

EL EMPODERAMIENTO PATRIMONIAL DESDE LA GESTIÓN MUSEÍSTICA: MUSEO PALACIO ARZOBISPAL Y MUSEO BASÍLICA CATEDRAL DE LIMA, PERÚ

Dra. Begoña Carrascosa Moliner¹, Lda. Cristina Nieto Pérez²

¹ *Universitat Politècnica de València. Instituto Universitario de Restauración del Patrimonio*

² *Universitat Politècnica de València*

Autor de contacto: Dra. Begoña Carrascosa Moliner becarmo@crbc.upv.es

RESUMEN: *Los Museos del Cabildo Metropolitano de Lima (Perú) se propusieron mejorar su servicio en relación con el ciudadano, entrelazarse con los vecinos del entorno urbano y consagrarse como un patrimonio vivo y dinamizador en el Centro Histórico, a través de la elaboración de un plan estratégico operativo diseñado desde el propio equipo de trabajadores del museo. De dicho Proyecto se expone a continuación la primera etapa de Capacitación, en la que se desarrolló un diagnóstico inicial y acciones competentes en sensibilización patrimonial y capacitación en museística. Como resultado el conjunto del personal del museo asume nuevos retos, involucrándose con los objetivos anteriormente expuestos, aumentando su autoestima y por ende mostrando una mayor proactividad y creatividad. A su vez el equipo reconoce el sustancial valor de su profesión como agentes “patrimonializadores”, es decir activos potenciales de desencadenar procesos de apropiación social entre los visitantes y ciudadanos. De esta forma estiman y apropian sus bienes y signos culturales, sintiendo reflejadas sus raíces identitarias en los objetos como elementos rememorativos que son; y mostrando en última instancia un elevado interés por conservarlos, recrearlos, transmitirlos y legarlos a futuras generaciones.*

PALABRAS CLAVE: desarrollo social, apropiación patrimonial, gestión museística, conservación

1. LOS MUSEOS CATEDRALICIOS EN LIMA

Ubicado en el corazón del núcleo fundacional hispánico de la ciudad – más conocido como “Dameró Pizarro”, concretamente en la Plaza Mayor del Centro Histórico de Lima Metropolitana, Perú, se halla uno de los conjuntos religiosos monumentales más importantes de la ciudad: el Palacio Arzobispal y la Basílica Catedral. Estos dos espacios contiguos son entidades imprescindibles para el conocimiento del proceso de evangelización, sincretismo religioso y evolución de la cristiandad en el Perú. Dado su afán socializador y didáctico estos espacios fueron musealizados para recibir a visitantes y turistas, convirtiéndose en los actuales Museos Arzobispaes del Cabildo Metropolitano de Lima.



Figura 1. El Museo Palacio Arzobispal y Museo Basílica Catedral de Lima. Fotografía: Cristina Nieto

El Museo Palacio Arzobispal es la residencia del Arzobispo y la sede administrativa de la Arquidiócesis de Lima; mientras que el Museo Basílica Catedral la Iglesia Mayor del Perú, la cual al estar incluida en el Centro Histórico, ésta es considerada desde 1991 Patrimonio Cultural de la Humanidad, y reúne un conjunto de contenidos patrimoniales de extrema singularidad como por ejemplo, las capillas, o la sillería coral. A nivel institucional ambos museos se rigen por régimen privado establecido desde el mismo Cabildo. A día de hoy se trata de espacios abiertos al público general, con una tarifa estándar establecida, y en un horario concreto. Cuya actividad principal es la visita libre o guiada, por lo general con un discurso mayoritariamente limitado a los objetos presentes en el museo.

De acuerdo a las estadísticas de visitantes provistas por los Museos arzobispaes durante el pasado 2014, el 94% de éstos eran turistas extranjeros frente al 6% de público peruano. De los cuales sería interesante, para un futuro análisis más minucioso, observar el número de visitantes residentes limeños. Ante esta situación se preguntó a algunos transeúntes de la Plaza Mayor si habían visitado dichos museos, a lo que la mayoría indicó que no sabían siquiera que hubiese un museo dentro de la Catedral; otros señalaron que la tarifa de entrada era excesivamente cara, e incluso algunos llegaron a mencionar que es un espacio dedicado especialmente al turista extranjero. En estas cuestiones el órgano directivo de ambos museos coincide en una carencia de difusión publicitaria y en una necesaria flexibilidad de tarifas de acuerdo a los diversos públicos. Pero el tercer enunciado resulta más alarmante:

el ciudadano de a pie opina que los museos catedralicios están más enfocados al turista extranjero que al nacional.

Lo que denota este último dato es una débil relación entre la ciudadanía limeña y los museos catedralicios, lejos de comparar la situación del resto de los museos del Centro Histórico. Existe en general en contexto social limeño una baja identificación con dichas entidades patrimoniales por parte de la comunidad, lo que significa que no existe una relevante apropiación social de dichos testimonios. Ello puede deberse a diferentes causas estructurales: una débil educación patrimonial desde la infancia y la adolescencia, una oferta museística poco atractiva o sugerente para los diferentes públicos, o un desconocimiento por las diferentes posibilidades socio-culturales que presentan estos espacios, por citar varios ejemplos. En el caso de los Museos Catedralicios la carencia de una política museológica más aperturista no colabora en mejorar la presente situación.

Frente a esta situación existen diversos métodos paliativos, uno de ellos y por el que se ha decidido apostar es la elaboración de un documento adecuado a la situación real de la institución, que establezca y defina lineamientos y bases museísticas que le permitan crecer y a su vez posicionarse dentro de la comunidad. Por ello el órgano directivo de dichos museos catedralicios optaron por diseñar un Plan Operativo Institucional.

