

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN MUSEOLOGÍA



**PROPUESTA DE PLAN MUSEOLÓGICO PARA LA CASA MUSEO  
RICARDO PALMA**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE MAESTRO EN  
MUSEOLOGIA

Autora: Bach. Yllia Miranda María Eugenia Rocío

Asesor: Doctor Alfonso Castrillón Vizcarra

**Lima – Perú**

**2016**

*A mis padres Beatriz y Roberto*

## AGRADECIMIENTO

El desarrollo de este trabajo ha recibido los aportes de profesionales con amplia experiencia en el campo de la museología y estudiosos de la vida de Palma a quienes manifiesto mi profundo agradecimiento. El Doctor Alfonso Castrillón Vizcarra, además de asesor y lector inicial de la tesis, aportó su amplia experiencia en su desarrollo. El Doctor Joaquín Lombira hizo posible que esta investigación se encamarara en los lineamientos académicos de la Escuela de Posgrado. La Magíster Kelly Carpio Ochoa contribuyó con su atenta lectura y conocimiento en la gestión de museos, al igual que Magíster Anita Tavera Tavera, cuyas acertadas recomendaciones mejoraron este trabajo. La licenciada Roxana Chirinos, Directora de la Casa Museo José Carlos Mariátegui me brindó importantes alcances sobre el Plan de seguridad trabajado por esa institución, un referente importante en ese rubro. María Angélica Rozas Rozas, Natalia Haro y Susan Salgado, brindaron su incondicional apoyo en todo momento.

La colaboración de Crisia Málaga, Gerente de Cultura y Turismo de la Municipalidad de Miraflores y de Guillermo Guedes Ontaneda, actual coordinador de la Casa Museo Ricardo Palma fue fundamental para comprender la naturaleza y problemática de la institución. El Dr. Alberto Varillas, Director del Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma, me brindó importante información sobre la historia de la institución y los aportes del tradicionista. Los miembros de la Fundación Ricardo Palma aceptaron con beneplácito la realización de este trabajo.

Mis jurados la Doctora Rocío Trinidad, el Doctor Alberto Martorell y la Magíster Anita Tavera, hicieron valiosas recomendaciones que contribuyeron a la mejora del enfoque de la tesis, a ellos también va mi profundo agradecimiento.

Finalmente, no puedo dejar de mencionar el apoyo incondicional y entusiasmo de Sara Joffré Gonzales, Manuel Cornejo Chaparro, Fernando Villegas Torres y Beatriz Miranda Prado, quienes de diversas maneras contribuyeron a que esta tesis fuera una realidad.

## ÍNDICE

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	9
1.1 INTRODUCCIÓN	9
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	11
1.3 ANTECEDENTES RELACIONADOS CON EL TEMA	15
1.4 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	18
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	18
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
1.5 LIMITACIONES DEL ESTUDIO	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	20
2.1 BASES TEÓRICAS RELACIONADAS CON EL TEMA	20
2.1.1 LA CASA MUSEO COMO TIPOLOGÍA	20
2.1.2 EL PLAN MUSEOLÓGICO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN	30
2.2 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS USADOS	45
2.3 HIPÓTESIS	47
2.3.1 HIPÓTESIS GENERAL	47
2.3.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	47
2.4 VARIABLES	48
CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	50
3.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	50
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	50
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	51
3.4 RECOLECCIÓN DE DATOS	51
CAPITULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	53
4. 1 PLANTEAMIENTO CONCEPTUAL DE LA CASA MUSEO RICARDO PALMA	53
4.1.1 DEFINICIÓN DE LA INSTITUCIÓN	53
4.2 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA CASA MUSEO RICARDO PALMA	60
4.2.1 ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL Y FORMA DE GOBIERNO	60
4.2.2 COLECCIÓN	70
4.2.3 INVESTIGACIÓN	74
4.2.4 ARQUITECTURA: SITUACIÓN ACTUAL Y NECESIDADES	75
4.2.5 EXPOSICIÓN	82
4.2.6 EDUCACIÓN	93
4.2.7 COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN	94

4.2.8 SEGURIDAD .....	97
4.2.9 RECURSOS HUMANOS .....	97
4.2.10 RECURSOS ECONÓMICOS .....	102
4.2.11 ANÁLISIS FODA .....	103
4.3 PROPUESTA DE PROGRAMAS DE LA CASA MUSEO RICARDO PALMA.....	105
4.3.1 PROGRAMA INSTITUCIONAL .....	105
4.3.2 PROGRAMA DE COLECCIONES .....	109
4.3.4 PROGRAMA ARQUITECTÓNICO .....	113
4.3.5 PROGRAMA DE EXPOSICIÓN .....	123
4.3.6 PROGRAMA DE EDUCACIÓN .....	124
4.3.7 PROGRAMA DE COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN .....	126
4.3.8 PROGRAMA DE SEGURIDAD .....	129
4.3.9 PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS .....	131
4.3.10 PROGRAMA DE RECURSOS ECONÓMICOS .....	145
4.4 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS .....	148
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	153
5.1 CONCLUSIONES .....	153
5.2 RECOMENDACIONES .....	154
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	156
ANEXOS	163
ANEXO 1. PLANO DEL USO DEL INMUEBLE COMO COLEGIO .....	163
ANEXO 2. PLANO DE LOS ESPACIOS DE LA CMRP .....	164
ANEXO 3. USO ACTUAL DE LOS ESPACIOS DE LA CMRP .....	165
ANEXO 4. PLANO DEL ACTUAL RECORRIDO EXPOSITIVO DE LA CMRP .....	166
ANEXO 5. PLANO DE LA PROPUESTA DE READECUACIÓN ESPACIOS DE LA CMRP .....	167

# ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Web de la Fundación Pablo Neruda.	25
<b>Figura 2.</b> Anuncio de la Premiación del tercer concurso juvenil de poesía Pablo Neruda. Web de la Fundación Pablo Neruda.	25
<b>Figura 3.</b> Web del Museo Casa Natal de Federico García Lorca Fuente	27
<b>Figura 4.</b> Web de la Casa Museo Lope de Vega. Programa de actividades.	28
<b>Figura 5.</b> Ubicación de la Casa Museo Ricardo Palma en el distrito de Miraflores	75
<b>Figura 6.</b> Fachada de la Casa Museo Ricardo Palma, esquina de la Calle General Córdova y Narciso de la Colina.	79
<b>Figura 7.</b> Fachada de la Casa Museo Ricardo Palma. Calle General Suárez	79
<b>Figura 8.</b> Plano de la disposición actual de los ambientes de la Casa Museo Ricardo Palma. Municipalidad de Miraflores.	80
<b>Figura 9.</b> Plano del recorrido expositivo de la Casa Ricardo Palma.	83
<b>Figura 10.</b> Escritorio de Ricardo Palma	84
<b>Figura 11.</b> Escritorio de Ricardo Palma	84
<b>Figura 12.</b> Detalle de la Sala de música	86
<b>Figura 13.</b> Sala de música	86
<b>Figura 14.</b> Sala de las medallas o los recuerdos	87
<b>Figura 15.</b> Detalle de la Sala de las medallas o los recuerdos.	88
<b>Figura 16.</b> Sala de las medallas o los recuerdos.	88
<b>Figura 17.</b> Vitrina de la sala de las medallas o los recuerdos.	89

<b>Figura 18.</b> Sala de las Tradiciones	90
<b>Figura 19.</b> Ilustraciones de Fernando Marco para las Tradiciones peruanas	90
<b>Figura 20.</b> Dormitorio de Ricardo Palma	91
<b>Figura 21.</b> Antigua cocina hoy biblioteca.	92
<b>Figura 22.</b> Auditorio	93
<b>Figura 23.</b> Cartilla informativa de la Casa Museo Ricardo Palma.	95
Municipalidad de Miraflores.	
<b>Figura 24.</b> Página web de la Casa Museo Ricardo Palma.	96
<b>Figura 25.</b> Logo que aparece en la documentación de la Casa Museo Ricardo Palma.	96
<b>Figura 26.</b> Propuesta de Área Publica con Colecciones. Casa Museo Ricardo Palma.	116
<b>Figura 27.</b> Propuesta de Área Publica sin colecciones. Casa Museo Ricardo Palma.	118
<b>Figura 28.</b> Plano de la CMRP cuando era utilizada como Colegio Angélica	119
Palma. Casa Museo Ricardo Palma	
<b>Figura 29.</b> Propuesta de Área no publica con Colecciones. Casa Museo Ricardo Palma.	120
<b>Figura 30.</b> Propuesta de Área no publica sin colecciones. Casa Museo Ricardo Palma.	122
<b>Figura 31.</b> Organigrama actual de la Casa Museo Ricardo Palma	131
<b>Figura 32.</b> Propuesta de organigrama para la Casa Museo Ricardo Palma	133

## RESUMEN

La tesis Propuesta de Plan Museológico para la Casa Museo Ricardo Palma propone un nuevo modelo de gestión del museo cuya aplicación permitiría mejorar y cumplir su compromiso de preservar y difundir a todo tipo de público la memoria y el espacio vital del tradicionista peruano Ricardo Palma Soriano (1833-1919). Para ello se hace uso de la guía metodológica *Criterios para la elaboración del Plan Museológico* (AA.VV., 2005), teniendo en cuenta las problemáticas correspondientes a la tipología casa museo y en particular la de las casas museos dedicadas a personajes literarios. Luego de un diagnóstico de sus diversas áreas de acción, se propone replantear conceptualmente la institución, definir su misión, visión y mandato y redefinir las responsabilidades de las instituciones de las que depende, la Fundación Ricardo Palma, la Municipalidad de Miraflores y el Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma. El modelo de gestión propone también la creación de programas: institucional, de colecciones, arquitectónico, de exposición, de difusión y comunicación, de seguridad, de recursos humanos y económicos. La creación de estos programas permitiría a la Casa Museo cumplir sus objetivos frente a su colección y transmitir los valores acuñados por el insigne tradicionista a toda la ciudadanía.

Palabras claves: Casa Museo, Ricardo Palma Soriano, Plan Museológico, programa



# CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

## 1.1 INTRODUCCIÓN

La Casa Museo Ricardo Palma es uno de los lugares más emblemáticos del distrito de Miraflores en Lima y del país debido a que fue la última morada del ilustre tradicionista peruano Ricardo Palma Soriano (1833-1919). Su creación fue producto de esfuerzos diversos iniciados por Augusta Palma, una de las hijas del escritor, vecinos ilustres de Miraflores y connotados intelectuales quienes bregaron para convertir el inmueble en Casa Museo y Centro de Estudios, inaugurándolo en 1968.

A más de cuatro décadas de su creación, la casa museo ha afrontado diversos cambios como la transformación de su nomenclatura, situación legal, dependencia orgánica, forma de gobierno y recursos humanos. En la actualidad la Casa Museo Ricardo Palma es gestionada por la Fundación Ricardo Palma, la Municipalidad de Miraflores y el Patronato Ricardo Palma.

Pese a la importancia de las instituciones que están detrás de la Casa Museo Ricardo Palma, su estructura organizacional no se ha optimizado con nuevas herramientas de gestión. Un análisis simple permite advertir que no cumple a cabalidad con las funciones básicas de los museos, de conservar, investigar, exhibir y difundir su patrimonio. Menos aún tiene en cuenta los nuevos retos de los museos ante la sociedad actual. No ha actualizado su museografía ni la narrativa sobre el tradicionista que trasmite; tampoco ha logrado mejorar la condición de sus colecciones y acervos, quedando prácticamente estática en el tiempo. Su papel pedagógico ante la sociedad no tiene en cuenta los nuevos paradigmas educativos o las tecnologías que convierten a los museos en espacios multisensoriales abiertos a públicos cada vez más diversos. Este es un mal que aqueja a muchos museos pequeños, pero principalmente a los que corresponden a la tipología de casas museos, cuya complejidad es aún mayor, debido a que suelen depender de grupos de personas o familias y fundaciones cuyos reglamentos fueron elaborados en décadas pasadas, como es el caso de la Casa Museo Ricardo Palma.

Para lograr una mejora de las funciones de la Casa Museo es necesario redefinir sus objetivos como institución, evaluando sus recursos y posibilidades. Para ello se debe partir por afianzar su estructura organizacional y administrativa a través de una herramienta de gestión especializada en museos que permita establecer estas funciones. Consideramos que para lograr estos objetivos es de suma importancia la aplicación de *Criterios para la elaboración del Plan Museológico* (AA. VV., 2005), herramienta de gestión de museos que plantea una metodología para identificar sus necesidades y a partir de ellas establecer los mecanismos y pasos que conduzcan a organizar su trabajo interno y gestión con cara al futuro y que en los últimos años, ha demostrado efectividad en la mejora de los museos. Además de ser un instrumento guía para la gestión interna del museo, el plan museológico permite sustentar solicitudes de subvenciones y financiamientos a diversas instituciones interesadas en auspiciar la cultura.

La propuesta de gestión de la Casa Museo Ricardo Palma que presenta esta tesis tiene como fin identificar un modelo de gestión que se ajuste a su naturaleza como institución, para ello hace uso de *Criterios para la elaboración del Plan Museológico* (AA. VV., 2005), una herramienta de gestión proveniente del ámbito español, que en los últimos años se ha convertido en un importante referente. Su desarrollo consta de cinco capítulos. En el primero se ofrece un panorama del planteamiento del estudio, identificando la problemática y los objetivos que se quieren alcanzar en su desarrollo así como las limitaciones que en el proceso de la investigación se encontraron.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico en el que se basa la propuesta de gestión de la Casa Museo Ricardo Palma, destacando principalmente los dos ejes conceptuales que la enmarcan: la Casa museo como tipología singular y *Criterios para la elaboración del Plan Museológico* (AA. VV., 2005), como herramienta de gestión de museos.

El tercer capítulo desarrolla la metodología utilizada en la presente investigación y propuesta, teniendo en cuenta el tipo de técnicas e instrumentos de recopilación de datos utilizados.

El cuarto capítulo presenta la aplicación de la primera fase del Plan Museológico correspondiente a la definición de la institución y la evaluación y diagnóstico de la Casa Museo Ricardo Palma. Como parte de la evaluación, además de los lineamientos del Plan Museológico, se ha incorporado un análisis FODA, ejercicio que permite identificar las deficiencias y el potencial de la institución. A partir del análisis de los resultados se presenta una propuesta conceptual de la Casa Museo Ricardo Palma, se define su misión, visión y mandato así como su naturaleza, particularidad y marcos referenciales. Siempre siguiendo los lineamientos del Plan Museológico, señala los programas que debe asumir la casa museo para lograr la mejora de su gestión, jerarquizando el nivel de intervención y dejando en claro que cualquier iniciativa debe tener como prioridad la revisión y actualización de su programa institucional en el marco de una gestión mixta.

