un proyecto todavía. Con esto del coronavirus se quedó muy parado, iba a abrir en el Bicentenario. Me dicen del equipo del museo está en espera, no saben nada. Es el museo del Congreso y la inquisición de las dos cosas. Que fue inaugurado con Velasco y después se abrió como es la antigua sede del Senado, que acabó de funcionar con la constitución de Fujimori. Y todo esto como un Senado antiguo, decorarlo y eventualmente que haya algunas sesiones del Congreso que tengan lugar ahí. Y se trataba de remodelar todas las salas de la inquisición. Era un proyecto del 97 que había perdido el aire moderno, contemporáneo, digamos, remodelarlo más contemporáneo y darle otro perfume, un poco más contemporáneo. Y remodelar arriba en la segunda planta para hacer el museo del Congreso.

PC: Dime y tú trabajo específicamente en ese museo, o la primera vez que trabajas para este museo. ¿De cuándo estamos hablando?

Cuando ganamos el concurso público, yo formaba parte del equipo de once especialistas. Diez arquitectos e ingenieros para la restauración porque es un edificio del siglo XVI, uno de los edificios más antiguos de Lima, si no el más antiguo, con la iglesia de Santo Domingo y San Francisco.

Hay todo un proyecto de restauración muy complejo que, especialistas en cada área. Yo estaba con la museografía. Esto fue en abril que ganamos el concurso el 2018 y empezamos a trabajar, me parece en julio por ahí, mayo, por ahí. Y terminamos en enero de 2019, después de seis meses el trabajo. Sabes que hay muchas, con el Estado, muchos periodos de carencia, de esperas...Había hasta tres entregables y las observaciones. Todo eso a lo largo del 2018 y terminó en enero del 2019.

PC: ¿Cuál fue el primer trabajo museográfico que te tocó desempeñar en algún museo del Centro Histórico de Lima?

No sé si es Centro Histórico de Lima, fue en el centro del Rímac, no es parte del Centro Histórico me parece... Nada más en el museo de la Inquisición, que es un buen pedazo del centro, es toda una manzana antigua, de las más protegidas antiguamente. Es de 1570 y esto del 2018.

He sido curadora de la galería Pancho Fierro, el 2012 o 2013, de una expo puntual. No es que haya hecho museos. Es la única cosa que yo he hecho.

PC: A mí me interesa saber cuál es tu percepción sobre...en Cercado de Lima hay como 40 museos, hay muchos museos que aprovechar, cerca de 40 y nunca ha sido tan aprovechado por el sector turístico...

No, yo pensaba, como tiene la Red de arte y museos, que comparte la red que hacen cosas juntas, como la Noche de Museos, yo pensaba que había un circuito turístico. ¿no es el caso?

PC: Sucede que los operadores turísticos ofrecen 5 o 6 museos, de todos los museos que hay en Lima. No más que eso. Estamos hablando de la Catedral, San Francisco, Santo Domingo, el MALI, el de la gastronomía mientras estaba en operación, el de la Inquisición que siempre ha tenido bastante flujo.

Es el que más público tenía, en el 2017, es terrible porque desde que cerraron hay como un hueco. Hay un fallo, hay un hueco. Era el más visitado. Era gratuito también.

Pero San Marcos, por ejemplo, creo que está tres soles, el problema es que está mal organizada la señalética, no se entiende que hay un museo, no son amables en la entrada. Cuando llevo a mis alumnos, cuando llevo mis alumnos, nada está organizado. Es bien caótica la organización del museo.

Por ejemplo, la sala es gratuita abajo, y no te avisan. Nada te da ganas de entrar francamente, cuando estás en el parque universitario, nada está hecho para convidar a la gente.

Después la colección, todos son privados, Riva Agüero, Andrés del Castillo es privado, creo que es gratuita, no estoy segura. La Josefina Ramos de Cox, la colección de arqueología, creo que es gratuita también, O'Higgins es gratuita; pero son espacios culturales privados, no tienen la política de un museo, de comprar obras, de organizarlas, de tener un plan de conservación, todo esto que debe tener un museo...ninguno que conozca, a excepción del Mali. Son bien precarios todos.