1.1. Patrimonio y comunidad, una unión indivisible

Los objetos o bienes patrimoniales son aquellos que generan "Patrimonio"; es decir, que propician una relación patrimonial (Fontal 2013). Es decir, aquellos testimonios o signos que estrechan lazos entre la comunidad actual y culturas precedentes, adquiriendo así un matiz histórico e identitario. Tal como indica la dirección web oficial de la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM) "El patrimonio cultural es un conjunto determinado de bienes tangibles, intangibles y naturales que forman parte de prácticas sociales, a los que se les atribuyen valores al ser transmitidos, y luego resignificados, de una época a otra, o de una generación a las siguientes. Así, un objeto se transforma en patrimonio o bien cultural, o deja de serlo, mediante un proceso y/o cuando alguien -individuo o colectividad-, afirma su nueva condición." Es decir, es el resultado de la manufactura humana al que la sociedad del momento le confiere un valor positivo, es estimado y por tanto transmisible. Es cuestión de los herederos tomarlos y resignificarlos para poder apropiarlos, o en algunos casos desestimarlos, siendo "...el producto de un proceso social permanente, complejo y polémico, de construcción de significados y sentidos. Así, los objetos y bienes resguardados adquieren razón de ser en la medida que se abren a nuevos sentidos y se asocian a una cultura presente que los contextualiza, los recrea e interpreta. El valor de dichos bienes y manifestaciones culturales no está en un pasado rescatado de modo fiel, sino en la

relación que en el presente establecen las personas y las sociedades, con dichas huellas y testimonios. Por ello, los ciudadanos no son meros receptores pasivos sino sujetos que conocen y transforman esa realidad, posibilitando el surgimiento de nuevas interpretaciones y usos patrimoniales".

La ausencia de dicha resignificación o apropiación por parte de la comunidad heredera es la condena de los bienes culturales, peligrando su conservación. La conservación de un bien cultural implica "...un valor decididamente comunicativo [...] Es evidente [...] que el objetivo de cualquier gesto conservativo, tanto más se sustenta desde un proceso de conocimiento histórico, es el de comunicar en el presente, haciendo adecuadamente comprensible, un valor del pasado", tal como señala Alessandro Rovetta en un texto del Arq. Hayakawa. Esta asimilación patrimonial implica un proceso de empoderamiento.

Como símbolos, el *empoderamiento* patrimonial (anglicismo que se ha encontrado en textos académicos en el contexto iberoamericano, empleado para la vinculación socio-afectiva con los patrimonios y demás testigos identitarios) nos permite apropiarnos de nuestros testigos, dejando de ser meros visitantes u observadores a distancia, para ser partícipes en el contexto cultural. Esta participación de los actores sociales y los objetos transforma a las personas en sujetos patrimoniales; personas conscientes y responsables de la herencia patrimonial que les ha sido legada para resignificarla y transmitirla.

Un patrimonio carente de uso o función en la sociedad del momento, es un objeto mutilado sin mayor interés que el de una reliquia la cual conserva su valor sacro y solemne para un colectivo especializado, mas no es un elemento dinámico sino al contrario un lastre debido a la inversión económica y social para su necesaria conservación. Si se generan actividades de empoderamiento, o en algunos casos dinamización o animación cultural, que fortalezcan las relaciones interpersonales con los objetos, más intenso será el vínculo patrimonial, más experiencias culturales se desarrollaran en el imaginario social, mayor será su presencia en el contexto social y por ende mayor interés suscitará su conservación, trascendiendo el argumento racional y cognitivo hacia la vivencia y el afecto. Sin embargo, la animación cultural no siempre tiene el poder de estrechar lazos patrimoniales; serían válidos o tendrán mayor interés en este sentido aquellas propuestas que permitan a los sujetos intercambiar, dialogar, compartir o generar experiencias con otros sujetos.

En el caso de los Museos Arzobispales, sí han señalado su deseo a medio y largo plazo de mejorar esta relación con la ciudadanía, anhelando convertirse en un espacio vivo, de acuerdo al código deontológico actual de Museos del ICOM.

1.2. El museo como intérprete del patrimonio

Las funciones que desarrolla un museo son adquirir, conservar, investigar, exponer y difundir sus bienes patrimoniales, con los objetivos de ofrecer a la comunidad y los públicos la posibilidad de estudio, educación y esparcimiento. El turista es un tipo de público transitorio en el museo, que genera beneficio rápido, ya que por un módico precio desea conocer una visión general en un tiempo record, y que por lo general no suele repetir su visita. Es por tanto un tipo de público con unas necesidades específicas con el que rara vez podemos ejercer el objetivo educador.

Sin embargo, la comunidad ciudadana es la que le da sentido a este museo, la que podría cumplir en gran medida los objetivos establecidos. El museo del s. XXI anhela convertirse en un espacio interpatrimonial, una institución cambiante, viva e inspiradora, donde los testigos culturales sean elementos de diálogo e intercambio patrimonial. Sin olvidar el potencial recurso que resultan como motor de impulso y desarrollo de las economías locales (Kotler 2001). En este punto entraría en nuestro caso el turismo, que ha abarcado el quehacer y los objetivos de estos dos museos.

Entonces, ¿cómo podríamos entretrejer los museos catedralicios con la comunidad? Al hablar de *cómo* ya nos referimos a un método, y a una nueva forma de gestión. La gestión museística permite definir la misión y el carisma (o identidad) del museo y sistematizar estas funciones de manera pormenorizada (Gutiérrez 2012). Este fue el punto de partida de este proyecto: establecer un plan operativo institucional, un texto ejecutivo, práctico y estratégico que permitiera desarrollar de forma transversal este empoderamiento desde todas las funciones destacadas en el museo. Un plan integrador e integrante, comenzando el empoderamiento desde los mismos miembros integrantes del museo para posteriormente redirigir sus esfuerzos hacia la comunidad, ya que el equipo humano del museo es el instrumento y sus miembros deben de estar lo más motivados y entregados a esta misión.