Finalmente en el capítulo quinto se presentan las conclusiones que arrojan el análisis y la propuesta.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

La Casa museo Ricardo Palma, ubicada en la esquina de las calles Belisario Suárez y Colina del distrito de Miraflores en la ciudad de Lima, fue inaugurada el 6 de octubre de 1969, en la residencia en donde el escritor pasó sus últimos seis años de vida. En 1962 el inmueble fue declarado Monumento Histórico Nacional mediante ley n° 13895.

La creación del Museo y Centro de Estudios Ricardo Palma, como se llamó inicialmente, fue resultado del interés de la hija del tradicionista Augusta Palma Román, el Frente de Cooperación Cívica de Miraflores y la Fundación Ricardo Palma que, conjuntamente con la Municipalidad de Miraflores, reunieron los fondos y adquirieron el inmueble en 1967, bajo la condición estricta de que la casa solo fuera utilizada para ese fin y se convirtiera en el Museo y Casa de Estudios Ricardo Palma.

Para su funcionamiento, la Fundación Ricardo Palma y el Concejo Distrital de Miraflores redactaron un estatuto y reglamento de Museo. Luego del deceso de Augusta Palma en 1968, se creó el Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma con la finalidad de que se haga cargo de su gestión.

En la actualidad la Casa Museo Ricardo Palma pertenece a la estructura orgánica de la Gerencia de Cultura y Turismo de la Municipalidad de Miraflores, institución que contrata anualmente a los trabajadores que laboran allí, dos administrativos, dos personas de limpieza y un guardián que habita en el inmueble. La Municipalidad también asume los gastos mensuales de luz, agua, teléfono e internet.

La Fundación Ricardo Palma tiene la potestad de tomar decisiones en relación a los bienes patrimoniales que posee la Casa Museo -oficialmente son los poseedores-. En sus estatutos figura como sus funciones nombrar al gerente del museo, firmar convenios, organizar eventos, entre otras actividades concernientes a conmemorar la figura del tradicionista y a la casa museo, sin embargo en la práctica estas actividades se ven limitadas debido a que como organización no persigue fines de lucro y tiene escasos recursos. Para realizar las actividades académicas que programa tiene que coordinar la obtención de recursos económicos con la Gerencia de Cultura de la Municipalidad de Miraflores. De manera general se puede considerar que la Casa Museo depende de las dos instituciones.

Uno de los principales problemas que afronta la Casa Museo es que la Fundación Ricardo Palma y el Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma no comunican con claridad sus responsabilidades y funciones a la Municipalidad de Miraflores. Existe un director propuesto por la Fundación Ricardo Palma y el Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma que no es reconocido como tal por la Municipalidad de Miraflores, pues ese cargo no figura dentro de su estructura orgánica administrativa. Para la Municipalidad de Miraflores es un empleado administrativo que no está en planilla sino bajo la modalidad de Contrato Administrativo de Servicios o CAS. Esta situación ha llevado a que su ámbito de acción sea poco claro y en consecuencia su autoridad sea limitada.

Al no tener un director que pueda tomar decisiones en torno a las necesidades administrativas y operativas de la casa museo, no ha sido posible modernizar su administración ni proponer un plan de gestión institucional que contribuya a difundir y preservar el legado literario del tradicionista y cumplir con los objetivos de la Fundación Ricardo Palma a través del museo.

A la fecha la Casa Museo Ricardo Palma no cuenta con un Plan Museológico o herramienta de gestión que oriente su gestión. En consecuencia no tiene definida claramente sus funciones y objetivos como institución cultural no tiene personal suficiente, organigrama ni programas o proyectos que permitan llegar a más público. La infraestructura arquitectónica de la casa requiere restauración, los bienes patrimoniales de la Fundación Ricardo Palma no tienen el tratamiento de conservación adecuado y los recursos museográficos que posee son obsoletos, no se han renovado desde hace muchos años. La Casa Museo Ricardo Palma no comunica adecuadamente el aporte del tradicionista ni brinda una atención de calidad a sus visitantes, no ha desarrollado proyectos de investigación de sus acervos, programas educativos ni actualizado su discurso museográfico.

En el espacio que ocupa la Casa Museo el insigne tradicionista, Ricardo Palma Soriano (Lima 1833-1919), pasó los últimos años de su vida. La vivienda edificada en 1912, es una de las pocas que conserva las características de la arquitectura doméstica de la época y guarda en su interior el mobiliario y parte de la biblioteca personal de Palma legados por su hija Augusta. Entre los objetos patrimoniales que conforman su acervo se encuentran muebles, libros, pinturas, fotografías, medallas y documentos.

Desde su creación y pese a la poca atención que ha tenido en algunos años, la Casa Museo Ricardo Palma, además de ofrecer recorridos por el inmueble al público en general, también ha sido espacio de acogida de encuentros académicos literarios y desde el año 2000 publica la Revista de la Casa Museo Ricardo Palma. En su auditorio se realizan conferencias, cursos, seminarios y actividades diversas.

La Casa Museo Ricardo Palma tiene un público cautivo compuesto por escolares, turistas e investigadores del Perú y el extranjero. De acuerdo a la información proporcionada por la Municipalidad de Miraflores, el año 2014 la casa museo recibió a 3,532 visitantes.

Por la magnitud del personaje y lo que representa para la literatura peruana y universal, la Casa Museo Ricardo Palma es uno de los lugares emblemáticos del país y la ciudad de Lima, un lugar de paso obligatorio de especialistas, literatos, investigadores, estudiantes y público en general. Miraflores, el distrito donde está emplazada la casa museo, ha capitalizado el nombre del tradicionista como sinónimo de cultura. Esto se advierte en el uso de su nombre en espacios culturales como el Centro Cultural Ricardo Palma de Miraflores e incluso en la nomenclatura de avenidas, calles y parques representativos del distrito.

La situación de la Casa Museo Ricardo Palma no refleja la dimensión que tiene el personaje para las letras peruanas ni la importancia que envuelve su memoria para el distrito de Miraflores, la ciudad de Lima y el Perú. El museo no cuenta con el personal suficiente para hacer sus funciones básicas, establecer un plan de gestión, poner en función las diversas áreas que posee, velar por la conservación de sus acervos y atender al público diverso que recibe.

Por lo expuesto, se establecen los siguientes problemas de investigación:

**Problema principal:**

¿Cómo formular la propuesta de Plan Museológico para la Casa Museo Ricardo Palma, replantear su organización institucional e identificar los programas que permitirían transmitir la memoria del insigne tradicionista peruano a todo tipo de público?

**Problemas secundarios:**

¿Cómo proponer el nuevo planteamiento conceptual, misión y visión de la Casa Museo Ricardo Palma?

¿Cómo deber ser la propuesta de planificación institucional y forma de gobierno que debería tener la Casa Museo Ricardo Palma y la responsabilidad de las instituciones que la administran: la Fundación Ricardo Palma, la Municipalidad de Miraflores y el Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma?

¿Cuáles son los programas necesarios para que la Casa Museo cumpla con sus objetivos como institución cultural al servicio del público?

### **1.3 ANTECEDENTES RELACIONADOS CON EL TEMA**

La gestión de los museos es un tema que ha cobrado mayor relevancia dentro de los estudios de museología a partir de los años noventa (Moore, 1998). Anteriormente esta área no tenía un lugar medular en esta disciplina, pues su campo de acción incidía directamente en sus programas arquitectónicos, de conservación, exhibición, entre otras áreas que lo conforman.

En el contexto peruano, en el texto el Diseño Museológico como propuesta, Alfonso Castrillón (1986) plantea algunas preguntas claves que aluden a la necesidad de abordar la gestión de los museos: ¿Cómo funcionan nuestros museos? ¿Cuál es el presupuesto que se le ha asignado? ¿Cuál es el nivel profesional de sus autoridades y trabajadores? (1986:25). El autor resalta también la necesidad de hacer un diagnóstico que identifique los problemas que afronta el museo, los mismos que deben ser resueltos por el equipo interdisciplinario que está a cargo de su programación.

En la actualidad se considera de manera general que la gestión del museo está directamente enfocada a diseñar los cambios internos que tiene que hacer la institución para cumplir todas las actividades que tiene programadas. Se trata de la adecuación de las herramientas del campo de la administración de empresas al ámbito cultural. En esta labor se debe tener en cuenta que el capital del museo no es comparable al capital de una empresa y que la sociedad a la que se dirige afronta grandes cambios que se evidencian principalmente en la irrupción de las tecnologías, las políticas económicas o el reconocimiento de la diversidad en los nuevos paradigmas educativos.

El museo, como institución cultural sumamente compleja y diversa, requiere de mecanismos de gestión que se adecúen a su naturaleza y que conjuguen, por un lado, su responsabilidad frente al patrimonio cultural que custodia, y por otro, que asuma los retos que tiene frente a sus públicos. El tema de la organización interna de museos ha sido abordado en los tratados españoles por diversos autores como Aurora León (1982). Francisca Hernández (1994) identifica las funciones básicas de la gestión de los museos, las cuales, citando a Lapointe (1991) resume en cinco: la planificación, la organización, la dotación de personal, la dirección, el control. Esta labor, según la autora, presenta múltiples dificultades porque abarca áreas tan desiguales como las colecciones, la administración, el personal y los recursos financieros y otras. Esto ha obligado a que los grandes museos se vean en la necesidad de contratar a especialistas externos o consultores para tratar determinados problemas, principalmente, los financieros (Hernández, 1994:78). Este último punto constituye el gran desafío que afrontan los gestores de museos, el de lograr que la institución sea sostenible en el tiempo.

Desde el ámbito anglosajón, Michael Belcher (1997:22), señala que el desarrollo de una buena gestión del museo parte de una declaración firme de intenciones que dé lugar a una organización en la que se utilicen los recursos de una forma efectiva -y por tanto económica- para alcanzar los objetivos planteados. Debido a ello antes de hacer un plan se debe conocer los objetivos del museo definiendo cuál es su papel en la sociedad.

Del mismo modo Kevin Moore (1998) reconoce que es indispensable desarrollar un modelo de gestión del museo que pueda hacer frente a un entorno social más exigente y aprovechar las oportunidades que se le presentan. Esto va referido a la dificultad que tienen la mayoría de instituciones culturales de conseguir financiamiento para el desarrollo de sus actividades y los retos que tienen que afrontar frente a los vertiginosos cambios sociales. En la actualidad la mayoría de gestores de museos es consciente de que sin un plan adecuado o modelo de gestión museística acorde a las necesidades del museo es casi imposible conseguir financiamiento externo y que un museo que no se renueva y adapta a la sociedad, es un museo obsoleto.



Los museólogos canadienses Lord y Dexter (2010) [1997] proponen que el objetivo de la gestión de los museos es hacer “más llevadera al personal de una organización la realización de sus tareas a base de facilitarles la toma de decisiones” (2010:15). Los autores identifican los diferentes modelos de gestión que pueden tener los museos de acuerdo a su naturaleza y características particulares. Para ello el museo como institución cultural debe tener plenamente identificada su razón de ser y para precisarlo es indispensable establecer de manera clara su misión, mandato, metas y objetivos.

En todos los casos, la moderna gestión de los museos tiene en cuenta no solo los bienes patrimoniales que posee sino también la cultura organizacional que allí se desarrolla y que permitirá su puesta en marcha.

Uno de los mayores esfuerzos que a nivel de política cultural se ha dado en los últimos años en el ámbito español es el tratado *Criterios para la elaboración del Plan Museológico* (AA. VV., 2005), documento que resume todos los aportes mencionados y que, en base al análisis de museos estatales, desarrolla una propuesta metodológica y guía de trabajo de planificación museística.

Este documento técnico tiene como fin normalizar las terminologías utilizadas en los diferentes museos así como los procesos de trabajo a través de protocolos de acciones ordenadas en fases y responsabilidades que abarcan desde su situación jurídica hasta sus proyectos a corto plazo.

Ante la ausencia de otros tratados que combinen de manera tan efectiva la teoría museológica y su aplicación práctica, en el ámbito del habla hispana *Criterios para la elaboración del Plan Museológico* (AA. VV., 2005), publicado por el Ministerio de Cultura de España, se ha situado en los últimos años como la herramienta más efectiva de gestión de museos orientada a sistematizar los procedimientos de análisis así como las mejoras que se pueden realizar a través de los programas y proyectos del museo.

## **1.4 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Formular una propuesta de Plan Museológico para la Casa Museo Ricardo Palma siguiendo los lineamientos de *Criterios para la elaboración del Plan Museológico* (AA. VV., 2005), para replantear su institucionalidad y modelo de gestión y los programas necesarios para que cumpla la misión de gestionar la memoria y aportes del insigne tradicionista a todo el público.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Desarrollar la definición y planteamiento conceptual, misión, visión y mandato de la Casa Museo Ricardo Palma correspondiente al Plan Museológico.

Replantear el modelo de gestión, planificación institucional y forma de gobierno que debería tener la Casa Museo Ricardo Palma y la responsabilidad que tienen las instituciones que la administran: la Fundación Ricardo Palma, la Municipalidad de Miraflores y el Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma.

Identificar los programas: institucional, colecciones, arquitectónico, exposiciones, educación, comunicación y difusión, investigación, recursos humanos, recursos económicos y de seguridad para la Casa Museo Ricardo Palma.

## **1.5 LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

Una de las trabas que se ha encontrado durante la investigación es la inexistencia de un archivo ordenado que contenga la documentación que ha producido la institución desde su creación y que dé a conocer los pormenores de su trayectoria en el tiempo. Está en su mayoría se encuentra en files que no están clasificados ni catalogados, haciendo complejizando su búsqueda.

La mayoría de directivos y miembros fundadores de la Fundación de la Casa Museo Ricardo Palma y el Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma, quienes desde un inicio, en la década de 1960, estuvieron profundamente comprometidos con la institución, ya no forman parte de la institución, debido a que han fallecido o están fuera del país. Los nuevos miembros activos en la actualidad son en su mayoría personas con actividades y agendas diversas, no necesariamente abocadas a la gestión del museo y en muchos casos ajenos a su problemática, lo que constituyó uno de los principales problemas que afrontamos al iniciar este estudio. En ese sentido era muy importante comunicar con mucha prudencia la necesidad de contar con un plan de gestión que permita encaminar el museo y principalmente replantear sus metas como institución.

Otra de las limitaciones del estudio tiene que ver con la ausencia de políticas estatales que establezcan lineamientos que conduzcan una correcta gestión de museos y que tomen en cuenta la situación especial de la tipología Casa museo en particular. Debido a ello, las referencias utilizadas recogen modelos de otras realidades museológicas y experiencias de otros museos que sirven como referentes y ejemplos ante ese vacío.

# CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

## 2.1 BASES TEÓRICAS RELACIONADAS CON EL TEMA

La redefinición de la institución, el diagnóstico y la propuesta de programas de la Casa Museo Ricardo Palma, tiene como base dos ejes conceptuales: el de la Casa museo como tipología museológica y el Plan museológico como propuesta de gestión de museos, los cuales se presentan a continuación.