PC: ¿Cuáles consideras que son las principales deficiencias de estos museos?

La falta de política de museo. Yo hice también el guion museográfico para el museo de la Nación para el Ministerio de Cultura, que desapareció el 2008 cuando Alan García lo cerró. Él mismo lo abrió el 98 que tenía una colección enorme y que sigue estando en bóvedas, adentro hay como 15 mil piezas que son de arqueología y algunas contemporáneas de donaciones artistas. Por ejemplo, hay 5 Sabogal de 5 metros de ancho que son increíbles que nadie ve desde, hace 20 años. Que son del 29 de la época del pabellón de España, que era para exponer en el certamen internacional de España. Y nunca se expuso más en Perú. Entonces hay estas joyas que nadie ve, es terrible.

Entonces hicimos un guion, al costado...yo estaba en consorcio con otra curadora para hacer el guion museográfico y había una empresa para hacer la museografía, y cobraron 250 mil soles o algo así y arquitectos que iban a reorganizar toda la torre Kuélap en la sede del Ministerio de Cultura, también cobraron como 200 mil soles. En total era un presupuesto como de 500 mil soles y quedó ahí archivado y nadie hizo nada. Eso fue en la época de Diana Álvarez Calderón.

El problema es que hay muchos proyectos así que se crean, que nacen y mueren y no hay continuidad y el problema es que así no funciona.

Un museo tiene que tener una continuidad, un plan interno, una política de museo donde se decide cuál va a ser el rumbo del museo. Si hay un display museográfico, saber cuánto dura ese display, esta presentación. Si hay una expo permanente, cuáles son las piezas que quedan y cuánto tiempo. Si hay algunas que necesitan ser restauradas, o estar menos a la luz, porque ya después de cierto tiempo, porque son originales tienen que cuidarse, protegerse de la luz, en caso de pinturas, de dibujos, de fotografías, papeles o de tejidos, en el caso de los textiles precolombinos.

Entonces todo eso es una política, entonces tienes que saber cuánto tiempo expones las obras a la luz, a los visitantes. Si lo decides para tres años digamos, en tu exposición permanente bien, y después de tres años tienes otra exposición permanente o vas cambiando algunas piezas. Es toda una cosa que tienes que tener clara sobre la exposición permanente que implica comprar piezas también o de intercambio para incrementar la colección, para que sea más completa, porque una colección nunca es fija. Acá se piensa que sí porque no hay voluntad de invertir. Pero normalmente un museo tiene que ver cómo avanza, cómo crece.

Creer implica adquirir nuevas piezas. Puede ser por donación, pero eso implica ser una compañía de donación regular, constante o por campañas depende, o dejar bien claro que se recibe cualquier donación, o un comité de adquisición...implica que hay un comité de selección porque no es que se recibe cualquier cosa tampoco. El problema es que se va a una bóveda así cerrada y nadie lo sabe, que lo han donado. Eso tampoco es la solución.

Hay que tener un comité que...que haya los responsables del museo, que hayan personajes que puedan dar recomendaciones sobre...porque un funcionario público no necesariamente tiene una formación en historia del arte, entonces tiene que haber especialistas en historia del arte, de cada época, porque si es una colección de arte precolombino, tiene que ser especialistas en eso, Nasca, Moche, etc.

Si es una colección de cristales, como la de Andrés del Castillo, tiene que tener un minerólogo para ver si las piezas son de valor, no solo porque brillan bien, si no porque son...las

Cada museo tiene que tener especialistas, y no es porque el museo tenga dinero en general para tener un especialista en cada tema, lo que se hace, al momento de decidir la selección de las piezas para la exposición permanente, ahí se hace, se llama a especialistas de cada área y obviamente se les paga para dar su opinión. Y se forma un comité de adquisición o de expertise sobre el tal o tal pieza, o la necesidad de revisar cada pieza. Por ejemplo se sabe que el museo del Oro, el 60% son fake, desde el 94...Entonces son cositas que parten de la

política museal, de tener su colección al día y hay que tener claro cuáles son las piezas fundamentales para exponer al público y dentro de esas cuáles necesitan ser restauradas o están en condiciones para ser mostradas...