2. OBJETIVOS PROPUESTOS

Los Planes Operativos Institucionales (POI) son hojas de ruta de carácter estratégico y ejecutivo que ayudan a establecer metas y diseñar metodologías para lograr una misión y visión en un periodo concreto, por lo general entre 3 y 5 años. Éstos deben ser integrales e integradores, y de acuerdo al Código Deontológico de Museos establecido por el ICOM en 2007, dar pie a consenso y negociación entre todas las partes implicadas en la actividad museística. A su vez esta participación y cooperación en el proceso de definición del plan transforma un mero ejercicio intelectual en una obra.

Por ello el POI tienen como objetivos principales, además de lo anteriormente definido:

1. Posicionar el museo como un vehículo de enlace entre el Patrimonio cultural y la ciudadanía, desencadenando progresivamente un proceso de empoderamiento con los bienes custodiados en dichos museos.
2. Sustituir su carisma como museo informativo y expositivo para convertirse en una herramienta y espacio de desarrollo social y encuentro cultural.

Como objetivos secundarios se desprende:

- Fortalecer al equipo de trabajadores del museo y la relación entre ellos.
- Lograr una apropiación y dignificación del trabajo acometido entre los miembros del equipo, para así el museo, con convencimiento, proyectarse en acciones culturales que promuevan el empoderamiento patrimonial con la comunidad.
- Establecer pautas de trabajo, actitudes y capacidades entre los trabajadores, que garanticen la ejecución y sostenibilidad de estas acciones.

3. METODOLOGÍA DEL PROYECTO Y ACCIONES DESARROLLADAS EN ESTA PRIMERA EXPERIENCIA

Para ello se ha establecido un organigrama en el que se distinguen 5 momentos o etapas correlativas (Fig. 2).

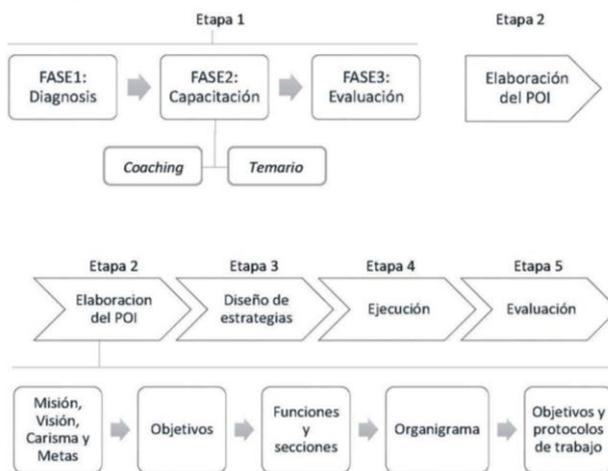


Figura 2. Gráfico de la planificación del proyecto

Siguiendo los preceptos establecidos en diferentes textos de cooperación al desarrollo, recomiendan que este tipo de acciones las propuestas deben ser tímidamente sugeridas o inducidas, de forma que sean los sujetos beneficiarios de los que surja el interés y tomen la iniciativa; garantizándose así la sostenibilidad de las acciones acometidas.

En cuanto a los sujetos involucrados, el proyecto cuenta con el equipo humano del museo, que suma un total de 34 personas, todas de edad adulta – considerando que en

Perú la mayoría de edad legal se establece a partir de los 18 años-, siendo el miembro más joven de 23 años, todos con experiencia en la institución como mínimo de 1 año y máximo de 10. La formación del equipo en el ámbito patrimonial es limitada, ya que por lo general los miembros están capacitados de acuerdo a su función concreta desempeñada, con apenas datos contextuales o relacionados con el Patrimonio Cultural, museística, y educación patrimonial.

Para esta primera etapa se han establecido tres líneas de trabajo: un diagnóstico inicial o estado de la cuestión; acciones de capacitación y por último, una evaluación del proceso. Para llevar a cabo cada una de las líneas expuestas anteriormente se han tomado como herramienta de trabajo un conjunto de actividades lúdico-didácticas y charlas grupales, ya que como bien es sabido las metodologías participativas y los juegos en equipo son herramientas altamente eficaces en los procesos educativos. Y por tanto las más afines a los intereses de esta primera fase.

1. Actividades de diagnóstico	<i>Autorretrato</i> <i>Quién soy</i>
2. Capacitación	2.1 Actividades de <i>coaching</i> <i>Salvados</i> <i>Virtudes/Aspectos a mejorar</i>
	2.2. Temario capacitación
	1. El Patrimonio Cultural
	2. La cuestión museística
	3. La gestión de museos (<i>Vendas</i>)
3. Actividades de evaluación	1. Examen de conocimientos
	2. Prueba de actitud
	3. Prueba de habilidades
	4. Prueba individual

Figura 3. Tabla índice con la metodología empleada en la etapa 1

3.1. Actividades de diagnosis

El apartado de diagnosis comprende dos actividades grupales. Estos juegos facilitan la posibilidad de observar y evaluar en los miembros el grado de socialización y comportamiento como equipo profesional. A su vez el juego ayuda a crear espacios de intercambio, consolida las relaciones interpersonales en el equipo, les genera experiencias y ayuda a construir conocimientos, en este caso en cuestiones sobre la museística y aplicaciones de acuerdo a la situación real y actual de sus museos.

En el *Autorretrato* se les invita a representarse tal como se ven e identifican mediante el grafismo. Aparentemente es una actividad muy sencilla pero que permite observar aspectos tales como la percepción personal y su proyección sobre el grupo: si se representan cercanos o alejados entre sí, con sus herramientas de trabajo, como individuos aislados, o si se coordinan para exponer una escena, etc.