### 2.1.1 LA CASA MUSEO COMO TIPOLOGÍA

La casa museo es la tipología museística más representativa de la vida del ser humano, pues exhibe el espacio íntimo que cobija a un personaje, el “hombre sería sin ella un ser disperso” (Bachelard, 2000). La naturaleza diversa e interdisciplinaria de sus colecciones, muchas veces dificulta no solo su gestión sino también su conceptualización. Este tipo de instituciones generalmente ocupan un inmueble histórico convertido en museo, con muebles y objetos originales, es decir forman parte de un modelo contextual con inmuebles y colección contextualizados (Coll, 2007:117). Considerada un semióforo por su naturaleza portadora de significados, la casa museo es el espacio en el que se da encuentro lo visible y lo invisible de la vida de un personaje, razón por la cual su apreciación “tiene múltiples lecturas: espaciales, sociopolíticas, intelectuales, económicas, culturales” (Moreno, 2013:215).

Si bien la tipología Casa Museo aparece en los estudios de museología, existen pocos tratados dedicados exclusivamente a analizar las diversas problemáticas que afrontan este tipo de instituciones y las particularidades de su configuración: un lugar originalmente privado y doméstico –con un patrimonio muy diverso- convertido en un espacio público que debe mantener su esencia. Al respecto Giovanni Pinna (2001) señala que las casas museo comprenden sitios de tipos y dimensiones muy diversas que van desde los palacios reales de residencias de personajes poderosos, casas de personajes famosos, estudios de artistas, casas burguesas ricas e incluso cabañas modestas (Pinna 2001:4).

Lorente (1999) explica que fue en el siglo XIX que se produce la eclosión de museos en honor de todo tipo de individuos (1998:30) y que como tal reflejan los valores que inicialmente éstos proyectaban. Debido a ello la visita a estos lugares, “independientemente del carácter del edificio, da la sensación de entrar en un hábitat privado hecho museo, donde aún parece presente el fantasma del ilustre epónimo” (1998:30). Para el autor una casa Museo “no es propiamente un museo de arte pues suele recoger también todo tipo de *memorabilia* del protagonista (1998:31) conformada por los diversos bienes que tuvo y que representan su jerarquía social, política o intelectual. La vivienda o estudio es ya un testimonio histórico que permite un acercamiento retrospectivo a la privacidad del pequeño mundo del homenajeado (Lorente 1999: 31). La exposición pública del espacio íntimo y doméstico permite generar una relación más próxima entre el personaje y el espectador, ya que a través de sus espacios y objetos

Podemos leer, como en un libro, los gustos, las manías, los intereses personales, sociales, profesionales y culturales del individuo que la habitó y cuya memoria merece ser recordada, pero podemos leer asimismo las ideas coetáneas acerca de la comodidad doméstica y los sucesivos sistemas que se destinaron a lograrla y que indefectiblemente, afectaron al aspecto general de la vivienda y a su propia habitabilidad. (Blanco, 2013:145).

La responsabilidad de recuperar la historia y transmitirla a través del despliegue museológico es uno de los puntos que conlleva mayor reflexión de los especialistas ya que, muchos de estos espacios suelen ser considerados sin cuestionamientos como lugares auténticos y en ello radica el cautivante impacto que producen en el público (Risnicoff de Gorgas, 2001:10). Sin embargo, la puesta museográfica de una casa museo también tiene espacios “escondidos” o aquellos que no muestra (Torres González, 2009: 31), como por ejemplo la zona de la servidumbre, grupo social que estaba cerca, pero no presente, que convivía con los propietarios bajo el mismo techo, pero solo aparecía para desempeñar las tareas encomendadas (Pérez Mateo, 2012: 509).

Aunque al ingresar en una casa museo se tiene la impresión de estar viendo la realidad exacta en la que el personaje habitó, pero en realidad se trata de su representación o reconstrucción que ha sido posible gracias al trabajo conjunto de historiadores y especialistas. Se trata de un espacio al

que se le ha devuelto el aura que alguna vez tuvo, proceso que debe ser explicado a los visitantes y que se debe entender con las limitaciones y las distancias que conlleva.

Las casas museo enfrentan diferentes retos en su gestión, organización y puesta museográfica debido a que usualmente ocupan un edificio considerado patrimonio histórico, lo que hace imposible cambiar su espacio interior, el mobiliario y los objetos expuestos que exhibe (Pinna, 2001:4). Ello conlleva que muchas veces tenga problemas de seguridad, necesidades de espacio y lugares de tránsito de los visitantes. Por último, señala Pinna (2001) que la casa museo pone atención y énfasis no en el valor de los objetos individuales, sino en todo el conjunto y su interacción con el espíritu de las personas que vivían en la casa, lo que en algunos casos plantea problemas en términos de comunicación con el público.

La importancia de esta tipología museológica propició la creación de DEMHIST *Demeures historiques-musées*, un comité experto de UNESCO-ICOM para el manejo de Casas Históricas y Casas Museo en San Petersburgo, Rusia, en 1999 (Pavoni, 2009). Se trata de una plataforma internacional de encuentro y debate sobre temas vinculados a la conservación y administración de residencias históricas, identificando problemas comunes y posibles soluciones. Cabe señalar que la existencia de este comité fue correlato del interés que el ámbito norteamericano, esta tipología conocida como *Historic Houses*, había alcanzado (Torres, 2013:8). Del mismo modo, en el ámbito Español desde el año 1998 existe la Asociación de Casas Museo y Fundaciones de Escritores en España ACAMFE que reúne a esta tipología de museos con la finalidad de poner en común sus problemáticas y enriquecer sus particularidades (Santiso, 2013:115). Pavoni (2001) identifica varios tipos o subcategorías de casas museos, cada una con un potencial educativo y comunicativo diferentes (2001:18). Desde el años 2000 la autora planteó una propuesta de clasificación de casas museos (Pavoni, 2012) y en la asamblea DEMHIST de agosto de 2007, se reconocieron oficialmente los siguientes tipos: casas de hombres ilustres, casa de coleccionistas, casa de la belleza, casas dedicadas a eventos históricos, casas que ha querido la comunidad, moradas nobiliarias, palacios reales, casas del clero y casas con carácter etnoantropológico (Pavoni 2013:243).

Desde otra perspectiva, la misma autora, destaca el papel que cumplen las casas museos en la actualidad, enfatizando su responsabilidad no solo de presentar un espacio íntimo de manera fidedigna en su ambiente histórico sino como el lugar desde donde se pueda repensar la importancia de su interpretación y su uso para fines educativos y didácticos. Pavoni (2009) señala que “las casas museos pueden desarrollar “el papel de puente entre la experiencia individual y la vasta y compleja red del saber –político, cultural, artístico, productivo- y ofrecer al visitante el resultado de esta combinación, en la cual la micro y macro historia logran una narrativa eficaz” (2009: 109-110).

Otro de los aportes importantes que obligan a reflexionar sobre la responsabilidad de las casas museo es el que hace Pérez Mateo en torno a la importancia de los valores inmateriales que se negocian en este tipo de instituciones al señalar que “la casa museo ejerce una importante labor de conservación y de difusión del patrimonio, tanto material como inmaterial, construido históricamente como resultado de las interacciones sociales”. (2012:512). Las casas museos comunican mucho más de lo que dicen sus colecciones, transmiten la memoria del individuo que vivió en ella, el ser que creó allí su microcosmos, que le dio sentido y orden.

La diversidad y complejidad que revelan las casas museos ha hecho que autores como Torres (2009:191) señalen que se trata de “una tipología museal, que es múltiple y todavía hoy se encuentra en estudio”, siendo una de sus últimas definiciones

Las casas museos son edificios, habitación, residencia y morada pero también poseen una cualidad simbólica; custodian un patrimonio que no solamente es material y visible (muebles, bibelots, objetos de uso, textiles, etcétera), sino inmaterial y alusivo que hace referencia a los usos de la habitación, hábitos sociales, roles familiares, a modas y gustos, etcétera. (Torres, 2013:8).

### **2.1.1.1 REFERENTES INTERNACIONALES**

Existen una gran diversidad de casa museos. A continuación presentamos tres que consideramos afines por la actividad literaria de sus poseedores, escritores famosos.

#### **Casa Museo Isla Negra. Fundación Pablo Neruda, Chile**

Creada también para custodiar la memoria de un connotado hombre de letras, la Casa Museo Isla Negra, es uno de los tres museos que administra la Fundación Pablo Neruda. Esta fundación fue creada en 1986, en base al testamento de Matilde Urrutia, viuda del poeta, el cual estipula la creación de la Fundación, formula sus estatutos y designa a sus directores y consejeros. La Fundación dispone de las tres casas convertidas en museos: La Chascona, La Sebastiana e Isla Negra, las tres convocan en total un promedio de 306 mil visitantes al año que llegan desde diversos puntos del planeta (Sáez, 2013).

El objetivo de la Fundación Pablo Neruda, es difundir y preservar el legado poético, artístico y humanista del poeta, proponiéndose cultivar y propagar el arte y las letras, así como procurar que todo tipo de público pueda aproximarse al legado del Premio Nobel y conocer sus dos pasiones: construir y coleccionar (Sáez, 2013: 315). El trabajo de la Fundación pone énfasis en apoyar la creación artística y literaria, en especial de las nuevas generaciones, facilitando sus casas museos para actividades culturales de todo tipo, entregando premios y ofreciendo talleres.

La Fundación Pablo Neruda promueve y facilita el encuentro y el diálogo de escritores, artistas y del mundo académico vinculado a las expresiones artísticas, estableciendo vínculos con organizaciones afines, tanto nacionales como extranjeras, para realizar actividades en conjunto y potenciar el dinamismo del sector cultural en Chile. (Fundación Pablo Neruda, 2016).





**Figura 1. Web de la Fundación Pablo Neruda** Fuente:<http://www.fundacionneruda.org/es> [Consulta 13-04-2016]



**Figura 2. Anuncio de la Premiación del tercer concurso juvenil de poesía Pablo Neruda.** Web de la Fundación Pablo Neruda Fuente:<http://www.fundacionneruda.org/es> [Consulta 13-04-2016]

Para lograr sus objetivos la Fundación ha establecido una sede de redes con los más destacados estudiosos nerudianos del mundo, publica la revista Nerudiana y mantiene talleres de poesía en La Chascona, Isla Negra, La Sebastiana y Temuco. Uno de sus mayores logros es la entrega

anual del Premio Pablo Neruda de Poesía Joven a poetas chilenos menores de 40 años. La fundación lleva a cabo actividades de extensión cultural que incluye encuentros, conferencias, concursos de poesía, exhibiciones, foros, seminarios y festivales. La Fundación Pablo Neruda posee una Biblioteca que se encuentra instalada en una propiedad contigua a la Casa Museo La Chascona. Todas estas actividades y los servicios que los museos ofrecen son ampliamente difundidos a través de la web de la fundación, aumentando el interés de los visitantes.

Con esta iniciativa, la Fundación Pablo Neruda contribuye al desarrollo turístico y cultural de la V Región y continúa reforzando lazos con otras instituciones.

### **Museo Casa Natal Federico García Lorca. Fuente Vaqueros. Granada, España**

El Patronato Cultural Federico García Lorca es el organismo que gestiona el funcionamiento de la casa natal del poeta, dependiente de la Diputación de Granada. De acuerdo a la información publicada en su web institucional, se trata de una típica casa de labranza de la vega granadina en donde en 1898 nació el escritor y pasó los primeros años de infancia. Construida en 1880, la casa tuvo diversas transformaciones. En 1968, luego de la creación del Patronato Federico García Lorca, la casa se abre espacio museístico bajo el siguiente concepto

Nuestra propuesta es un breve, pero intenso viaje en el tiempo, por sus espacios íntimos: pasear por el comedor, la cocina, los dormitorios, y el patio ayudan a comprender un poco más los sentimientos que quiso transmitirnos. Se intenta conservar este pequeño museo, casa-museo, como un libro de paredes blancas, decoradas con una colección de recuerdos familiares y personales, que el visitante puede contemplar durante su recorrido de no más de una hora. Y en el antiguo granero, convertido en una sala de exposiciones: sus cartas, sus dibujos, sus libros dejan entrever secretos escondidos que nos descubren alguna cara desconocida de su polifacética personalidad. Tras el paso por las estancias familiares el visitante se despide con las únicas imágenes que se conservan de Lorca, acompañado de sus compañeros del grupo de teatro La Barraca y durante su viaje a Montevideo (Patronato García Lorca, 2016).

En 1982 fue adquirida por la Diputación de Granada y en 1998 el Patronato Cultural Federico García Lorca creó el Centro de Estudios Lorquianos, lugar de referencia para investigadores y estudiosos de su vida y su obra.

Como Patronato Cultural incluido en la Diputación de Granada, la institución dedicada a la provincia, ha establecido lazos con espacios relacionados con Lorca. Existe una ruta lorquiana que forma de la oferta de turismo cultural que comienza en Fuente Vaqueros donde nació el poeta, luego sigue la visita a la casa familiar en Valderrubio, la Huerta de San Vicente que fue casa de verano de 1926 a 1936 y finaliza en Víznar y Alfacar.



**Figura 3. Web del Museo Casa Natal de Federico García Lorca**

Fuente: <http://www.patronatogarcialorca.org/casamuseo.php> [Consulta 13-04-2016]

La biblioteca del Centro de Estudios Lorquianos reúne una colección bibliográfica de más de 5000 volúmenes y unos cincuenta títulos de revistas de la época, en su mayor parte se trata de números sueltos, o ediciones facsimilares. Se conservan ediciones que van desde finales del siglo XIX hasta las publicaciones más actuales.

## Casa Museo Lope de Vega, Madrid, España

La Casa Museo Lope de Vega y Carpio (1262 -1635), fue inaugurada en 1935 en el inmueble donde el famoso hombre de letras español habitó 25 años. Su creación responde a las gestiones de la Real Academia Española de la Lengua, el Ministerio de Instrucción Pública y Bellas Artes y desde las últimas a la importante participación de la Comunidad de Madrid, actualmente cotitular del museo (Jiménez 2013:325). Desde su reapertura, a comienzos de 2009, como institución ha iniciado una etapa de actividad orientada a mostrar la riqueza histórica de la literatura española, partiendo de la figura del ‘Fénix de los Ingenios’ y valorando su vinculación con otros autores. Se trata de una época especial del pasado intelectual español y con las más diversas manifestaciones literarias y artísticas (Casa Museo Lope de Vega, 2016).



**Figura 4. Web de la Casa Museo Lope de Vega. Programa de actividades**

Fuente: <http://casamuseolopedevega.org/es/> [Consulta 16-04-2016]

Según lo publicado en su página web, sus objetivos son:

– Dar a conocer al público la vida y extensa obra de Lope de Vega, especialmente la poesía y el teatro.

- Facilitar el conocimiento sobre la sociedad, religión, costumbres, historia, literatura y arte del Siglo de Oro, tanto a través de Lope de Vega como de otros artistas y literatos coetáneos.
- Dar a conocer el urbanismo, la arquitectura y los aspectos de la vida cotidiana de la época a través de la Casa Museo, situada en plena trama urbana del Madrid barroco.
- Fomentar el respeto por el patrimonio cultural y los museos. (Casa Museo Lope de Vega, 2016).