Entonces las medidas de conservación preventiva se tienen que tomar para todas las piezas, las que se exhiben y las que no se exhiben. En ambos casos se tienen que guardar en perfectas condiciones. Eso es parte de la política del museo, qué hacer con las piezas.

Después hay que hacer al lado de la exposición permanente, eventualmente si hay y espacio para exposiciones temporales, qué programa de exposición se propone a lo largo de los años. Entonces, un director debe tener un plan a tres años, por ejemplo, que son las exposiciones qué se van a proponer. Estas exposiciones se hacen con las piezas propias del museo o con piezas prestadas. Entonces tiene que haber una campaña de préstamos. Eso implica tener bien precisa el informe de actividades; que cada pieza tiene que tener una ficha de inventario, con el estado de conservación, con la ficha técnica, con la temperatura mínima y máxima en la que tiene que estar.

Eso tiene para preparar a gente, en ambos casos, prestas afuera o recibes préstamos. De todas maneras eso significa un equipo de expertos, que tiene que tener el museo. El museo tiene que tener un director, idealmente no es el mismo que el conservador, porque el director tiene que tener la cabeza en todo, sobre la política del museo, es quien maneja al personal. Entonces tiene que tener un conservador de las piezas. Un curador para las salas temporales si es que las hay, tiene que proponer los temas, escribir los textos, buscar los préstamos, etc.

Aparte hay todo un equipo, una gente que hace un inventario del museo y el equipo de restauración que está muy vinculado al equipo de conservación. Esta gente tiene que tener un grado de restauración. Después tiene que tener gente que limpia y gente que vigila. Esos son los puestos mínimos que tiene que tener el museo. Todo esto es poco si no se hace mediación al público. Tiene que una persona mediadora o más, para hacer visitas guiadas, generar una audioguía, hacer una web, llenarla de contenido. Después un equipo de comunicación, cómo hacer una web, cómo general un newsletter, por mail, generar un Facebook, Instagram, etc. Esa es la cantidad de gente que necesita un museo.

PC: ¿Cómo crees que debería ser la política de un museo con respecto a la actividad turística?

Lo que te acabo de decir, tiene que tener acceso al público para que llegues al público extranjero tiene que tener una web, un Facebook, un Instagram y youtube idealmente, donde vas colgando videos.

Cualquier nueva plataforma que vaya a existir. Para tienes que estar al tanto de lo que se está ofreciendo al mundo desde un museo.

Tienes que estar conectado con los museos que tienen la misma vocación. Por ejemplo si eres un museo de arqueología, acá será especializada en arqueología peruana, tienes que estar conectado con todos los centros que hablan, discuten o exponen arqueología prehispanica, entonces eso implica tener contactos con las universidades más reconocidas, con cátedras de arte precolombino, las hay pero no hay tantas, digamos. La Sorbona...en

Inglaterra, habrán 2 o 3 en Estados Unidos, tienes que conectarte con la gente que habla de las piezas que tú estás exponiendo, porque ellos son tu acervo de expertise. De gente que le interese. Mandarte gente, generar coloquios, hablar de tu colección.

Después con los museos que sus piezas son parecidas, y varias en el mundo, el Metropolitan de Nueva York, el Louvre de París, etc. Ahí están esos museos que les interesa saber qué tienes. Y por eso al hacer la web, te sirve tener, ponerlos dentro de tu espectro. Si tienes una web puedes poner links a las colecciones parecidas a las tuyas.

Eso es nada más la red de profesional muy cercano al tema de tu museo. Para después llegar al público masivo. Pero todo esto es parte, no está separado el público masivo del público especialista. No es así. Hay un circuito mundial de gente que va a los museos y si estás en esta red vas a lograr contactarte con ellos.

El Perú es todavía es muy...a pesar que hay temas increíbles, no se difunden. Entonces hay todo por hacer, yo empezaría por ahí, por las redes que ya existen.

El problema es que, si va a llegar un público masivo tipo Inquisición, que era escolar, no fomenta mucha cultura de museos. Van porque es parte de su circuito de museos y no se preguntan más.

