









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 resolutorio 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, transformándolos 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







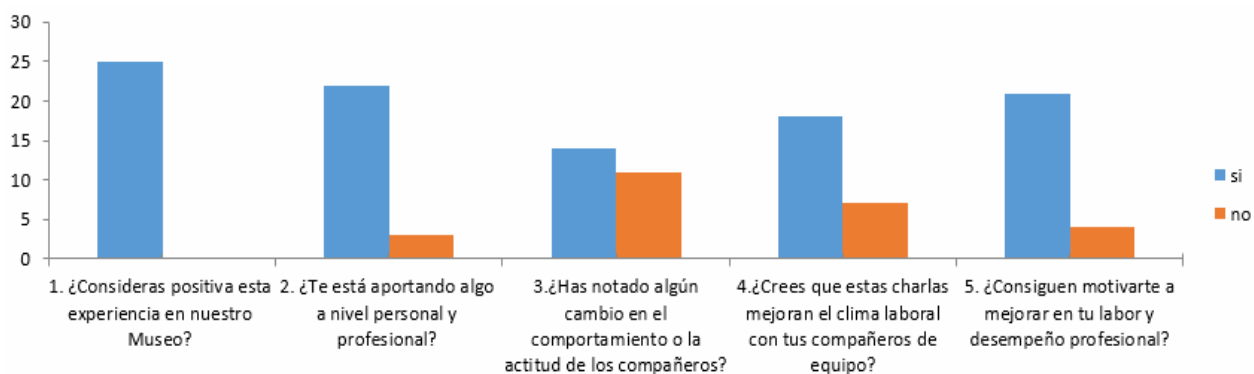


Figura 10. Gráfica con los resultados de las cuestiones formuladas en el test individual

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 arzobispales; 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 asilamiento 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](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](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.