Como hemos visto en los tres casos, las casas museos poseen una página web a través de la cual transmiten la información básica del museo, exposición, horarios de visita y costos de taquilla y también actividades paralelas o complementarias que el museo realiza, vinculadas a la promoción literaria, concursos, seminarios, entre otros eventos. La web es un vehículo de transmisión muy efectivo y permite establecer vínculos con nuevos públicos.

#### **2.1.1.2 REFERENTES LOCALES**

Entre los referentes locales, consideramos importante mencionar la Casa Museo José Carlos Mariátegui, que por su historia, tiene diversos puntos en común con la Casa Museo Ricardo Palma.

##### **La Casa Museo José Carlos Mariátegui, Lima**

La Casa Museo José Carlos Mariátegui, emplazada en la Av. Washington 1946, Lima, fue inaugurada el 14 de junio de 1994 y abrió sus puertas al público en general en 1996.

Se trata de la vivienda en la que José Carlos Mariátegui pasó los últimos años de su vida, desde 1925 hasta 1930, por lo que fue escenario de la aparición de la revista *Amauta* en 1926, *Los 7 ensayos de interpretación de la realidad peruana* en 1928 y *Labor* en 1929.

Luego del deceso del escritor el 17 de abril de 1930, el inmueble fue alquilado por los propietarios de entonces a 7 familias que la habitaron. A pesar de que durante el segundo

Gobierno del Arquitecto Fernando Belaúnde se logró reconocer como patrimonio público, recibiendo sus dueños un terreno en permuta, no se logró su total recuperación. Esta se hizo efectiva durante el gobierno de Alberto Fujimori en el que se logró que los inquilinos que la habitaban precariamente salieran de la propiedad.

La casa se compone de un “hall” de entrada, una sala que fue su escritorio a la izquierda y una amplia sala llamada el “rincón rojo” frente a la puerta de entrada. Ahí estaba la biblioteca, conformada por una gran variedad de libros, revistas y periódicos, coleccionados sin orden en sencillos estantes. Basadre recordaba que “en su biblioteca se podía encontrar libros y periódicos sobre temas literarios, políticos y sociales que en ninguna otra parte de Lima había” (Ministerio de Cultura, 2016).

En la actualidad la Casa Museo tiene como Directora a la museóloga Roxana Chirinos Lazo quien dentro de sus planes inmediatos, además de coordinar la realización del Plan de Seguridad, se encuentra elaborando el proyecto museográfico para renovar la exposición permanente. La Casa Museo José Carlos Mariátegui edita un boletín mensual en el que divulga sus actividades.

### **2.1.2 EL PLAN MUSEOLÓGICO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN**

Aunque el interés por optimizar la organización interna de los museos ha estado presente desde sus orígenes, la gestión es un tópico que ha cobrado mayor relevancia dentro de los estudios de museología a partir de los años noventa (Moore, 1998). Anteriormente este campo no tenía un lugar medular en esta disciplina, pues su acción incidía directamente en sus programas arquitectónicos, de conservación, exhibición u otras áreas que lo conforman de manera independiente.

Los retos que afrontan los museos en la actualidad frente a su entorno y la necesidad de garantizar sus recursos financieros para la ejecución de sus metas, han propiciado el uso de herramientas especializadas del campo de la administración para su puesta en marcha. No es suficiente que el museo cuente con un personal que atienda sus necesidades ni que tenga un organigrama interno, estructurado jerárquicamente. La gestión del museo apunta a la

construcción de una entidad coordinada en cada una de las acciones necesarias para la consecución de sus fines, que cumpla las expectativas de los nuevos paradigmas que definen a los museos como lugares que asumen una responsabilidad social frente a su entorno y los derechos culturales de todos los ciudadanos (Bastías, 2013), donde confluyen memorias y valores, pivotes del fomento al respeto a la diversidad cultural y natural.

En las últimas dos décadas, son diversos los autores que a partir de experiencias de diversos museos estatales de países como Francia, Inglaterra, Canadá y España principalmente, han identificado modelos de gestión y los han sistematizado en documentos y manuales.

En la actualidad se considera que la gestión del museo está directamente enfocada a diseñar los cambios internos que tiene que hacer la institución para identificar objetivamente su misión frente a las colecciones que custodia y los públicos que convoca y cumplir todas las actividades que tiene programadas. Se trata de la adecuación de las herramientas del campo de la administración de empresas al ámbito cultural, que contempla la organización del museo como el de una empresa con objetivos, estructura organizativa, planificación y control, en resumen una industria cultural autofinanciada (Zubiaur, 2004: 186). Sin embargo en esta labor se debe tener en cuenta que el capital del museo no es comparable al capital de una empresa y que la sociedad a la que se dirige afronta grandes cambios que se evidencian principalmente en la irrupción de las tecnologías, las políticas económicas o el reconocimiento de la diversidad en los nuevos paradigmas educativos. Es claro que la gestión de un museo debe establecer un equilibrio entre su misión y su manejo económico ya que de convertirse en una empresa lucrativa puede perder su razón de ser como “una institución sin fines de lucro” y alejarse de su vocación y compromiso frente a su patrimonio y la sociedad.

El museo, como institución cultural sumamente compleja y diversa, requiere de mecanismos de gestión que se adecúen a su naturaleza y que conjuguen, por un lado, su responsabilidad frente al patrimonio cultural que custodia, y por otro, que asuma los retos que tiene frente a sus audiencias, considerando que con el pasar de los años éstas son cada vez más heterogéneas y exigentes.

En el contexto peruano, en el texto *el Diseño Museológico como propuesta*, Alfonso Castrillón (1986) plantea algunas preguntas claves que aluden a la necesidad de abordar la gestión de los museos: ¿Cómo funcionan nuestros museos? ¿Cuál es el presupuesto que se le ha asignado? ¿Cuál es el nivel profesional de sus autoridades y trabajadores? (1986:25). Castrillón (1986) resalta la necesidad de hacer un diagnóstico que identifique los problemas que afronta el museo, los mismos que deben ser resueltos por el equipo interdisciplinario que está a cargo de su programación. En su análisis, Castrillón hace referencia a la noción de “programación” planteada por el arquitecto francés Claude Pecquet a partir de su trabajo en el Centro Nacional de Arte y Cultura Georges Pompidou de París (Francia) una década antes. Pecquet señaló la necesidad de contar con un nuevo profesional: el programador o museólogo, cuya labor era básicamente establecer racionalmente una lista de las necesidades ideales del museo para que el arquitecto realice el proyecto. Cabe señalar que tempranamente Castrillón observa además que la participación de este profesional debe ser durante todo el proyecto y coordinada con los investigadores y trabajadores del museo (1986:28).

En el contexto español, Francisca Hernández (1994) identifica las funciones básicas de la gestión de museos, las cuales, citando a Lapointe (1991) resume en cinco: la planificación, la organización, la dotación de personal, la dirección y el control (Hernández, 1994:78). Esta tarea, según la autora, presenta múltiples dificultades porque abarca áreas tan diferentes como el patrimonio, las colecciones, la administración, el personal, los recursos y otras, obligando a que los grandes museos se vean en la necesidad de contratar a especialistas externos o consultores para tratar diversos problemas, principalmente los financieros (Hernández, 1994:78). Del mismo modo Kevin Moore (1998), reconoce que es indispensable desarrollar un modelo de gestión del museo que pueda hacer frente a un entorno social complejo y aprovechar las oportunidades que se le presentan. El autor destaca también las dificultades que tienen los directivos de museos en la actualidad para conseguir financiamiento para el desarrollo de sus actividades y afrontar los desafíos de una sociedad en permanente cambio y movimiento. En la actualidad los gestores de museos son conscientes de que sin un plan adecuado o modelo de gestión museística acorde a las necesidades del museo es casi imposible conseguir auspicio financiero y que un museo que no se renueva y adapta a la sociedad, es un museo obsoleto. Las diversas carencias de una institución y la necesidad de financiamiento constituyen, sin duda, el mayor problema que afrontan los



gestores de museos grandes o pequeños quienes tienen que garantizar que la institución sea sostenible en el tiempo.

Desde el ámbito anglosajón, Michael Belcher (1997:22), señala que una eficiente gestión del museo parte de una declaración firme de intenciones, ello da lugar a que para alcanzar los objetivos planteados, la organización utilice los recursos de forma efectiva –y por tanto económica-. Por lo antes expuesto, antes de hacer un plan se debe conocer los objetivos del museo definiendo cuál es su papel en la sociedad. En consonancia con Belcher (1997), los museólogos canadienses Lord y Dexter (2010) [1997] proponen que el objetivo de la gestión de los museos tiene como fin hacer “más llevadera al personal de una organización la realización de sus tareas a base de facilitarles la toma de decisiones” (2010:15). Los autores identifican los diferentes modelos de gestión que pueden tener los museos de acuerdo a su naturaleza y características particulares. Para ello el museo como institución cultural debe tener plenamente identificada su razón de ser y para precisarlo es indispensable establecer de manera clara su misión, mandato, metas y objetivos. Según los autores, la gestión debe desempeñar las siguientes funciones: “inspirar con el sentido de la misión del museo; comunicar el mandato del museo; dirigir la consecución de las metas; controlar la consecución de los objetivos y evaluar el cumplimiento de sus funciones” (Lord y Dexter, 2010:19), la suma de estos factores conducirá al logro de una institución exitosa.

En todos los casos, la moderna gestión de los museos tiene en cuenta no solo los bienes patrimoniales que posee sino también su organización intelectual y la cultura organizacional que allí se desarrolla y que lo definirá en el tiempo (Pinna, 2003). Por ello es importante poner atención al grupo humano que lo dirige y que está detrás de todas las acciones que hacen posible que consiga sus fines.

La gestión cultural tiene en la planificación una herramienta que recoge los nuevos paradigmas y competencias de la administración. En ese marco, diversos museos han optado por renovar su organización a través de sistemas de planificación muy diversa. Existen planes directores

diseñados para estrategias de mediano y largo plazo – de diez a veinte años-; planes estratégicos de corto plazo; planes de futuro, comerciales, de desarrollo y otros (Azor e Izquierdo, 2008:64).

La planificación estratégica es una de las herramientas más utilizadas en la organización de las entidades gubernamentales y empresas privadas en los últimos años. Se trata de un instrumento de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno a su quehacer y al camino que deben recorrer en el futuro las entidades para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, con miras a lograr su viabilidad. Su proceso exige prever, decidir y realizar acciones acertadas que permitan lograr el futuro deseado. El éxito de la planificación estratégica parte del trabajo de análisis y observación de una realidad y conocer sus desafíos y oportunidades, tanto de las condiciones extremas a una organización, como de su realidad interna. Solo después de tener ese análisis se podrá empezar a pensar en alternativas, soluciones y estrategias que permitan orientar sus funciones en el futuro. Los museos no han sido ajenos a esta herramienta de gestión y en los últimos años, muchos de ellos han hecho uso de ella.

En el ámbito museístico puntualmente, Lord y Dexter (2008: 61-62) señalan que el plan estratégico o plan de la empresa se realiza para organizar, en una única dirección coordinada, todas las actividades del museo, fijándose metas concretas en un tiempo estipulado. La misión, el mandato, las metas y los objetivos vigentes deben recogerse en este plan y especificarse para cada división conjuntamente con el plan financiero, que incluye un presupuesto y generalmente unos objetivos de captación de fondos. Lo que para los autores es la división del museo, en otros contextos se entiende como programas, como se verá más adelante. Por todo lo antes visto es claro que para alcanzar las metas, la planificación como herramienta y proceso requiere primero identificarlas y avizorar el mejor futuro de la institución y conocer su situación dentro y fuera de la organización.

Kevin Moore (2005), señala que hoy en día la inexistencia de un trabajo planificado impide a cualquier museo, sea cual fuere su tamaño, controlar plenamente su destino, ni siquiera los doce

meses próximos (Moore 2005: 45). Solo una estrategia y visión claras le permitirán a la institución afrontar los desafíos imprevistos y reconocer las oportunidades.

Tanto Moore (2005), como Lord y Dexter (2009), son enfáticos al señalar que el desarrollo del plan requiere del concurso de todo el personal involucrado en el museo, el público y todos los agentes exteriores vinculados a él. Eso implica tener en cuenta el ámbito social y político en el que está inmersa la institución:

Las consultas externas –entrevistas con representantes de la vida política, cultural y económica; reuniones con gente especialmente relacionada con el museo tales como profesores, donantes, contribuyentes del museo, etc., y contactos con sectores que ignoran al museo- ayudan a comprender mejor la función del museo dentro de la sociedad: cómo la sirve, dónde falla y cómo mejorar la relación museo sociedad. (Lord y Dexter, 2009:62-63).

Por todo lo visto, la renovación de un museo o la mejora de su gestión, parte de un profundo proceso de análisis de todos los factores involucrados – situación legal, infraestructura, colecciones, personal, museografía, actividades, públicos, etcétera-. El conocimiento de cada uno de estos factores permitirá reconocer sus objetivos como institución y esbozar un trabajo planificado que trace metas posibles en plazos determinados.

### **El Plan Museológico**

El Plan Museológico es un documento que desarrolla una propuesta metodológica de planificación pensada exclusivamente para los museos. El uso de esa denominación parte de la aplicación del documento *Criterios para la elaboración del Plan Museológico* (AA.VV. 2005) que presenta una guía de trabajo para la gestión de los museos elaborado por especialistas y técnicos de museos del sistema estatal español. Se trata de una propuesta realizada a partir de un estudio y reconocimiento de la realidad museística local española, en particular la problemática

de los museos estatales, que plantea en un documento las bases para normalizar los procesos de trabajo a través de una estructura ordenada, instrumentalizando fases y responsabilidades.

La sistematización de las actividades y procesos del Plan Museológico son el resultado del análisis de documentos y experiencias de diferentes tradiciones museológicas de países como Francia, Inglaterra, Canadá y España (AAVV 2005). Las referencias a la planificación museística en España se inician con la publicación de Aurora León (1978), haciéndose cada vez más frecuentes a partir de los años noventa en las obras de autores como L. Alonso (1993 y 1999), F. Hernández (1994) o J.C. Rico (1994 y 2003), aunque siempre como capítulos dentro de obras más amplias (Azor e Izquierdo, 2008: 65). Además de la propia experiencia de gestión, el Plan Museológico recoge la corriente de la nueva museología promovida por Georges Henry Riviere (Alonso, 2012) y la planificación en la gestión de los museos trabajados por Moore (2008) y Lord y Dexter (1999). La síntesis de décadas de prácticas ha dado lugar a un esquema pragmático y adaptable al manejo de museos de distintas latitudes y contextos, principalmente en el ámbito latinoamericano en donde viene siendo utilizado desde hace algunos años con éxito.