La segunda propuesta se denomina *¿Quién soy?*, y tiene como fin cerciorarse de si los miembros del equipo identifican a cada persona por sus cualidades y virtudes, todo ello a través de la mímica y la expresión. El juego consiste en tres partes: primeramente se les pide a cada

uno que escriban en un papel su nombre y dos cualidades que consideran les caracterizan. Estos papeles, previamente doblados, se introducen en una cesta. En segundo lugar, cada miembro escogerá un papel al azar; y por último, a través de la mímica tratarán de representar dichas cualidades para que sus compañeros adivinen de quién se trata.



Figura 4. Equipo desarrollando la actividad del Autorretrato. Fotografía: Cristina Nieto

3.2. Actividades de capacitación en museística

A fin de ofrecer unos conocimientos mínimos acerca de la cuestión museística y el paradigma social que se plantea en el trifásico Patrimonio-Museo-Comunidad, se ha incorporado esta fase de capacitación a los trabajadores y miembros del museo. En dicha capacitación se incluyen ejercicios prácticos y dinámicas de grupo (*coaching*) con el fin de dinamizar la carga teórica y propiciar un cálido y amable espacio de trabajo y diálogo.

La primera actividad se denomina *¡Salvados!* y tiene como objetivo mejorar el ambiente laboral y la interrelación de los miembros del equipo. El ejercicio consiste en no tocar el suelo con los pies por un tiempo de cinco segundos. Para ello se organizaron equipos, a los cuales se les repartió un papel de formato DIN A4 que cada uno de los miembros de los equipos colocó en el suelo. En cada ronda el animador retira un papel a cada equipo, hasta que finalmente solo quede uno sobre el que los miembros deben saber organizarse y mantener el objetivo de la actividad.



Figura 5. Tres grupos de trabajadores durante la dinámica. Fotografía: Cristina Nieto

Con el objetivo de identificar las cualidades personales entre los miembros y conocer la percepción que los compañeros se tienen entre ellos, se propuso esta actividad, denominada sencillamente *Virtudes y aspectos a mejorar*. Transformándose así en una invitación a la autorreflexión. De acuerdo a los objetivos del proyecto este es un ejercicio deconstructivo que, sumado a otras dinámicas, permitirá construir un equipo consolidado y comprometido con los objetivos de los museos.

Para ello se dispusieron buzones individuales con el nombre de cada compañero, de forma que los otros miembros pudieran realizar sus comentarios de forma anónima. Al finalizar un breve plazo de tiempo se compilaron los datos de los buzones, y se entregaron individualmente a cada miembro.

En cuanto a los contenidos teóricos impartidos, se distinguen los siguientes bloques temáticos, en los cuales se ha intentado mantener una línea pedagógica evolutiva y correlativa:

El primer bloque temático tiene por objetivo desarrollar el concepto patrimonial, desde el origen del término hasta la unión indivisible entre objetos-personas, pasando por la visión clásica y la desacralización de los objetos. Se han tratado también la clasificación de los bienes culturales y la diversidad de tipologías englobadas, así como los procesos socio-patrimoniales tales como la educación patrimonial, la museografía pedagógica o la apropiación social; cuyos resultados beneficia a la conservación, disfrute, educación y transmisión de los distintos bienes culturales.

Una vez trabajados los contenidos patrimoniales se procedió al continente: el Museo. Comprender el origen de *museo* y el coleccionismo, y cómo sus funciones han evolucionado de acuerdo a las exigencias y necesidades sociales, llegando a establecerse unas pautas museísticas e instituciones reguladoras, que pautan las acciones museográficas.

Para canalizar lo expuesto en la praxis se comenzó a tratar el tercer bloque sobre gestión museística: concretar misión e identidad, delimitar cómo quiere posicionarse en un futuro a largo plazo, el mandato u objeto de dedicación de la institución, sus funciones potenciales y métodos, entre otros muchos aspectos destacados (Gutiérrez 2012). Este último bloque puede resultar el más complejo, sobre todo porque muchos de ellos no comprendían la necesidad de crear una herramienta reguladora. Por ello gracias a la dinámica *Vendas* pudieron comprender mejor su utilidad, entre otros aspectos más.

Para esta actividad se les taparon los ojos con vendas a todos los miembros salvo a uno y se les dispersaron por el espacio. La persona sin venda (director) debe organizar al equipo y guiarlo hacia una zona concreta de dicho

espacio, en este caso el altar mayor. Los miembros deberán confiar con total seguridad las indicaciones orales del *director*. Por ello, además del objetivo principal, este juego ayuda a comprender la dificultad de articular las diversas funciones museísticas para así en conjunto, alcanzar los objetivos fijados por la institución.



Figura 6. Fotografía durante el desarrollo de la dinámica. Fotografía: Cristina Nieto

3.3. Actividades de evaluación

Por último la fase de *Evaluación* permite valorar la comprensión de los contenidos teóricos tratados y el efecto que han tenido las dinámicas experimentadas durante esta primera etapa del proyecto. Para ello se realizaron tres tipos de pruebas cualitativas: una evaluación de conocimientos, un test de actitud y una prueba de aptitudes y habilidades. Estas evaluaciones deben tenerse en cuenta en conjunto y no de forma independiente, porque lo que se quiere observar es la evolución conjunta de los miembros.

3.3.1. Evaluación de conocimientos

Esta primera prueba de naturaleza teórica se compone de 3 exámenes sobre cada uno de los temas tratados; de esta forma se pretende observar el grado de asimilación de los contenidos, haciendo hincapié en los conceptos y terminologías museísticas, principalmente.



Figura 7. Algunos miembros de los Museos arzobispaes realizando el examen. Fotografía: Cristina Nieto

3.3.2. Prueba de habilidades y aptitudes

En este caso se planteó una situación hipotética para así observar el ingenio resolutivo de los miembros, permitiendo a su vez valorar la capacidad organizativa y de articulación en el equipo, distribución de funciones y gestión de los recursos disponibles. El planteamiento fue el siguiente:

La Municipalidad Metropolitana de Lima va a preparar una Feria de Museos del Centro Histórico de Lima En ella cada museo deberá exponer un stand para que los ciudadanos conozcan su oferta cultural. Al concluir la jornada los gerentes de la organización evaluarán la calidad y originalidad de los diferentes stands, y premiarán con 20.000 soles al museo en cuestión. ¿Qué prepararán los Museos Catedralicios para dicha Feria?