La idea es que cuando tú entras al museo y cuando salen tienes ganas de volver porque no has podido ver todo y comunicas a la gente lo que has visto. Para eso tienes que tener un recorrido rico, no solo, entras y jaja...has tenido una experiencia divertida, pero se queda ahí.

Un museo tiene que abrir puertas, generar campos de ideas, la gente no sabe porque entra pero cuando sale, sabe por qué va a volver.

PC: Te iba a preguntar, de los museos con los que has trabajado o los has conocido muy cerca ¿cuál consideras que sí está con ese nivel de gestión?

Diría que el MALI es el más organizado, profesionalmente, de los que he podido ver en el país. El museo Larco es otro. Me parece que el museo de Arqueología, Antropología e Historia, va por ahí, pero todavía no está del todo bien organizado. Por ejemplo, no cambian la permanente, y eso. La cambiaron una vez en 5 o 6 años y era la primera vez en 24 años. Un museo no puede tener su colección, sus piezas en el mismo sitio, las en la misma pared. Eso ya no se hace así, hace treinta años que en el mundo ya no es así. Es una visión muy facilista del museo. Como fue el Mali hasta el 2008 o 2009.

A mí me gustaba personalmente, pero en verdad que no daba la impresión que el museo fuera activo. Que había alguien atrás que se preocupaba de hacer variar la museografía. Si tú vas y ves la misma cosa de hace 15 años, no quieres volver. Los museos necesitan variar su colección de piezas, variar las piezas, dar la sensación que está abierto a preocupaciones contemporáneas.

Yo considero también que, por la información, que se debe siempre abrir el campo propio del museo a más campos. Por ejemplo, el museo de arqueología es importante que deje entrar

a artistas contemporáneos para jugar con las piezas más antiguas. Eso lo hace el Louvre desde los 90 y eso anima mucho el imaginario.

Porque si no es como decir, “estas piezas han sido creadas hace 1,500 años y ya”. No cambia nada, la mirada que tenemos es la misma hace 1,500 años y no es verdad. No para de cambiar las miradas que tenemos del arte Moche, por ejemplo. No para de cambiar. Y al no cambiar el museo pierde velocidad...El museo tiene que estar al mismo...que está representando, en realidad. El museo es la representación (de la sociedad).

Por ejemplo, los artistas contemporáneos deben participar y generar miradas sobre las colecciones más antiguas por ejemplo si es un museo de arte popular, debería haber más acá en el Perú. Son colecciones privadas lo que hay. Se debería hacer juegos de artistas considerados populares en los setenta y artistas de hoy. Hacer vaivenes así.

Se tiene que quitar estas paredes entre las disciplinas. Hace tiempo que ya el arte contemporáneo acepta e incorpora artistas populares, es decir artistas no formados en escuelas y artistas de cosmovisiones otras que la occidental.

Es hora de hacer lo mismo con las ciencias, abrir la ciencia al arte, el arte a la ciencia. Hacer funcionar todo en nuestra mente. No funcionamos con jerarquías y cajones así cerrados, somos más trans disciplinares. Esto falta en el país.

El museo San Marcos, por ejemplo, tienen una momia que nunca muestran, que es increíble. Yo nunca pude verla, porque me la señaló Elvira Román, una curadora. Ella hizo toda la gestión para que tenga su propia sala, que es una momia increíble, bueno es inaccesible. Pero sería interesante ponerla en relevancia con trabajos sobre necro política de los últimos artistas contemporáneos que trabajan la cuestión de la guerra, la masacre y el arte. O los años del conflicto interno del Perú, trabajaban como Herbert Rodríguez y artistas de San Marcos.

Jugar un poco más, las prácticas ancestrales de hacer momias, de momificar los cuerpos con piezas contemporáneas con temas de hoy, o de hace 30 o 40 años como la guerra interna. O sea, hay mil cosas por hacer.

Desde el ministerio de cultura, dedican poquísimo personal a poner en orden sus museos pero sí joden a todo el mundo para que no puedas taladrar una pared, cambiar una disposición de un museo, no te dan presupuesto.

Además de no ayudarte, te impide. La verdad que es complicado, en esas circunstancias renovar los museos. Soy consciente que hay un gran problema de falta de libertad, para renovar los museos, los públicos.