Por todo lo señalado, podemos asegurar que el Plan Museológico constituye el aporte más importante en el campo de la gestión y planificación de museos del mundo de habla hispana, cuya vocación de ser extensivo a museos de otros ámbitos se constata en su carácter práctico y la intención de unificar términos. Chichilla, incluso indica que la segunda edición de *Criterios para la elaboración del Plan Museológico* del año 2007 se agotó y que ese mismo año se hizo una versión en lengua inglesa. (Chinchilla, 2008:20). El manual no solo adapta la planificación estratégica a la gestión museística sino que hace compatible la teoría museológica con la práctica, la museología y la museografía, delimitando las necesidades y funciones de cada una de sus variables. Como documento técnico analiza el museo como una unidad y abarca todo lo concerniente con su puesta en marcha y desarrollo, desde su conformación legal, financiamiento y organización, personal, colecciones, servicios, hasta las metas y proyectos futuros que como institución se ha de plantear para satisfacer la demanda de sus visitantes.

El Plan Museológico es capital para que tanto los responsables y trabajadores de museos logren los siguientes objetivos:

- Ordenar el trabajo interno del museo. La simple redacción del Plan Museológico, es un ejercicio colectivo que implica recopilar y analizar la información del museo en todos sus niveles. La identificación de puestos, tareas y responsabilidades permite detectar las relaciones de dependencia y complementariedad entre sus distintas áreas.

- Identificar la relación con los responsables administrativos y políticos. Al identificar con claridad su situación legal, el Plan Museológico facilita el establecimiento de canales de comunicación con los departamentos del cual depende y permite evaluar el rendimiento de los recursos obtenidos y justificar sus pedidos.

- La definición de los proyectos. El Plan Museológico detecta y contribuye a expresar con claridad las principales necesidades en las distintas áreas del museo. Esto se expresa a través de proyectos encaminados a resolver los requerimientos específicos solicitados en los tiempos previstos. (AA.VV., 2005).

Cabe destacar que en países como Reino Unido, si un museo no tiene plan estratégico, no se puede registrar ni disponer de ciertas oportunidades de financiación. (Moore, 2008:47). En el ámbito latinoamericano, la Planeación estratégica para los museos ha sido trabajada en países como Colombia en el Programa de Fortalecimiento de Museos del Ministerio de Cultura, a través de manuales de uso público (Ministerio de Cultura de Colombia, 2014).

El Plan Museológico del Ministerio de Cultura de España (Ministerio de Cultura de España, 2005) se articula en dos fases, la primera es la fase de definición de la institución y la segunda corresponde a la identificación de los programas del museo y las acciones que precisa para hacer efectiva su gestión y que se canalizarán a través de proyectos.

Cada fase establece pautas puntuales que se relacionan entre sí. El Plan parte de la definición y el planteamiento teórico de la institución y concluye con las soluciones prácticas que responden a

las necesidades de sus diversas áreas. En ese sentido, sistematiza las acciones que debe llevar a cabo el museo para lograr identificar sus particularidades y recursos para encaminar sus metas. Se trata de una guía que facilita la organización de las actuaciones que requiere cualquier iniciativa que se proponga el museo.

### **2.1.2.1 PRIMERA FASE. DEFINICIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

La definición de la institución forma parte de la Primera fase del Plan Museológico y tiene como objetivo conceptualizar la singularidad de la institución, identificar y comprender su naturaleza, objetivos y metas en el futuro. Esta primera etapa es capital

porque en ella confluyen todas las áreas y responsabilidades que asume la institución frente a sus colecciones y público.

#### 2.1.2.1.1 PLANTEAMIENTO CONCEPTUAL

Conceptualizar un museo requiere definir su naturaleza, limitaciones y precisar su singularidad y la responsabilidad que tiene frente a sus colecciones y el entorno en el que se encuentra. Moore (2008:42) citando a Dexter Lord y Market, señala que todo museo debe tener una declaración básica compuesta por tres elementos Misión, visión y mandato. El Plan Museológico exhorta a los gestores a identificar cada uno de estos conceptos, que son el punto de partida para el desarrollo de los programas que necesita el museo.

#### 2.1.2.1.2 LA MISIÓN DEL MUSEO

El inicio de la planificación de museos parte de una declaración de misión en la que se detalla cuáles son los objetivos fundamentales de la institución. Esta es una herramienta esencial de gestión, de capital importancia para la operatividad de la organización. En ese sentido, la misión del museo se puede resumir en pocas palabras como su intención o propósito como institución, su razón de ser, lo que responde a la interrogante de ¿por qué existimos? y ¿cuáles son nuestros objetivos? (Moore, 2008:42-43).

En la actualidad las declaraciones de misión de los museos se inscriben en dos marcos conceptuales, el más tradicional, establecido por el Consejo Internacional de Museos ICOM, correspondiente al año 2007:

Un museo es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y abierta al público, que adquiere, conserva, estudia, expone y difunde el patrimonio material e inmaterial de la humanidad con fines de estudio, educación y recreo. (ICOM, 2015)

Y el del programa Ibermuseos, que tiene una función más amplia frente a la sociedad, y que lo define como:

instituciones dinámicas, vivas y de encuentro intercultural, como espacios que trabajan con el poder de la memoria, como instancias relevantes para el desarrollo de las funciones educativa y formativa, como herramientas adecuadas para estimular el respeto a la diversidad cultural y natural y valorar los lazos de cohesión social de las comunidades y su relación con el medioambiente. (Ibermuseos, 2015).

Definir o replantear la misión de un museo es de crucial importancia para el desarrollo de todas sus actividades “ya que es el núcleo a partir del cual se desarrollan las políticas de todo museo, si no existe conciencia de su misión las políticas quedan como iniciativas vacías de contenido” (Lord y Dexter, 2010:20). La declaración de la misión de un museo es un tema sumamente complejo y su identificación y análisis ha permitido a los especialistas detectar que muchos importantes museos fallan en la realización de esta tarea. Una adecuada misión del museo debe contener su finalidad, valores, objetivos, función y audiencia (Moore, 2005:27). Moore (2005:44) indica que incluso las misiones de grandes instituciones como el Instituto Smithsonian de Washington, Estados Unidos caen en el error de ser demasiado generales, no se han renovado o no son de dominio público. Otro de los errores identificados por el autor es la costumbre de enumerar las actividades de un museo sin enfatizar su razón de ser o hacia dónde quieren ir como instituciones. Pero lo más grave que señala el autor, es que muchas de las misiones “son

aburridas no inspiran ni emocionan” (Moore, 2005:45) y ello se refleja no solo al exterior sino al interior del museo y en la inercia que puede envolver a la institución y a sus operadores. Por ello la misión deber ser pensada y redactada teniendo en cuenta todos estos aspectos, logrando esbozarla de un modo creativo y estimulante, tanto para sus miembros como para la sociedad en general.

Un buen ejemplo de misión de museo es del Guggenheim de Bilbao, citado por Baena y Carrascós (2008):

Reunir, conservar, y exponer el arte moderno y contemporáneo en el marco de una obra emblemática de la arquitectura, dentro de la perspectiva internacional de la *Solomon R. Guggenheim Foundation* y con el máximo nivel de calidad artística y orientación al público, para educar a la sociedad en el arte como apoyo a los valores de la tolerancia y apertura sirviendo como símbolo de la vitalidad económica y cultural del País Vasco. (Baena y Carrascós, 2008:34)

#### 2.1.2.1.3 LA VISIÓN DEL MUSEO

La visión del museo identifica su horizonte o meta, es decir, el impacto que la institución quiere alcanzar en el futuro y que equivale a la respuesta a la interrogante ¿en qué creemos? (Moore, 2008:43). La relación entre misión y visión es muy estrecha y complementaria debido a que “una misión realizada en forma excelente, representa aquello que queremos ser como organización en un futuro cercano” (Baena y Carrascós, 2008:31). Por consiguiente, la visión del museo nos transporta a lo que imaginamos que será como institución, su posicionamiento así como la influencia que generará en el ámbito en el que se encuentra inmerso.

#### 2.1.2.1.4 EL MANDATO DEL MUSEO

Aunque no se menciona en el Plan Museológico, autores como Dexter y Lord (2010) proponen que uno de los puntos relevantes en la conceptualización de los museos es el establecimiento de su mandato. El mandato identifica el objeto de dedicación de la institución, la gama de la cultura material por la cual asume determinadas responsabilidades: “disciplina académica, extensión



geográfica, marco cronológico, especialidad científica, relaciones del mandato con otras instituciones interesadas en el mismo tema” (Dexter y Lord, 2010:17). El mandato se refiere, por consiguiente, a la especialidad del museo, su espectro de acción y el papel que va a cumplir en su entorno. Para Moore el mandato pone en potencia las anteriores declaraciones para que el museo acepte su propia responsabilidad tanto en las disciplinas académicas, rangos geográficos y cronológicos, como en el alcance del museo en términos de audiencia local, nacional, internacional, grupo de edad, familias, tercera edad” (Moore, 2008:43).

#### 2.1.2.1.5 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

Este es uno de los pasos más importantes para el desarrollo de cualquier propuesta de planificación del museo ya sea de un museo nuevo o de un museo preexistente. Su finalidad es la identificación de las carencias del museo y el establecimiento de prioridades como consecuencia del diagnóstico realizado. Un buen diagnóstico examina sus áreas funcionales, recursos y servicios, en resumen todas las facetas y actividades del museo, funciones y agentes, detecta sus carencias, analiza y reflexiona su situación y propone una priorización y un avance de propuesta a futuro. Debido a ello su elaboración debe contar con el concurso de todos los involucrados, sus directivos, personal, operadores, autoridades, etcétera.

El diagnóstico del Plan Museológico (2005) propone indicadores del funcionamiento del museo a partir de la evaluación de los programas a través de los cuales pone en marcha su misión. Estos son los siguientes:

- Historia y carácter de la institución.
- Colecciones (naturaleza, incremento, documentación, investigación, conservación).
- Arquitectura (sedes, espacios, accesos y circulaciones, instalaciones)
- Exposición
- Difusión y comunicación (públicos, servicios, actividades)
- Seguridad
- Recursos Humanos
- Recursos económicos
- Evaluación final.

#### 2.1.2.1.6 ANÁLISIS FODA

La Planificación estratégica ofrece otras pautas y parámetros que permiten evaluar la gestión y el desarrollo de los proyectos. Una de las más utilizadas es el sistema de análisis FODA, conocida también como DAFO, hoy convertida en un instrumento de diagnóstico empleado en distintos ámbitos de mucha utilidad debido a al alcance de ámbito de acción y punto de partida de plan estratégico.

El análisis FODA, se ha impuesto como herramienta de diagnóstico esencial de los planes estratégicos debido a que se basa en la evaluación de los aspectos positivos y negativos de un proyecto concreto. Denominado originalmente SOFT y en la actualidad SWOT, sigla que resume sus acciones en inglés Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats y traducidas al español como Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, más conocido como FODA. Este sistema fue desarrollado por Albert S. Humphrey, en el Instituto de Investigaciones de Standford (Standford Research Institute) entre las décadas de 1960 y 1970 como resultado de una investigación financiada por las empresas del Fortune 500 para crear un sistema de análisis administrativo que mejorara la planificación corporativa de esos momentos (Jiménez Molina, 2013: 13).

En el análisis FODA se examinan cuatro factores, agrupados en dos categorías:

Aspectos internos: donde se buscan las Debilidades y Fortalezas del proyecto

Aspectos externos: donde se analizan las Amenazas y Oportunidades del entorno que pueden afectar al proyecto.

En esta fase se evalúan las características del proyecto y los recursos que dispone, es decir, las circunstancias internas que puedan ayudar a su progreso o que puedan impedir su ejecución. Se contemplarán aspectos como la cantidad de capital disponible, la percepción del proyecto por parte del público al que va dirigido, las novedades y ventajas que aporta la propuesta, o la estructura interna de la empresa que lo lleva a cabo.

En Debilidades, se consideran los aspectos del proyecto que deben ser mejorados. Una mala organización de la empresa o tener insuficiente capital, son consideradas debilidades.

En Fortalezas, se identifican los puntos fuertes del proyecto, las posibilidades a explotar. La existencia de financiamiento o la naturaleza innovadora de un proyecto y el interés que suscita en el público son sus fortalezas. Las fortalezas tienen en cuenta la situación del entorno y las circunstancias políticas, legales, económicas, tecnológicas o el personal del que dispone la institución.

Las Amenazas, identifican los elementos externos que pueden dificultar el desarrollo del proyecto. La falta de recursos o respaldo legal puede entorpecer la ejecución del plan.

Las Oportunidades, son las circunstancias positivas del entorno que puedan contribuir a la realización del proyecto, como el interés del público o la existencia de profesionales capacitados para llevarlo a cabo cualificado.

La identificación de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, esclarece la visión general de la situación a la que el proyecto se enfrenta y ayuda a determinar si su ejecución es viable o no. Su resultado permite trazar estrategias de actuación, en las que se aprovecharán las oportunidades y se contrarrestarán las amenazas mediante el aprovechamiento de las fortalezas y la superación de las debilidades del proyecto.

El sentido práctico y la efectividad de este sistema de análisis constituyen un valioso ejercicio de diagnóstico del museo como proyecto viable y es muy utilizado en el desarrollo de planes de gestión.

### **2.1.2.2 SEGUNDA FASE DEL PLAN MUSEOLÓGICO. PROGRAMAS Y PROYECTOS**

En el documento *Criterios para la elaboración del Plan Museológico* (AA. VV., 2005), la definición del programa corresponde a las líneas de acción que deben tener los museos para lograr cumplir sus fines. En ellos se definen las responsabilidades de las áreas del museo, los criterios de actuación y las acciones o proyectos que debe emprender para llevarlas a cabo. La definición de los programas debe ser hecha por el equipo del museo y su elaboración está condicionada al orden de prioridades establecido luego del diagnóstico y la definición del museo. Los programas en un museo no siempre se plantean en paralelo, sino que dependen de las prioridades que establezca el diagnóstico. Debido a que se trata de la puesta en práctica de la teoría museológica, su elaboración requiere de todo el equipo que labora en el museo y la asesoría de museólogos o conocedores del tema. Los programas suelen guardar correspondencia con los puntos del Análisis y Diagnóstico de la Fase I. (AA.VV., 2005)

Los proyectos ponen en marcha los lineamientos de los programas. Se presentan a través de documentos con objetivos definidos, plazos de ejecución los mismos que pueden ser ejecutados por el propio equipo del museo o por personal externo contratado. Los proyectos dimensionan problemas y proponen soluciones concretas con una programación temporal y económica.

## 2.2 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS USADOS

**Casa museo.** Museo monográfico dedicado a un personaje histórico, generalmente vinculado a un lugar geográfico y en particular a una casa relacionada con la vida de tal personaje. Abundan en el mundo especialmente dedicados a políticos, militares y literatos, profesiones que ostentan lugares de privilegio dentro de la nómina de las “glorias patrias”. (Ballart y Juan i Tresserras, 2008:72).