Figura 8. Fotografía durante el desarrollo de la dinámica. Fotografía: Cristina Nieto

3.3.3. Prueba de actitud

Esta evaluación práctica tiene idéntico ejercicio de Diagnóstico (*Autorretrato*); salvo que en este caso se dividió al equipo en dos grupos, y se les pidió que se representaran como “Museo”, con objeto de percibir algún tipo de cambio con respecto a la primera actividad que realizaron en la Fase 1.

3.3.4. Test individual

Con el fin de recopilar las opiniones personales de los trabajadores se realizó un test individual con preguntas de carácter general acerca de la experiencia, para así observar si los miembros han percibido algún cambio desde el inicio del proyecto o si éste ha producido algún tipo de impacto en el entorno laboral y sus relaciones interpersonales. Junto a estos enunciados se suma un test de valoración numérica sobre la metodología empleada.

4. RESULTADOS OBTENIDOS

Como cualquier tipo de trabajo social cuyos resultados tienden a ser de carácter cualitativo, estos deben ser valorados en conjunto, teniendo en cuenta en este caso no

solo el inicio o estado de diagnóstico con respecto a la evaluación final, sino además las condiciones, entorno y contexto cultural en el que se ha desenvuelto el proyecto. A continuación se exponen los datos más significativos de la experiencia.

4.1. Actividades de diagnóstico

En el ejercicio *Autorretrato* los miembros se dibujaron de manera aislada, inconexa, alejados unos de otros, mostrando una tendencia individualista. Algunos se representaban muy separados, incluso en las esquinas del papel, pese a disponer de espacio de sobra para dibujar. No representaron ningún espacio patrimonial, ni escena cotidiana, ni hicieron mención alguna al museo. Tampoco describieron ni incorporaron herramientas ni objetos relacionados a su desempeño profesional. Todo esto pone de manifiesto la individualidad de los miembros, la falta de unión como equipo. A su vez se percibe un débil vínculo emocional con la institución y también en su desempeño profesional.

En *Quién soy*, actividad en la que los trabajadores se representaban entre ellos a través de la mímica, muchos de ellos indicaron que no identificaban las cualidades descritas en el papel con la persona que les tocaba imitar. Finalmente consiguieron realizar el ejercicio porque representaron la función laboral de la persona en cuestión, en vez de las virtudes señaladas. De manera global lo que se desprende de esta actividad es que los miembros del equipo no se conocen lo suficiente o bien no exteriorizan adecuadamente sus potencialidades.

4.2. Actividades de coaching en la capacitación

Estos ejercicios prácticos o dinámicas han complementado los contenidos teóricos, y fortalecido a su vez los lazos personales entre los miembros, transformandolos de individuos que desempeñan un trabajo concreto en una institución cultural, a ser un equipo consolidado e implicado en el crecimiento y desarrollo del Museo. Crear este tipo de espacios y situaciones distendidas y amenas han sido las claves para provocar la buena acogida de las propuestas y la predisposición a colaborar en las actividades. Esto no solo les permitían relajarse y divertirse, mejorando en última instancia la relación y el clima laboral, sino que estas dinámicas esconden un segundo objetivo, como es invitar a la reflexión, promover un cambio actitudinal, estimular el aprendizaje teórico y la capacidad crítica, y la construcción de un sólido espíritu de grupo.

En la primera actividad (*Salvados*) se requiere cierto nivel de ingenio y creatividad. Ésta permite acortar

distancias entre los miembros y a su vez generar experiencias de grupo que les haga familiarizarse entre ellos, ya que al ir retirando papeles progresivamente iban juntándose más. Experiencia que en general les resultó positiva, ya que como algunos mencionaron pocas veces habían tenido un contacto tan próximo con sus compañeros. Por otro lado no denotaron un trabajo reflexivo en el método de unión o anclaje. Este ejercicio, además de ser divertido, implica capacidad de organización, rapidez, agilidad, confianza y por último, trabajo en equipo.

En el ejercicio de *Virtudes y aspectos a mejorar*, tras el escudo del anonimato, los miembros detectaron virtudes y debilidades de sus propios compañeros. Lo cual resulta revelador, ya que esto permite identificar posibles gestos, aptitudes y destrezas desapercibidas para dicha persona. Para el órgano directivo resulta positivo ya que le permite conocer mejor sus activos presentes en el museo, y ver qué función, responsabilidad o labor extra podría desempeñar.

Esta dinámica detona situaciones y opiniones nunca antes tratadas en el Museo. Gracias al debate generado a partir de la lectura individual de las cualidades y debilidades, los miembros reflexionaron sobre sí mismos y su relación con los compañeros. Con un marcado matiz empático, esta actividad invita a la mediación y la conciliación, actitud fundamental en cualquier trabajo en grupo.

Estos ejercicios se combinaron con un temario que resultó por lo general, novedoso e interesante por los contenidos trabajados., fue el método considerado adecuado a los objetivos y naturaleza de este trabajo. La mayor parte del equipo tenía conocimientos generales respecto al primer y segundo bloque temático, pero apenas conocimientos en gestión y planificación museística. Por ello estas sesiones fueron complementadas con dinámicas participativas (*Vendas*) que facilitarían su comprensión y afianzaran su aprendizaje.