Pienso en el museo de arqueología, antropología e historia, es increíble la colección que tiene y tiene muchas más encerradas en sus bóvedas. Tiene 35 mil piezas, que van a ir ahora al MUNA porque, para que puedan recibir el aporte del Ministerio de Cultura, acaban haciendo un museo enorme en otro sitio y ahí van a meter el empuje.

El problema es que en treinta años casi no se mueve nada en los museos hasta que se hace un nuevo museo y se hace toda una nueva gran infraestructura, pero la cuestión no es tanto el espacio, es la dinámica y falta mucha dinámica. De generar políticas de museos que sean mucho más activadas. Que renueve un poco la mirada que se tiene de las piezas de colección.

PC: ¿Tú consideras que los museos se aprovechan para ser ofrecidos a turistas extranjeros?

Primero deberían ser bilingüe, español y quechua. Si queremos que haya más turismo interno, que es lo más hay en el Perú. Después para que haya turismo externo tienen que tener todo traducido al inglés. Entonces mínimo, debería haber 3 idiomas, cualquier museo digno del centro de Lima.

Me parece que en el MALI tiene algunas traducciones en inglés hay, en la colección permanente, no estoy segura. Pero si los catálogos en general tienen una versión en inglés y esto es la base. Tienes que poder proponer un tour guiado en inglés. Eso lo tienen en el MALI. No creo que lo tenían en el museo San Marcos, pero hace tiempo que no voy. Creo que fui hace un año, y creo que el texto de exposición estaba en doble idioma, puede ser, de la temporal que está abajo.

Luego O'Higgins, puede que sí también, porque es bien visitado, como está al pie de la calle jirón de la Unión, hay bastante público. Andrés del Castillo hace mucho tiempo que no voy, entonces no sé.

En Ramos de Cox, no había inglés y después la Pancho Fierro, creo que tampoco hay en el Inca Garcilaso de la Vega, ese centro cultural de Relaciones Exteriores, creo que no hay inglés en ninguna parte. Eso por ejemplo es fatal, entonces como esperar que la gente venga, con suerte son de Sudamérica y entienden el castellano. Pero para gente de Estados Unidos, Holanda, Alemania, Inglaterra, Austria, no hay manera, o China o Japón. Falta mucha tradición en inglés, en los sitios web igual, el MALI lo tiene en inglés, pero creo que es la única institución que tiene su web bilingüe.

Eso es básico, después es básico tener un personal que se ha formado para hablar en inglés, no solo el que hace el tour en inglés, si no a la entrada del museo, porque si viene alguien que no sabe nada, no entiende nada y no le pueden hablar al menos en inglés, puede entender japonés, se encuentra muy mal pues.

Muy difícil de entender cuando no la conoces, si eres extranjero.

Pero además los museos no tienen muchas veces el cartel que dice "museo" algo tan sencillo. Un japonés, va a aprender de memoria la palabra museo, no hace falta tenerlo en inglés. Pero que al menos esté en el frontis del museo.

Te das cuenta, tú vas al MALI y tienes la fachada y no sabes dónde está la entrada y eso es el MALI. En el caso de todos, no te enteras de que hay un museo en esa calle. Apenas acaban de empezar a señalar al centro histórico, al centro inca Garcilaso, pero no todos están. Pero lo más increíble es que en la puerta de los museos no esté. O sea, es alucinante, realmente

no sé. Al MALI tienes que haber entrado al parque de la Exposición, plantarte adelante y ahí sí tienes las banderolas, pero a la entrada del parque, no sabes.

Todo esto es loquísimo. Yo desde toda la vida, me di cuenta hace 20 años y sigue lo mismo, no hay postales de los museos, que circulen por todas partes. Tampoco hay mapa de Lima, no hay mapa que te ubique todos los museos de Lima, es una cosa tan sencilla que se debería hacer. Postales de cada obra, principales de los museos. Es mínimo lo que tiene el MALI sobre su colección en postales y es inexistente en San Marcos, es inexistente de las colecciones de todos los museos que hay.

El museo Larco también tiene algunas postales, seguimos de nuevo, el Larco y Mali son los privados más organizados. Pero debería ser una cosa común a todos.