**Fundación.** Organización sin ánimo de lucro cuya misión es prestar servicios sociales y/o educativos o realizar actividades de investigación. Algunas fundaciones pueden ser una fuente de financiación externa para el museo. (Lord y Dexter, 2010:243).

**Gestión.** Hacer más fácil la toma de decisiones en una organización de manera que pueda alcanzar sus metas. (Lord y Dexter, 2010:243).

**Liderazgo.** Habilidad para inspirar a la gente con sentido de la misión (habilidad para identificarlos con la misión) para alcanzar las metas establecidas. (Lord y Dexter, 2010:244).

**Mandato.** Se refiere a la gama de cultura material por la cual el museo asume unas determinadas responsabilidades. El mandato puede formularse en términos de disciplina académica, extensión geográfica, marco cronológico, especialidad científica y puede además distinguirse en relación a otras instituciones interesadas en el mismo o parecido tema. (Lord y Dexter, 2010:245).

**Misión.** Declaración objetiva, breve y muy pensada sobre la razón de la existencia de un museo, que sustenta todas sus políticas y actuaciones. (Lord y Dexter, 2010:246).

**Patronato.** Colectivo en el cual la sociedad deposita el interés público con respecto al museo para que actúe como administrador del mismo con la misma diligencia, honestidad y discreción con que lo haría cualquier persona prudente con sus propios asuntos. (Lord y Dexter, 2010:247).

**Planificación.** Tipo de investigación y de práctica destinadas a facilitar la preservación y la interpretación de la cultura material en un museo, a base de organizar o reorganizar todos los aspectos y los distintos elementos que intervienen y conforman el museo, en un conjunto nuevo más integrado, capaz de realizar las funciones que tiene encomendadas con una eficacia óptima. (Lord y Dexter, 2010:248).

**Plan museológico.** Es una herramienta de planificación museística, en sentido global e integrador, de carácter finalista, que ordena objetivos y actuaciones en la institución museística y en todas y cada una de sus áreas funcionales, estableciendo una secuencia de prioridades (AA.VV., 2005:8).

**Política.** Declaración sobre el compromiso de un museo acerca de su misión, mandato y propósitos en relación con una determinada función museística y de alcanzar determinados niveles de calidad en su consecución. (Lord y Dexter, 2010:248).

**Programa.** Documento para la ordenación de las actuaciones de futuro en cada ámbito concreto del museo, que incluye la relación de necesidades para el cumplimiento de las funciones museísticas que se resolverán y concretarán en distintos proyectos. (AA. VV., 2005:8)

**Proyecto.** Los proyectos definen, describen y proponen soluciones ajustadas a las necesidades planteadas. (AA. VV., 2005:8).

## **2.3 HIPÓTESIS**

### **2.3.1 HIPÓTESIS GENERAL**

La propuesta de Plan Museológico de la Casa Museo Ricardo Palma permitiría proponer un modelo de gestión que redefina conceptualmente la institución, esclarezca su situación legal e identifique los programas necesarios para que cumpla su misión de gestionar la memoria del insigne tradicionista y transmitir sus aportes a las letras peruanas y universales a través del museo.

### **2.3.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

1. La propuesta de Plan Museológico de la Casa Museo Ricardo Palma permitiría hacer una propuesta de conceptual de la Casa Museo, su misión, visión y mandato.

2. La propuesta de Plan Museológico propondría un nuevo modelo de planificación institucional, forma de gobierno y dependencia orgánica del museo definiendo su relación con las instituciones que la administran: la Fundación Ricardo Palma, la Municipalidad de Miraflores y el Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma.

3. El Plan Museológico permitiría identificar los programas que la Casa Museo Ricardo Palma necesita para modernizar su gestión: institucional, de colecciones, arquitectónico, de exposiciones, educación, comunicación y difusión, investigación, recursos humanos, recursos económicos y de seguridad

## 2.4 VARIABLES

<b>VARIABLE</b>			
<b>VARIABLE DE ESTUDIO</b>	<b>SUB VARIABLES</b>	<b>INDICADORES ANALIZADOS PARA LAS SUB VARIABLES DE ESTUDIO</b>	<b>INSTRUMENTOS PARA MEDIR LOS INDICADORES</b>
Plan Museológico	Programa Institucional	Misión Visión Mandato Forma de gobierno Organigrama	Revisión de archivos y documentos. Entrevistas realizadas a los presidentes y directores y gerentes a cargo de esas instituciones
	Programa de Colecciones	Política de colecciones Conservación Inventarios Investigación de las colecciones	Existencia de inventarios Control de plagas Registro de bienes en el Ministerio de Cultura
	Programa de Investigación	Líneas de investigación en torno al tradicionista Convocatoria a investigadores peruanos y extranjeros Indexación de la Revista de la Casa Museo Ricardo Palma	Producción de nuevas investigaciones sobre la vida del tradicionista. Indexación de la Revista de la Casa Museo
	Programa Arquitectónico	Necesidades de infraestructura Accesos, circulación y seguridad	Diagnóstico de uso de espacios y necesidades de infraestructura de la institución.



	Programa de Exposición	Discurso expositivo Guión museográfico Transmisión de la información	Opinión de los visitantes. Consulta con especialistas.
	Programa de Educación	Estudios de público Usuarios de talleres	Evaluación de talleres. Nivel de llegada a colegios
	Programa de Comunicación y Difusión	Imagen institucional Política Página web Boletines informativos	Análisis de la comunicación externa de la Casa Museo. Estudio de públicos
	Programa de Seguridad	Plan de Seguridad Circuito cerrado	Existencia de un Plan de Seguridad
	Programa de Recursos Humanos	Equipo de profesionales y operadores del museo. Manual de organización y funciones	Manual de organización de funciones.
	Programa de recursos Económicos	Captación de recursos Incremento de asignación anual Financiación de proyectos	Entrevistas realizadas a profesionales a los presidentes y directores y gerentes a cargo de esas instituciones

# CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

## 3.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación planteado para este proyecto de tesis es no experimental. Se trata de una propuesta de gestión cuyo planteamiento toma como base la metodología del documento *Criterios para la elaboración del Plan Museológico* (2005), documento que permite identificar puntos vulnerables en el desarrollo de la gestión y a partir de ellos, identificar un modelo de organización que permita aprovechar mejor sus recursos, articular las diversas actividades del museo a fin de cumplir con su misión y mandato como institución.

## 3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Considerando que el presente estudio está referido a una propuesta de modelo de gestión museológica de la Casa Museo Ricardo Palma, la población de estudio se concentra en los recursos humanos de la institución. En tal sentido se analizará un universo amplio de roles y funciones que cumplen las personas vinculadas a su funcionamiento así como el espectro de actividades que realiza cada uno de sus miembros.

Ello implica reconocer y delimitar las responsabilidades y funciones de las instituciones comprometidas con su gestión: La Fundación Ricardo Palma, el Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma y la Municipalidad de Miraflores, así como conocer el personal que ejecuta las actividades del museo.

### **3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

La propuesta de Gestión de la Casa Museo Ricardo Palma es una investigación de naturaleza descriptiva que parte del uso de manuales y herramientas de gestión de museos, los mismos que serán adecuados al caso específico de la CMRP

La propuesta sigue la estructura y metodología del documento *Criterios para la elaboración del Plan Museológico del Ministerio de Cultura de España* (2005), que consta de dos fases: La primera correspondiente a la definición y diagnóstico de la institución y la segunda en la que se desarrollan los programas y la definición de proyectos.

Esta estructura tomada como base ha sido adaptada teniendo en cuenta la naturaleza y complejidad de la institución así como el contexto museológico peruano.

### **3.4 RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para el desarrollo de la presente investigación se ha realizado diversas visitas a la Casa Museo Ricardo Palma con el objeto de analizar su forma de organización, el discurso museográfico planteado en la exposición permanente, la situación de su patrimonio exhibido, la relación del museo con el entorno, entre otros temas que inciden directamente con los servicios que ofrece.

En cuanto a los aspectos institucionales o internos se han consultado archivos, normativas, estatutos, oficios entre documentos producidos o recibidos por la Casa Museo Ricardo Palma, la Fundación Ricardo Palma, el Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma y la Municipalidad de Miraflores.

La información obtenida ha sido contrastada y complementada con entrevistas realizadas a los encargados y al personal que trabaja en la Casa Museo Ricardo Palma, el Presidente del Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma Dr. Alberto Varillas Montenegro; miembros de la

Fundación Ricardo Palma; La Gerente de Cultura de la Municipalidad de Miraflores, la Sra. Crisia Málaga; Guillermo Guedes Ontaneda, administrador de la Casa Museo, entre otras personas externas que proporcionaron información relacionada al funcionamiento y aspectos técnicos y legales de la casa museo.

También se ha entrevistado especialistas y buscado la opinión técnica de instituciones representativas en el ámbito local, como el Ministerio de Cultura.

Se ha consultado bibliografía especializada sobre temas de gestión cultural, planificación estratégica, casas museos, experiencias pedagógicas, entre otros documentos y experiencias que han servido de sustento al estudio.

# CAPITULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

## 4. 1 PLANTEAMIENTO CONCEPTUAL DE LA CASA MUSEO RICARDO PALMA

### 4.1.1 DEFINICIÓN DE LA INSTITUCIÓN

De acuerdo a lo planteado en la primera fase del Plan Museológico, la propuesta de gestión de la Casa Museo Ricardo Palma debe partir de redefinir su razón de ser como institución cultural que gestiona la memoria del tradicionista y su espacio de vida. El objetivo de este ejercicio conceptual es precisar la singularidad del museo y su responsabilidad frente a sus colecciones, identificar su misión-visión y su mandato.

De acuerdo al artículo primero y segundo del Estatuto del Museo y Centro de Estudios Ricardo Palma (1968), se conoce lo siguiente:

El museo es una institución creada con el objeto de honrar la memoria del tradicionista don Ricardo Palma. El museo mantendrá en exhibición permanente la casa en la que transcurrieron los últimos días y falleció el tradicionista, en que se reconstruirán en forma adecuada los ambientes de la casa y se la habilitará con los muebles, objetos, libros, etc. que fueron de su propiedad y similares, o los dedicados a su obra literaria. También tiene por objeto el Museo efectuar estudios sobre esta obra y propiciar conferencias, charlas, etc. sobre la misma.

Además de los objetivos señalados en el artículo anterior, el Museo podrá promover o auspiciar conferencias, estudios y charlas sobre temas de cultura general, para realizarse en su local o en otros, así como exposiciones, funciones cinematográficas o teatrales, pero manteniéndose alejado de toda actividad de orden político” (Estatuto del Museo y Centro de Estudios Ricardo Palma, 1968).

Para realizar estas actividades la Fundación Ricardo Palma y la Municipalidad de Miraflores crearon el Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma, encargada de su dirección y gestión.

#### **4.1.1.1 MISIÓN**

La misión de la Casa Museo Ricardo Palma es preservar y difundir a todo el público, el legado material, literario, artístico y humanista de Ricardo Palma a través de su espacio de trabajo y vivienda. Cultivar el interés por el estudio y la difusión de la tradición, género literario creado por el connotado escritor y promover la creación literaria, la investigación, la historia y la literatura por medio de congresos, talleres, charlas y actividades diversas.

#### **4.1.1.2 VISIÓN**

La Casa Museo Ricardo Palma es el mayor referente en el estudio de la vida y obra del tradicionista peruano a nivel local, nacional e internacional; un espacio que a través de la interpretación de la obra del ilustre escritor promueve el respeto a la pluralidad, el encuentro entre diversas generaciones, la creación literaria, valores que pone al servicio de la ciudadanía.

#### **4.1.1.3 MANDATO**

De acuerdo a su mandato la Casa Museo Ricardo Palma es:

Un museo sin ánimo de lucro (su fin es social, no económico);

Un museo de literatura peruana (orientado a las letras);

Un museo de historia (sus colecciones son de índole histórica);

Un museo de personaje (que a través de su locación, colecciones y

Actividades exalta la obra del tradicionista Ricardo Palma).

Un museo municipal (su titularidad y gestión están a cargo de la

Municipalidad de Miraflores).

Un museo público (sus colecciones son Patrimonio cultural de la Nación).

Un museo de ideas (un espacio que promueve el desarrollo de la creación Literaria);

Un museo de actividades (que a través de distintos programas públicos, Brinde a los visitantes diversas experiencias de conocimiento);

Un museo abierto (abierto a la participación ciudadana que aspira crecer a Través de un diálogo constante con la sociedad, el distrito de Miraflores y Otros).

#### **4.1.1 4 HISTORIA Y CARÁCTER DE LA CASA MUSEO RICARDO PALMA**

La Casa museo Ricardo Palma, ubicada en la esquina de las calles Belisario Suárez y Colina del distrito de Miraflores en la ciudad de Lima, fue inaugurada el 6 de octubre de 1969, en la residencia en donde el escritor pasó sus últimos seis años de vida. En 1962 el inmueble había sido declarado Monumento Histórico Nacional mediante Ley n° 13895.

La creación del Museo y Centro de Estudios Ricardo Palma, como se llamó inicialmente, fue resultado del interés de la hija del tradicionista Augusta Palma Román, el Frente de Cooperación Cívica de Miraflores y la Fundación Ricardo Palma que, conjuntamente con la Municipalidad de Miraflores, reunieron los fondos y adquirieron el inmueble en 1967, bajo la condición estricta de que solo fuera utilizado como Museo y Casa de Estudios Ricardo Palma.

Para su puesta en marcha, la Fundación Ricardo Palma y el Concejo Distrital de Miraflores redactaron un Estatuto y un Reglamento de Museo que se adjunta en el anexo 1 del presente

documento. Luego del deceso de Augusta Palma en 1968, se creó el Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma con la finalidad de que se haga cargo de su gestión.

En la actualidad la Casa Museo Ricardo Palma tienen una gestión mixta, además de depender de la Fundación, pertenece a la estructura orgánica de la Gerencia de Cultura y Turismo de la Municipalidad de Miraflores, institución que contrata anualmente a los trabajadores que laboran allí, dos administrativos, dos personas de limpieza y un guardián que habita en un ambiente del inmueble. La Municipalidad también asume los gastos mensuales de luz, agua, teléfono e internet.

La Fundación Ricardo Palma tiene la potestad de tomar decisiones en relación a los bienes patrimoniales que posee la Casa Museo –oficialmente son los poseedores-. Según su estatuto, figura entre sus funciones nombrar al gerente del museo, firmar convenios, organizar eventos, entre otras actividades concernientes a conmemorar la figura del tradicionista y a la casa museo, sin embargo, en la práctica, estas actividades se ven limitadas debido a que como organización no persigue fines de lucro y tiene escasos recursos.

Para realizar las actividades académicas que programa el Patronato de la Casa Museo, tiene que coordinar la obtención de recursos económicos con la Gerencia de Cultura de la Municipalidad de Miraflores.