En el caso de *Vendas* la mayoría de los miembros se dejaba llevar por las órdenes de la compañera que ejercía de *director*. Esta los manejaba de forma individual, llevándolos uno a uno al altar. Eso demoraba demasiado, y provocaba que los compañeros se desesperaran y tomaran iniciativas propias, intentando andar solos a ciegas, desobedeciendo las órdenes de la compañera. Al alcanzar el altar sin ayuda algunos incluso tropezaban. Lo que principalmente se observó, a grandes rasgos, es que no había una comunicación clara, concisa y directa entre la compañera directora y los miembros. La ausencia de coordinación y articulación entre ambas partes denota una falta de capacidad

organizativa o de gestión. La compañera durante el debate reconoció “*sentirse superada por una situación que se descontrolaba, y que así le resultaba imposible organizar al grupo*”. A pesar de estos incidentes puntuales, finalmente el juego se desarrolló con éxito y la opinión general fue altamente positiva. Como resultado destacable esta dinámica ha servido para hacer comprender la necesaria cooperación y diálogo entre los trabajadores y el director-gestor del museo para asegurar los objetivos y expectativas propuestos para el museo. Al fin y al cabo un museo sin un plan estratégico es como un barco que navega a la deriva, ya que “aunque flota y parece que surca el mar, en realidad se desliza sin rumbo y no resulta de mucha utilidad” (Guitérrez 2012).

4.3. Actividades de evaluación

En cuanto a los datos obtenidos en el *Examen de conocimientos*, el primer bloque temático fue el que tuvo mayor éxito con un 62% de aprobados, en relación con los otros dos bloques temáticos, ya que el bloque 2. *La cuestión museística* obtuvo el mayor número de desaprobados (76%), mientras que en el bloque tres esta cifra mejoró hasta alcanzar el 65%. Si atendemos cada una de las 3 partes del temario de forma pormenorizada, se aprecia que en el bloque I: *El Patrimonio Cultural*, los trabajadores

- Entienden el Patrimonio Cultural como elementos asociados al legado histórico, sintiéndose propietarios como comunidad heredera. Comprenden el valor patrimonial como relación vinculante entre los sujetos herederos y el pasado; siendo el objeto patrimonial testigo, medio o vehículo en el diálogo intercultural y atemporal. Funcionando como elementos o manufacturas socio-culturales de un periodo histórico concreto, al que se le suman valores agregados.
- Comprenden que los testigos patrimoniales tienen valor en cuanto los sujetos se lo atribuyen: éstos detectan valores o cualidades positivas en ellos y comprende la importancia de protegerlo, disfrutarlo, comunicarlo y legarlo a futuras generaciones.
- Entienden que se conservan gracias a ese interés o relación patrimonial, y que debe ser fortalecida de forma continua para mantener vivos dichos valores. Siendo en última instancia la comunidad la responsable directa de su conservación.
- Comprendido todo esto, los trabajadores se sienten difusores o transmisores de este legado patrimonial que los museos salvaguardan, cumpliendo la función de sujetos patrimoniales.

En el tema 2 destaca el conocimiento de las funciones museográficas por parte de los trabajadores, pero les

cuesta aprender las definiciones y los términos específicos del ámbito. Con dificultad distinguen entre los activos y las actividades de la institución. Por otro lado también se ha detectado gran confusión entre la ciencia museológica y la aplicación museográfica. Pero como se ha indicado anteriormente, estos contenidos son muy específicos del área y es comprensible que puedan suponerles cierta dificultad en su estudio. En algunos casos a pesar del resultado obtenido, han solicitado recibir información sobre aspectos puntuales que más les ha interesado, como el marketing de museos, o bibliografía sobre técnicas de conservación y restauración, que les permita seguir creciendo y formándose, con el fin de mejorar el desempeño laboral.

Por último, el tema 3. *Gestión museística* resultó más accesible de lo esperado, aprobando un total del 35%. Esto puede deberse a la actividad supletoria (*ventas*) ayudó en la comprensión de la función de los planes museísticos. Las definiciones no eran estrictamente correctas y en ocasiones no recordaban bien por completo la terminología, pero lograron definir con sus palabras la misión de un museo, visión, mandato y metas. Por tanto sí advierten la necesidad de sistematizar la labor museística en una planificación y llevar a cabo su elaboración y aplicación.

En cuanto a la *Prueba de actitud*, lo más interesante de esta prueba es el cambio que se apreció en comparación con el primer ejercicio de la fase de *diagnosis*, ya que los miembros no actuaban como individuos, sino organizados como equipo. Dando como resultado una composición con imágenes compuestas y figuras de sentido narrativo que pretende expresar un mensaje: *Nosotros somos los museos arzobispales*: los elementos transmisores del legado cultural de los museos, los dinamizadores y activadores de este patrimonio. No se trata de un *Cómo soy o Cómo me veo*, sino más bien una proyección o visión de futuro en grupo: la manera en que les gustaría que fueran estos museos a largo plazo, la forma en que desean ser y ser percibidos por los ciudadanos.

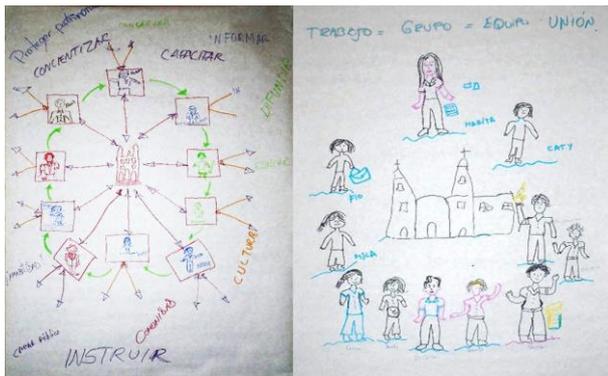


Figura 9. Resultado de las representaciones del equipo tras la prueba de actitud

En lo que respecta a la *Prueba de habilidades y capacidades* los resultados fueron muy positivos: en grupo y a través de una negociación tomaron un tema de acuerdo a los contenidos del museo sobre una figura relevante (en esta ocasión, Juan Pablo II) que causó un gran impacto en la religiosidad de la ciudadanía limeña. Siendo éste un recurso para una acción estratégica atractiva.