PC: Si tuvieras que diseñar un circuito para turistas extranjeros en base a museos, salvando estas limitaciones que tienen los museos que has mencionado ¿a qué museos llevarías a un grupo de turistas extranjeros?

Lo que hago siempre es una ruta que tiene que ver con, a la vez de ver exposiciones y comer bien y estar en calles animadas. Entonces hay toda la línea desde el Mali hasta, todo el jirón de la Unión, tienes Belén, la casa O'Higgins, que es bien simpático como museo, de ahí Pacho Fierro, tienes la plaza de Armas, de ahí el inca Garcilaso, en la calle Ancash... bueno siempre vamos a las iglesias que son increíbles, Santo Domingo y San Francisco, sobre todo, San Francisco tiene el mejor museo de lejos de pintura y de ahí si hay espacio, vamos al Rímac y a los Descalzos. Porque me parece la colección de los Descalzos es de primera, los espacios son increíbles, la Alameda de los Descalzos es magnífica y si hay tiempo doy la vuelta por el paseo de las aguas, el que va a Acho. Porque es el museo es en realidad al aire libre. El centro histórico es para visitar por fuera.

Después como museos cerrados, pocas veces he llevado extranjeros al museo San Marcos, porque he tenido problemas, por la hora, está cerrado. Son horarios, creo que de 10 a 1 y de 2 a 4, una cosa espantosa los horarios del museo, arriba en la segunda planta. Es como para fusilarse, nunca estás exactamente a la hora.

Pocas veces que los traigo ahí. Me gustaría que fuera más organizado y hubiera horarios corridos de 9 a 6 o hasta las 8 de la noche y de ser el caso, integraría a San Marcos, las exposiciones temporales son buenas, la colección arriba es de primera, es fantástica, las obras de todo el siglo XX es magnífica. Y los mediadores son fantásticos también porque son estudiantes de San Marcos, de arte, siempre dan muy buenas reseñas de los artistas. Son muy buenos. Entonces si renovara mejor el museo San Marcos, sería parte del circuito.

Es un poco lejos digamos, tienes que hacer un pequeño desvío pero me parece fundamental. Tipo un día al Mali, Museo San Marcos, Pancho Fierro, Garcilaso y las dos iglesias, sobre todo San Francisco y Descalzos.

O'Higgins es un plus porque está a mitad de camino, en jirón de la Unión, la gente quiere descansar un momento. El problema de la plaza San Martín que también es parte del recorrido, es que no hay museo, la plaza misma es increíble, por su arquitectura. Entonces tienes que pararte un momento. Luego el Queirolo y luego O'Higgins y Pancho Fierro.

La Riva Agüero la verdad que no me ha fascinado lo que ví. Hay un museo Afroperuano, cuando estaba, pero la verdad que es miserable, los paneles...muy malo ese museo. Es una pena porque el tema se merece algo mejor. Tanto como investigación era muy para niños, infantil, y medio racista, el colmo. Lo que si no recomiendo a nadie es el museo Metropolitano, porque han hecho una vergonzosa presentación racista, clasista de la historia de Lima. Estoy en contra de ese museo que ha creado Luis Llosa el 2010, no vale nada.

Su videoteca es muy buena, pero como museo no vale absolutamente nada. Pronto se moverá la colección de Ignacio Merino y ahí si vale la pena ir. Pero de momento la pinacoteca está cerrada, es una pena. Es una gran colección.

PC: Del tiempo que vienes trabajando con museos, ¿puedes identificar algún acontecimiento, alguna política, una acción, algún hito, que marque un antes y un después en el mundo de los museos, ya se algo que venga del sector público o privado?

Ya no va a ser el caso porque estamos yendo a los museos virtuales, pero el momento en que los museos se han abierto al arte contemporáneo, en los noventa, ha cambiado muchísimo. Se han quitado el polvo que estos museos tenían, cualquiera que sea la colección, así sea de arqueología, de ciencias, lo que sea. Cuando en el Louvre artistas como...el cineasta o como cualquier artista que venía y repensaba la presentación de las piezas, ahí si hubo un choque y "bueno ya no es tan rancio" y entonces si hay este juego ha intentado hacer el Mali, con sus dos escaleras, hacían unas intervenciones en sus escaleras, "in situ" como las llamaban, estaba bien. Me parece que todos los museos pueden hacerlo, es sencillo, no cuesta nada.