Uno de los principales problemas que afronta la Casa Museo es que la Fundación Ricardo Palma y el Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma no comunican con claridad sus responsabilidades y funciones a la Municipalidad de Miraflores. Existe un director propuesto por la Fundación Ricardo Palma y el Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma que no es reconocido como tal por la Municipalidad de Miraflores, pues ese cargo no figura dentro de su estructura orgánica administrativa. Para la Municipalidad de Miraflores es un empleado administrativo que no está en planilla sino bajo la modalidad de Contrato Administrativo de Servicios o CAS. Esta situación ha llevado a que su ámbito de acción sea poco claro y en consecuencia su autoridad sea limitada.



Al no tener personal que pueda tomar decisiones en torno a las necesidades administrativas y operativas de la casa museo, no ha sido posible modernizar su administración ni proponer un plan de gestión institucional que contribuya a difundir y preservar el legado literario del tradicionista y cumplir con los objetivos de la Fundación Ricardo Palma a través del museo.

La Casa Museo Ricardo Palma no cuenta con un Plan Estratégico, Plan Museológico o herramienta que oriente su gestión. En consecuencia como institución no ha renovados sus objetivos ni tiene definida claramente sus funciones ante la sociedad, tampoco cuenta con personal suficiente, organigrama ni tiene programas definidos o proyectos de conservación, difusión, investigación, exhibición, servicios educativos e interpretación de sus acervos. Su infraestructura arquitectónica requiere intervención, los bienes patrimoniales de la Fundación Ricardo Palma no tienen el tratamiento de conservación adecuado y los recursos museográficos que posee no se han renovado desde hace muchos años. El museo no comunica adecuadamente la figura y el aporte del tradicionista a la cultura peruana, ni brinda una atención de calidad a sus visitantes, no ha desarrollado proyectos de investigación de sus acervos, programas educativos ni actualizado su discurso museográfico.

#### **4.1.1.5 SINGULARIDAD DE LA CASA MUSEO RICARDO PALMA**

La singularidad de un museo está definida por seis funciones principales que desarrolla: Colección, documentación, conservación, investigación, exposición e interpretación. Las tres primeras están relacionadas a los activos o bienes patrimoniales que posee y las tres últimas están vinculadas a las actividades que lleva a cabo (Lord y Dexter, 2010:18). Según Lord y Dexter (2010:18) la séptima función del museo es la de administrar las seis anteriores, es decir, tiene que ver fundamentalmente con su gestión.

La Casa Museo Ricardo Palma es la única institución en Lima que ofrece un acercamiento no solo a los bienes y obra del tradicionista y su familia, sino también a su espacio vital, el lugar en el que escribió sus últimos textos y estableció vínculos con personalidades e intelectuales del ambiente político, cultural y literario de distintas generaciones.

La preservación de la memoria de Ricardo Palma Soriano constituye el principal activo de la CMRP. Considerado el escritor peruano más importante del siglo XIX, su prolija producción literaria abarcó, además de la narrativa, la poesía, la crítica, la historia, la crónica periodística y el teatro.

#### **4.1.1.6 RICARDO PALMA SORIANO, TRADICIONISTA PERUANO (1833-1919)**

Manuel Ricardo Palma Soriano nació en Lima, el 7 de febrero de 1833 en el seno de una familia humilde. A pesar de ello recibió desde niño una esmerada educación en casa y asistió al colegio San Carlos que estaba al mando de Bartolomé Herrera, cuyas ideas conservadoras criticó más tarde. Siendo adolescente, fue partidario del líder político General Manuel Ignacio Vivanco, principal opositor de Ramón Castilla en las elecciones de 1850 y protagonista de la guerra civil iniciada en su contra en 1856. (Holguín, 1994)

Palma ejerció el periodismo desde muy joven y durante toda su vida fue colaborador en periódicos y revistas. Con quince años comenzó a escribir en *El Diablo*, un periódico en contra del autoritarismo de Castilla. Posteriormente colaboró en los periódicos vivanquistas que patrocinaban al caudillo: *La Semana*, *El Intérprete del Pueblo* y *El Burro*. De allí vendrían otros como *El Mercurio*, *El Correo*, *La Patria*, *El Liberal*, *La Zamacueca Política* y *la Revista del Pacífico*; fue corresponsal de periódicos extranjeros durante la Guerra del Pacífico. Palma desarrolló una intensa actividad política a través del periodismo, actividad que inició con la defensa de la Constitución Liberal de 1856 y que lo llevó al destierro y a tener cargos consulares en el extranjero.

En 1863 permaneció once meses, visitando Londres, París, Bruselas e Italia, lugares que cambiaron el rumbo de sus aficiones literarias, encaminándose a los estudios históricos y lingüísticos. En Europa conoció a Lamartine, visitó la tumba de Musset y descubrió a Heine. De regreso pasó una breve estadía en Nueva York, en los días que ocurrió el asesinato del Presidente Abraham Lincoln (Holguín, 2001).

Ricardo Palma fue el más importante miembro de la generación romántica de su tiempo, que retrataría años después en *La bohemia de mi tiempo*, en 1886. En esta suerte de crónica, Palma, testigo privilegiado y miembro más connotado del grupo, recogió los más importantes objetivos, logros y desaciertos de los jóvenes escritores limeños que desarrollaron su obra entre 1848 y 1860, como José Arnaldo Márquez, Clemente Althaus, Manuel Nicolás Corpancho, Luis Benjamín Cisneros, entre otros.

En 1875, siendo Palma mayor, conoció a su futura esposa Cristina Román, sobrina del General Alvarado Ortiz, un veterano de la Independencia Nacional. La gracia e inteligencia de Cristina, limeña de nacimiento, lo llevaron a cambiar su apreciada soltería un año después. Sus hijos fueron Clemente –fruto de un compromiso anterior-, Angélica, (ambos escritores como él), Ricardo, Vital, Augusta, René y Cristián, que murió al poco tiempo de nacer.

En la obra de Palma, la tradición es una leyenda breve en la que no se puede señalar claramente los límites que separan la historia y la novela. Aunque su obra se inspiró en la lectura de manuscritos, legajos coloniales y otros documentos de los que extraía la información relacionada con los personajes, Palma los reinterpretó, usando su habilidad e ingenio en un relato corto y atrayente. La mayor parte de sus primeras doce Tradiciones tienen un fondo histórico de los siglos XVI al XVIII, “época envuelta en las sombras de lo misterioso y lo maravilloso”.

Las Tradiciones fueron escritas entre los años 1851 –cuando tenía 18 años-, y 1860, y publicadas en distintos medios periodísticos. A las primeras, Palma las llamó “historia de antaño”, “apunte histórico” y “consejas”, destacando su procedencia popular, por lo que casi siempre comenzaban con frases como “el pueblo me lo contó y yo al pueblo se lo cuento”. La edición organizada se hizo en Lima, la primera en 1872, la segunda en 1874 y la tercera en 1875.

Palma fue el creador de la tradición, un género narrativo cuya originalidad suscitó seguidores en la narrativa hispanoamericana y hasta hoy convoca el interés de investigadores de distintas latitudes. Fue la tensión entre la tradición del pasado y la modernidad la que despertó en Palma

la necesidad de conservar la memoria que amenazaba con perderse. La Tradición es un género narrativo que se nutre de fuentes escritas, como las crónicas, legajos y documentos, pero sobretodo de la memoria colectiva de la ciudad presente en la narrativa oral, transmitida en las calles.

Intelectual liberal, masón y anticlerical, Palma, al igual que otros personajes de su época, incursionó en política, siendo uno de los nacionalistas más conspicuos de su generación hecho demostrado en los distintos cargos que ejerció como oficial de la Marina de Guerra y reconstructor de la Biblioteca Nacional, ferviente patriota, esposo y padre ejemplar. Ricardo Palma falleció el 6 de octubre de 1919. (Holguín, 2001).

## **4.2 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA CASA MUSEO RICARDO PALMA**

### **4.2.1 ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL Y FORMA DE GOBIERNO**

La Casa Museo Ricardo Palma responde a una organización institucional mixta. Depende legal y económicamente de dos instituciones: la Fundación Ricardo Palma y la Municipalidad de Miraflores, como se indica en su Primer Estatuto redactado conjuntamente por la Fundación Ricardo Palma y el Concejo Distrital de Miraflores en 1967. Ambas instituciones, un año después, en 1968 crearon el Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma, con el objetivo de que se encargue de gestionar la institución, programar sus actividades y conseguir el financiamiento para realizarlas.

En la práctica estas funciones no se llevan a cabo de manera óptima por diversas razones, entre ellas, la más importante es la imposibilidad del Patronato de asumir el liderazgo de la gestión debido a la carencia de recursos económicos que se lo permitan. Esta situación complejiza la adecuada organización del museo e imposibilita a las personas que están a su cargo a tomar decisiones y ejecutar acciones que encaminen y orienten su mejora institucional.

Uno de los puntos necesarios para el desarrollo del programa institucional es el de definir quién o quiénes son los directivos y si existe un liderazgo capaz de asumir los retos que la mejora de su gestión requiere.

Para entender mejor la compleja situación legal que envuelve la organización de la Casa Museo Ricardo Palma y su actual forma de gobierno, describiremos el contexto de su creación así como los estatutos, responsabilidades y limitaciones de cada una de estas tres instancias, con la finalidad de identificar la raíz del problema.

#### **4.2.1.1 LA FUNDACIÓN RICARDO PALMA**

La Fundación Ricardo Palma fue constituida mediante escritura pública del 7 de julio de 1965. Es una persona jurídica de derecho privado que por su esencia y definición no persigue fines de lucro. Sus creadores, Eugenio Alarco Larrabure, Luis Jaime Cisneros Vizquerra, Ricardo Palma Schamlz y Teresa García Salazar, cumplieron el encargo que les otorgó mediante testamento Augusta Palma Román, hija del tradicionista Ricardo Palma, fallecida el 18 de junio de 1963. La Presidencia de la Junta de Administración fue desempeñada desde sus inicios por Eugenio Alarco Larrabure, quien se mantuvo en el cargo por cuatro décadas, hasta agosto de 2003, fecha en la que es designado en su reemplazo al connotado crítico literario e investigador, Jorge Cornejo Polar. En ese año, la Junta de Administración –cuyo periodo es de tres años- estaba integrada por los señores Eugenio Alarco Larrabure, que ejercía la Presidencia en calidad Honorífica y vitalicia; Jorge Cornejo Polar como Presidente; Ingrid Palma Michelsen de Vidal, Vicepresidente; Luis Jaime Cisneros Vizquerra; Sara Hamann de Cisneros, Adriana Alarco de Zadra; Ricardo Palma Michelsen; Augusto Dammert León y Luis Enrique Tord Romero.

La Fundación Ricardo Palma tiene por objetivo mantener vivo el recuerdo de la vida y obra de Ricardo Palma y lograr su proyección a nivel nacional, siguiendo los propósitos manifestados por Augusta Palma.

Al constituirse el patrimonio de la Fundación Ricardo Palma era el que señaló Augusta Palma Román en su testamento, 80,000 soles más los intereses del préstamo con garantía hipotecaria que hizo a la compañía agrícola y comercial El Milagro, mediante escritura pública del 23 de mayo de 1957.

#### ***Alcances de la Fundación***

Para el cumplimiento de su finalidad la Fundación Ricardo Palma puede celebrar toda clase de convenios, contratos, acuerdos y operaciones. Puede asimismo ser receptora de la cooperación técnica y financiera internacional a través de diferentes modalidades; recibir donaciones de

personas naturales o jurídicas nacionales o del extranjero beneficiándose de las excepciones de ley para el pago de las obligaciones previstas para las organizaciones de esta naturaleza. La Fundación puede comprar, arrendar, recibir derecho de superficie, recibir en comodato, recibir usufructo bienes inmuebles y muebles y, en general, realizar todos los actos según sus necesidades con la autorización previa del Consejo de Supervigilancia de fundaciones y conforme la legislación vigente. En el caso que de forma ocasional alguna de sus actividades o inversiones originasen excedentes económicos, éstos se reinvertirán para la realización de su finalidad.

La Junta de Administración que es el órgano máximo administrativo de la fundación, está conformada por nueve personas designadas por la propia junta de administración. La primera fue designada en el acto fundacional.

#### *Funciones del Presidente de la Fundación*

El Presidente de la Fundación Ricardo Palma tiene las siguientes Facultades:

Ejercer la representación protocolar de la fundación ante los organismos estatales nacionales o extranjeros así como ante personas naturales y jurídicas de derecho privado, portar sus insignias y recibir los honores que se rindan a la institución.

Convocar y presidir las sesiones de la junta de administración así como cualquier otro acto público que organice la fundación.

Decidir la agenda de sesiones.

Velar por el cumplimiento de la ley y el estatuto del reglamento y los acuerdos que adopte la junta de administración.

Firmar conjuntamente con el gerente los estados financieros y los planes y presupuestos para ser enviados a las instituciones públicas, según lo requiere la ley.

Funciones del Vicepresidente. El vicepresidente reemplaza al presidente en caso de licencia o por haber vacado el cargo, en cuyo caso gozado de todas las atribuciones y ejerce las funciones que le competen.

El gerente. El gerente es nombrado por la junta de administración. El cargo es de confianza, rentado y por plazo indeterminado.

El gerente es encargado de dirigir y administrar las actividades y operaciones ordinarias que se realizan en cumplimiento de los acuerdos adoptados por la junta de administración.

Al tener a su cargo la gestión del patrimonio y la memoria del ilustre tradicionista que custodia la casa museo, la Fundación Ricardo Palma se enfrenta a una serie de retos y exigencias en relación a la divulgación e interpretación del legado de Palma que no puede cumplir a cabalidad debido a entre otros factores, la carencia de recursos económicos y financiamiento que le permita proponer y realizar actividades.

Esta problemática no es exclusiva de la Fundación Ricardo Palma, ya que en la historia de las fundaciones es cada vez más común que “la desproporción entre los recursos de que disponen muchas fundaciones y los objetivos que persiguen se ha traducido en precariedad, reforzada si cabe por la insuficiente dinámica de colaboración entre algunas y por la falta de especialización de otras” (Rey 2007:43). La escasa injerencia que tiene la fundación en la gestión de la Casa Museo refleja una realidad latente que gira en relación a los exiguos recursos privados destinados a fines de interés general (Rey 2007:50). La Fundación como entidad ha velado por el sostenimiento de la Casa Museo Ricardo Palma, pero no ha podido tomar decisiones trascendentes en torno a su actualización como institución cultural.

El año 2009 los bienes de la Casa Museo Ricardo Palma fueron registrados por el entonces Instituto Nacional de Cultura a nombre de la Fundación Ricardo Palma. En la actualidad estos bienes se encuentran en el Sistema Nacional de Registro de Bienes Culturales Muebles del Ministerio de Cultura. Se trata de 93 bienes de propiedad de la Fundación Ricardo Palma que se exhiben en la Casa Museo.