El equipo decidió mostrar parte de sus colecciones (mediante réplicas manejables), seleccionando aquellos objetos relacionados con dicha figura, como método interactivo entre el público y los objetos. Se propusieron además realizar una búsqueda y estudio bibliográfico para investigar al máximo acerca del personaje y la repercusión social que generó, a través de paneles informativos y banners.

De acuerdo al contexto de la situación ficticia planteada (*Feria de Museos de Lima*), un espacio de encuentro entre un público muy variado en el que mayoritariamente acuden familias con niños, los trabajadores propusieron el diseño de pequeñas dinámicas y juegos didácticos e interactivos. Junto a un libro de comentarios: *Mensajes a Juan Pablo*, que sería expuesto más adelante en el propio museo.

En la cuestión técnica, los miembros del museo se coordinaron en grupos de trabajo en función de su afinidad profesional, repartiéndose así en grupos de didáctica, personal de conservación que debía crear las réplicas, el grupo de mantenimiento para el embalaje y montaje de la exposición en la Feria y grupo de difusión. Aunque se trataba de una prueba ficticia, se desprende una efectiva capacidad de coordinación y organización de actividades culturales desde el museo. A falta de un organigrama de funciones más estructurado, han superado la prueba demostrando habilidades de trabajo en equipo, comunicación y creatividad. Esto indica que podrían llegar a compenetrarse para desarrollar proyectos culturales reales en un futuro.

Por último, en el *Test individual* se aprecia, en líneas generales, que la opinión del personal es positiva en todas las cuestiones, y expresan expectativas e ilusión por los pequeños cambios que se han ido apreciando. Como se observa en los datos en la Figura 10, los trabajadores valoran positivamente la experiencia porque les ayuda a comprender mejor su ámbito profesional. Algunos han manifestado su interés por incrementar sus conocimientos en otras áreas, lo cual significa que este trabajo ha servido para suscitar interés y motivar en el continuo crecimiento personal y formativo de algunos miembros.

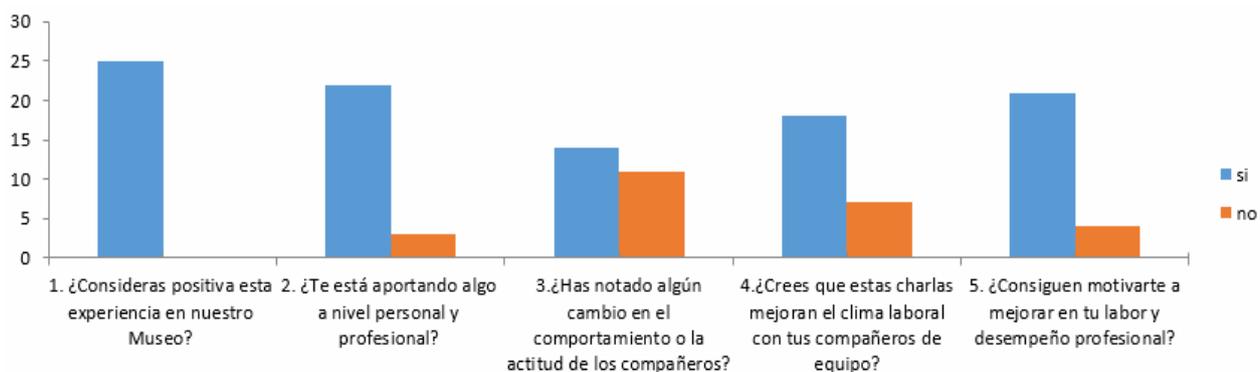


Figura 10. Gráfica con los resultados de las cuestiones formuladas en el test individual

En cuanto a la interrelación personal y el clima laboral, éstos no aprecian un cambio significativo. Sin embargo en la prueba anteriormente citada (*habilidades y capacidades*) sí pone en relieve una elevada desenvolvura organizativa y cooperativa, que meses atrás cuando comenzó el proyecto habría resultado inviable.



Figura 11. Gráfica con las valoraciones personales sobre la metodología empleada en las actividades

En cuanto a la opinión del equipo sobre la metodología empleada en la capacitación, las opiniones de los miembros han sido positivas: tanto en las dinámicas empleadas como en el contenido teórico aportado.

5. CONCLUSIONES FINALES DE LA ETAPA 1

Este ambicioso proyecto pretende llevar a la práctica la apropiación social del patrimonio desde otro radio de acción: la gestión interna de los museos arzobispaes; con el fin de desarrollar estrategias culturales proyectadas en la ciudadanía y así involucrarla con el museo. Sin embargo resulta un arduo trabajo si no hay un texto institucional, unos objetivos bien definidos y unos miembros empoderados e implicados que lo avalen. La apropiación social debe ser el eje o matriz desde donde comenzar a pensar el Museo, ya que sin público estas instituciones carecen de sentido.

Si centramos la atención a la exposición de esta primera etapa del conjunto, bajo una mirada global lo que se observa es una evolución positiva, ya que tomando como referencias las percepciones obtenidas de las actividades de diagnóstico, se partía de un débil sentimiento de equipo,

ya que los miembros no disponían de un espacio semanal o mensual en el que tratar los asuntos museísticos, lo cual desencadena actitudes de aislamiento y una tendencia individualista, lo que repercute en una débil o ausente interrelación de las funciones entre las secciones del museo. A su vez y en consecuencia los miembros no disponen de medios o facilidades para su desarrollo personal y profesional para potenciar sus cualidades y aptitudes, lo que se traduce en un precario desarrollo humano.