El museo Amano también ha hecho algo que era fabuloso, que tienen una versión de Shakespeare para morir y tiene un patio, no es tan grande, ahí hicieron instalaciones, dj's, noches de vientos, performances. Hay unas cosas que parecen años luz de esto.

Tiene una colección para matar y súper bien hecho, está súper bien presentada. Eso debo decírtelo, está fuera del centro histórico, está en Miraflores. La manera en cómo lo han hecho.

La comunidad japonesa acá en Lima...son muy buenos para sus exposiciones. Porque también en el Centro Cultural Peruano Japonés, la exposición es extraordinaria, es un modelo para cualquier comunidad digamos, eso es lo que le recomendaba a la comunidad china, cuando hice la exposición *Chinarte* para ellos, el año pasado, ellos deberían tener un museo así.

Porque entras al Peruano Japonés y quieres saber todo, te muestras el primer pasaporte, el primero que ha votado siendo japonés, te muestran cosas súper íntimas y fuertes de personas reales y a la vez te muestras cosas bellas, las pocas cosas que empezaban a hacer, vasijas. Es lindísimo ese museo, es a la vez de antropología, de vidas y a la vez, tienes objetos personales que llevaron, es fantástico.

El museo Amano también tiene una buena política de activar el museo, ahí está el hijo de Walter Alva, Bruno Alva que es el curador, me parece bacán lo que han hecho ahí. Hacer intervenir a escuela de la católica de moda que hacía presentaciones de sus últimas, carreras de moda y lo ponen en perspectiva con el textil pre-colombino, inteligente, eso es fantástico.

Otro que me emocionó de un amigo de San Marcos, que lo hace a punche, que ya se salió es Jonathan Garbae, quien ha creado es el museo de la Junta Nacional de Elecciones. Ese también es una joya, está en la colmena, al lado de la plaza San Martín. Ahí...es fabuloso. Ahí también tienes un homenaje al primer voto de la mujer, las luchas por obtenerlo. Las diferentes cuestiones relativas al voto, que son referentes de lucha social. Es extraordinario. Y así con un equipo de 3 o 4 fervientes que lo dan todo. Hay unas cosas fantásticas.

También el museo de Puruchuco, me sorprendió la calidad de la exposición, me pareció súper empolvada, cosa que no han cambiado ni un pin desde hace 50 años. Pero las fotos son geniales. Hicieron como una revisada de toda la historia del sitio, con los huacos encontrado, realmente linda.

También me sorprendió el museo de sitio del cerro San Cristóbal, porque tiene historia de Lima contada con unas fotos de la tapada, unos retratos, unas copias de Pacho Fierro, unas fotos del inicio del siglo XX. Cositas así, pero con mucho amor. Lindo también. De hecho debería de renovarse. Ahora tiene que reactivarse el cerro San Cristóbal de una vez, esta cosa que prohíben a la gente subir, es una vergüenza.

También me olvidé mencionarte el museo de Sabogal, que está fantástico, de arquitectura en la av. Alfonso Ugarte pero que se debe renovar mucho, para dar ganas a la gente de ir. Si yo llevo gente ahí es por la arquitectura más que por la colección, porque está un poco empolvada la verdad, esas vitrinas no te dejan ver muy bien. No hay nadie que te haga un tour, es bien ingrato con relación al público.

PC: ¿Y qué te gusta de ese museo? ¿La arquitectura?

El museo de la cultura peruana, ese museo podría ser mejor planteado, la arquitectura es fantástica, el problema es que las vitrinas son demasiado grandes, no se ve bien. Están todos los objetos juntos sin ponerlos en valor, no te da ganas. No es nada interactivo, es muy del siglo XIX, faltan muchas cosas para que sea...es un poco terrible. Y debería ser el orgullo del centro, pues. Es de la cultura peruana. Debería ser "la colección" pública de hecho está en conexión con el museo del Pueblo Libre, deberían tener muchas más cosas para mostrar.