Gracias a las actividades de coaching y las dinámicas de grupo, los miembros no solo se han divertido sino que éstas les ha hecho reflexionar acerca de su ejercicio profesional, despertando una voluntad de mejora y desarrollo personal y profesional. Ciertamente es que algunos trabajadores miraban con cierto escepticismo estas acciones, pero en la evaluación final indicaron que “... se deberían realizar más actividades de este tipo porque mejoran nuestra relación con los compañeros”; mientras que otro compañero señaló que estas dinámicas “... facilitan la comunicación porque los problemas del día a día salen a la luz, y así es más fácil resolverlos y avanzar”. Estos juegos han generado en el equipo mayor autoestima y visión de grupo, confianza, compromiso, valoración y reconocimiento por su trabajo; convirtiéndolos así en actores patrimonializadores, clave esencial para completar con éxito este proyecto de gestión museística de forma positiva y sostenible.

Esta convicción fue complementada con la ampliación de conocimientos teóricos, y gracias a ello han comprendido sus valiosos roles dentro del ejercicio en la institución. Todo este crecimiento ha desencadenado un progresivo aumento del interés y participación, junto a la motivación y las ganas de emprender nuevos retos desde el Museo. Con los contenidos del tercer bloque temático (*gestión museística*) pudieron aprender pautas metodológicas y operativas para llevar a cabo sus recientes ideas, en vistas a convertir en un futuro sus museos en espacios vivos y dinámicos.

Cabe especificar por último, que a pesar de que los resultados en la prueba de conocimientos han sido bajos, si sumamos los resultados de las otras dos pruebas, la

evolución ha sido significativamente positiva por todo lo anteriormente citado.

5.1. Conclusiones generales

En conclusión lo que se desprende de esta primera etapa es un trabajo de empoderamiento y apropiación social del patrimonio, que ha propiciado un cambio sustancial en la visión de los trabajadores hacia el Patrimonio cultural y su función profesional.

A partir de este convencimiento se puede desarrollar la siguiente etapa del proyecto de gestión integral, en la que los trabajadores son parte activa y comprometida del proceso. Las etapas siguientes consistirán en el desarrollo de pautas, protocolos y estrategias que ayuden al museo a canalizar y viabilizar dichos objetivos en acciones culturales. Es decir, la institucionalización del museo y la profesionalización de sus recursos humanos. Ya que en este proyecto la gestión parte directamente de la voluntad del equipo profesional, estando sus miembros implicados en la función conciliadora del Museo entre comunidad y patrimonio; en realidad objetivos propuestos en un inicio por la institución.

Como se aprecia a lo largo del texto, estas actividades han abierto una brecha en la rutina diaria de estos museos, y han generado una valiosa expectativa y creciente motivación entre los miembros, lo cual garantiza el deseo de proseguir con esta iniciativa. Es precisamente esta primera etapa la que garantizará la sostenibilidad de estas acciones, que esperamos prosigan con la mayor brevedad posible, culminando así los objetivos inicialmente previstos para el proceso completo.

El valor intrínseco de este trabajo es la originalidad y su carácter inédito, ya que en el marco de los museos visitados en el centro histórico de Lima, muchos de ellos comparten situaciones semejantes sino idénticas al del presente caso de estudio. Por tanto puede ser de interés y resultar replicable, abriendo una línea de actuación adaptable a las necesidades y requerimientos de los diferentes espacios museísticos de la ciudad y de su Centro Histórico en especial.

AGRADECIMIENTOS

Las autoras deseamos aprovechar estas últimas líneas para expresar nuestro sincero y profundo agradecimiento al equipo directivo de los Museos Palacio Arzobispal y

Basílica Catedral de Lima (Perú) por haber hecho posible esta experiencia; a sus miembros trabajadores por habernos brindado no solo su participación sino también su cariño. Por último pronunciar unas palabras de admiración y respeto al Mag. Arq. José Carlos Hayakawa Casas y a la Dra. Inés del Águila, que han seguido de cerca esta iniciativa, a la vez que ejerciendo de revisores, con el fin de ofrecer un trabajo con la mayor calidad posible.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAVV (2006). VIII Seminario sobre Patrimonio Cultural. Rescate, Invención y Comunidad. 22, 23 y 24 de noviembre de 2006. Santiago de Chile, Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM)

Carrión, F., (2003). "Ciudad y centros históricos. Centros históricos y actores patrimoniales" en Cuadernos de la CEPAL [En línea] No. 88. 2003, Santiago de Chile, disponible en: <http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2775/S2003002.pdf?sequence=1> [Acceso 15 de marzo 2015]

García Canclini, N., (1989). "¿Quiénes usan el patrimonio? Políticas culturales y participación social" en Jornadas Taller: El uso del pasado, el 16 de junio de 1989, La Plata, disponible en: http://www.academia.edu/4254062/39740485_Canclini_Quienesusanelpatrimonio [Acceso 10 de Marzo 2015]

Fontal, O., (2013). La Educación Patrimonial. Del patrimonio a las personas. Gijón, Ed. Trea.

Guitérrez, A., (2012). Manual práctico de museos Gijón, Ed. Trea.

Hayakawa, J., (2010). Gestión del Patrimonio Cultural y Centros Históricos latinoamericanos. Tendiendo puentes entre el Patrimonio y la Ciudad. Lima, Universidad Nacional del Ingenieria.

Kotler, N. y P., (2001) Estrategias y marketing de museos. Barcelona, Ed. Ariel Patrimonio.

Llull, J., (2005). "Evolución del concepto y la significación social del patrimonio cultural" en Revista: Arte, Individuo y Sociedad, 17, pp. 175-204. Universidad de Alcalá, disponible en: http://www.arteeindividuoysociedad.es/articles/N17/Josue_Llull.pdf [Acceso 15 de Marzo 2015]

Lord, B. y Dexter, G., (2010) Manual de gestión de museos. Barcelona, Ed. Ariel Patrimonio.