Hasta el 2015 la Fundación estaba representada por la señora Anita Alarco von Perfall. Desde el año 2016 el Presidente de la Fundación es Juan Álvarez Vita, el Vicepresidente Néstor Benavides del Solar y los miembros Cecilia Palma, Carlos Alarco Proaño, Jorge Osterling Álvarez Calderón, Miguel Molinari, Enrique Juan Álvarez Vita, Gonzalo Palma.

Al ser una institución creada en los años sesenta sus directivos y miembros fundadores dejaron sus cargos y se incorporó en su reemplazo a personas con actividades y agendas diversas, interesadas en difundir la obra del tradicionista, pero no necesariamente abocadas a la gestión del museo. Debido a ello y a la ausencia de recursos, no pudieron hacer cambios sustanciales para la mejora de sus servicios, ni se contrató o recibió asesorías externas para modernizar su gestión. La relación entre los miembros de la Fundación y la Municipalidad de Miraflores, no fue tan

estrecha como en las décadas iniciales. En la actualidad la Municipalidad canaliza sus actividades culturales a través de la Gerencia de Cultura y Turismo de la que forma parte la Casa Museo. Las iniciativas no se han concretado y no se ha permitido hacer esfuerzos conjuntos y orientar fuerzas para identificar los diversos problemas y retos que tiene que afrontar el museo en relación a su espacio, colecciones y públicos y plantear posibles soluciones.

#### **4.2.1.2 LA MUNICIPALIDAD DE MIRAFLORES**

La Municipalidad de Miraflores es un órgano de gobierno local con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia que se rige por la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades vigente.

La Gerencia de Cultura y Turismo, creada el año 2003, es un órgano de ejecución y operaciones de promoción y servicios para el desarrollo humano, en el ámbito de su competencia y depende jerárquicamente de la Gerencia Municipal. Entre sus funciones están las de programar, organizar y controlar las diferentes actividades relacionadas con la promoción, administración y mantenimiento de las bibliotecas municipales, el archivo histórico, museos, salas de exposiciones, galerías de arte, centros culturales y otros servicios e instalaciones de propiedad de la Municipalidad de Miraflores. La alcaldía aprueba el tarifario de servicios de la Municipalidad Distrital de Miraflores.

##### *Dependencia orgánica*

En la actualidad el mantenimiento de la Casa Museo Ricardo Palma en su totalidad corre a cargo de la Municipalidad de Miraflores, entidad que contrata anualmente a los trabajadores que laboran allí, un guía, una secretaria, dos obreros de limpieza y un guardián nocturno. También asume los gastos operativos de luz, agua, teléfono e internet.

Esta circunstancia administrativa y dependencia orgánica y económica se originó en mayo de 1975, cuando se dio el Decreto Ley 21146 que prohibía las donaciones entre entidades del sector público y de estas al no público. Como consecuencia de dicho Decreto, la Casa Museo se quedó sin recursos para atender su funcionamiento. En esa situación el Concejo Distrital de la Municipalidad de Miraflores indicó al Patronato que a fin de solucionar los problemas financieros de la Casa Museo Ricardo Palma, tomaría al personal del museo en calidad de contratado, y atendería directamente los gastos de bienes y servicios del museo.



En ese sentido el 14 de agosto de 1975, fue expedida la Resolución de Alcaldía n° 89-A, como resultado de un Acuerdo de Concejo que determinaba textualmente lo siguiente:

1. Tomar relación del personal que presta servicio en la Casa Museo Ricardo Palma y los sueldos que perciben.
2. Incluir en la Planilla de empleados del Concejo para el pago de sus sueldos a partir del mes de setiembre.
3. Gestionar su nombramiento con retroactividad del 1 de enero de 1975 y remitir al Concejo Provincial para su ratificación.
4. Gestionar el pago de sus sueldos devengados desde su nombramiento (enero 1975).
5. Gestionar el pago de devengados de gastos de mantenimiento.
6. Incluir los gastos fijos de mantenimiento desde Enero (luz, agua, teléfono etcétera).
7. Dar orden al departamento de Abastecimiento para que con el visto bueno de la inspección correspondiente se le entregue los útiles de aseo y limpieza que requiera.
8. Gestionar para que se le asigne un fondo de Caja Chica de 3,000 soles.
9. Formular la liquidación de los Derechos sociales del personal que prestó servicios hasta diciembre de 1974, sujetos a la Ley 4916. (Resolución de Alcaldía n° 89-A. 14 de agosto de 1975).

A la fecha la Municipalidad de Miraflores ha cumplido con sus responsabilidades, pero estas solo son de índole operativas y no están enfocadas a la toma de decisiones concernientes a mejorar su gestión, funciones y responsabilidades de la Casa Museo Ricardo Palma, acordes a la museología y museografía actual.

#### **4.2.1.3 EL PATRONATO DE LA CASA MUSEO RICARDO PALMA**

El Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma fue creado por la Fundación Ricardo Palma y la Municipalidad de Miraflores con el objetivo de ejercer la Dirección cultural y administrativa de la Casa Museo Ricardo Palma. Se instaló el 3 de octubre de 1968 como lo había dispuesto doña

Augusta Palma en su testamento. Sus estatutos fueron aprobados por Resolución de Alcaldía N° 1994 de 8 de octubre de 1970.

El Patronato designa entre sus miembros al Presidente, un Vice-Presidente, un Secretario, un Pro-secretario, un Tesorero y Pro-tesorero. El Presidente es el representante del Museo para todos los asuntos legales o que requieren forma solemne. En ausencia o por enfermedad o impedimento del mismo, el Vice-Presidente asumirá plenamente las funciones del Presidente.

El Patronato puede designar a otras personas en calidad de miembros honorarios del mismo, en razón de importantes servicios prestados al museo, designaciones que deberán hacerse por unanimidad de votos de todos los delegados que forman el Patronato. Dichos miembros honorarios podrán concurrir a las reuniones de este, en la que tendrán voz pero no voto.

Un hecho clave que indica el poder político que tenía inicialmente el Patronato dentro de la Municipalidad de Miraflores se advierte al conocer como debía estar conformado: seis delegados tres designados por el consejo distrital de Miraflores, de los cuales por lo menos dos serán concejales, dos por la fundación Ricardo Palma y uno por el Frente de Cooperación Cívica de Miraflores. Esto en la actualidad ya no se cumple.

*Son atribuciones y obligaciones del Patronato:*

Organizar las actividades del museo en su aspecto cultural, administrativo y económico así como las exhibiciones y la presentación del local, para el mejor cumplimiento de sus fines.

Gestionar y obtener las subvenciones necesarias para hacer frente a los gastos de mantenimiento del Museo, señalar la tarifa que se cobrará para las visitas del museo, etcétera.

Organizar una Biblioteca que cuente con ediciones de las obras de don Ricardo Palma, trabajos conmemorativos o estudios relacionados con ellos, documentos, manuscritos, etcétera del tradicionista o sus copias, libros que le pertenecieron, etcétera.

Mantener al día el inventario detallado de todos los bienes muebles y documentales, así como los enseres del museo.

Establecer y hacer cumplir los reglamentos para el uso del local, horario de visitas, empleo de la sala de actos, préstamo de libros de la biblioteca, función y atribuciones del personal del museo, etcétera.

Abrir cuentas y girar sobre ellas, celebrar contratos de crédito o sobregiros bancarios. Solo podrán ofrecerse los bienes del Museo como garantía de estos contratos en caso de cumplirse estrictamente lo prescrito en el artículo 6º de estos Estatutos.

Girar contra las cuentas del museo u obligarlo económicamente en cualquier forma. Para esto serán necesarias las firmas del Presidente y del Tesorero. En caso de impedimento de ellos podrán sustituirlos respectivamente el vicepresidente y el Pro- tesorero.

Dar cuenta de todas las actividades relacionadas con el museo por medio de la memoria anual.

Llevar las cuentas detalladas de ingresos y egresos del museo, que se darán a conocer junto con la memoria anual.

Los miembros del Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma han ido cambiando a través del tiempo ya sea por fallecimiento u otras razones. El año 2000 figuraban como Presidente Edwin Masseur Stoll y miembros Jorge Cornejo Polar, Luis León Herrera, Guillermo Lohmann Villena y María Bonilla de Gaviria.

En el año 2012 figuraba como Presidente Alberto Varillas Montenegro y como miembros María Bonilla de Gaviria, Oswaldo Holguín Callo, Martha Fernández de López, Pedro Gjurinovic Canevaro y María Pía Sirvent d'Luca.

A la fecha (2016) los miembros del Patronato son Dr. Alberto Varillas Montenegro (Presidente) y el Dr. Oswaldo Holguín Callo, miembro.

Respecto a las actividades académicas y la tarea de promover la realización de trabajos conmemorativos o estudios de la obra del tradicionista, publicación de documentos, manuscritos, entre otros; la Fundación Ricardo Palma y el Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma han cumplido en la medida de sus posibilidades. A la fecha se ha venido realizando de manera anual actividades académicas gracias a convenios con la Academia peruana de la Lengua, la Academia Nacional de Historia, entre otras. Ello sin duda se debe al prestigio académico del Presidente del Patronato, el Dr. Varillas, miembro de la Academia Peruana de la Lengua y amplio conocedor de la obra del tradicionista.

Bajo el mismo espíritu, desde el año 2000 la Casa Museo ha venido publicando la *Revista de la Casa Museo Ricardo Palma* con textos y artículos inéditos de investigadores del Perú y del extranjero, notas, reseñas, bibliografías, entre otros acerca de Ricardo Palma y la literatura y la

historia del Perú e Iberoamérica del siglo XIX. Su comité editorial está conformado por académicos y profesores universitarios. Hasta el momento se han publicado 7 números con artículos de connotados intelectuales como Jorge Cornejo Polar, Isabelle Tauzin, Alberto Morillas, Luis Enrique Tord, Oswaldo Holguín, Roy L. Tanner, Julio Díaz Falconí, Pedro Díaz, Luis Jaime Cisneros, Carlos Eduardo Zavaleta, Cecilia Moreano, entre otros.

En lo referente a las obligaciones del Patronato de organizar las actividades del museo en su aspecto administrativo, conseguir los recursos económicos así como gestionar las exhibiciones y la presentación del local, no se han podido llevar a cabo a cabalidad a pesar de los grandes esfuerzos de sus miembros, en especial de su actual Presidente el Dr. Alberto Varillas Montenegro. Esto se debe a la carencia de fondos y financiamientos que permitan llevarlas a cabo y al poco número de miembros que lo conforman.

Existen funciones básicas de los patronatos de museos como las de garantizar su estabilidad financiera, planificar sus líneas de actuación, contratar a un director y personal suficiente para cumplir su misión (Dexter y Lord 2009:33) que el Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma no puede realizar. Entre todas ellas, la más perjudicial es la imposibilidad de asumir el costo de un gestor o director que ejerza el liderazgo que identifique sus necesidades, las comunique adecuadamente a la Fundación y a la Casa Museo y facilite la toma de decisiones que conduzcan a alcanzar sus metas, comprender el mandato de la institución y comunicarlo a los demás.

Es claro que a través de los años, el Patronato ha ido perdiendo poder e injerencia en la toma de decisiones dentro de la Municipalidad de Miraflores. El hecho de que a la fecha solo tenga dos miembros y ninguno de los dos forme parte de la Municipalidad de Miraflores, imposibilita que esta dedique esfuerzos e incremente el presupuesto anual designado a la Casa Museo.

### **Situación Legal de la Casa Museo Ricardo Palma**

La Casa Museo Ricardo Palma posee una gestión mixta, depende de la Fundación Ricardo Palma, la Municipalidad de Miraflores y del Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma.

La interdependencia a estas tres instancias dificulta enormemente la gestión de la Casa Museo. Los miembros de la Fundación tienen cierta injerencia sobre los bienes, pero carecen de recursos para asumir tareas fundamentales como el control de conservación de las piezas o de adquirir equipos para garantizar la seguridad de las mismas. En el caso del Patronato de la CMRP, el

Presidente, doctor Alberto Varillas Montenegro, hace denodados esfuerzos por dar continuidad a las actividades académicas y honrar algunos compromisos adquiridos con instituciones como la Academia Nacional de Historia. Ante la carencia de recursos, en muchos casos el Presidente del Patronato financia de manera personal los gastos que las actividades del museo implican.

En la práctica la Casa Museo Ricardo Palma depende casi exclusivamente de la estructura orgánica de la Municipalidad de Miraflores, que es la que subvenciona todos los gastos que genera. La Gerencia de Cultura de la Municipalidad de Miraflores trabaja con un presupuesto anual que solo contempla el pago del personal y los servicios y no tiene en cuenta los gastos que implican mejorar los servicios que ofrece la Casa Museo Ricardo Palma. Esto se debe también a que no se han generado proyectos que puedan ser presentados a las instancias pertinentes. La Casa Museo no posee un plan museológico y las acciones realizadas y adquisiciones corresponden a iniciativas personales surgidas por la necesidad del momento. El personal que trabaja en la Casa Museo, no tiene claramente definida sus funciones, pues responde por un lado a la Municipalidad pero también al Patronato y a la Fundación.

El Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma tiene la responsabilidad de administrar, gestionar y organizar las actividades del museo en su aspecto cultural, administrativo y económico así como las exhibiciones y la presentación del local, para el mejor cumplimiento de sus fines, pero en la práctica, no logra hacerlo a cabalidad por falta de financiamiento y personal. El Presidente del Patronato es la persona que de manera fáctica hace algunas de las labores que le corresponden a un director, pero carece de recursos que posibiliten esta labor y que le permitan ejercer pleno liderazgo frente a las decisiones que se tienen que tomar en función de la CMRP.

Todo ello hace casi imposible que el liderazgo de las acciones del museo caiga en una sola persona, un gestor o un director y sea repartido entre varias instituciones, impidiendo establecer metas institucionales. Debido a que la Fundación Ricardo Palma y el Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma tiene dificultades para captar fondos para el museo y conseguir patrocinadores externos.

Esta coyuntura ha originado que la Casa Museo Ricardo Palma afronte una situación legal muy compleja, como se ha visto anteriormente. Por un lado la Fundación Ricardo Palma de la que depende y que es poseedora de los bienes que custodia la Casa Museo Ricardo Palma solo tiene en la práctica una función consultiva. La Municipalidad de Miraflores que a través de la

Gerencia de Cultura asume los gastos de su personal y mantenimiento, no toma decisiones en relación a la mejora de su gestión.

#### **4.2.2 COLECCIÓN**

Los bienes patrimoniales de la Casa Museo Ricardo Palma pertenecen legalmente a la Fundación Ricardo Palma y fueron donados por la hija del tradicionista Augusta Palma Román, amigos y conocidos de la familia.

En aplicación de lo dispuesto en el testamento por doña Augusta Palma, el 30 de setiembre de 1968 se expide Resolución Ministerial N° 4962 mediante la cual se autoriza a la Biblioteca Nacional a entregar a la Fundación Ricardo Palma los bienes y documentos que pertenecieron a don Ricardo Palma y que fueron depositados en custodia en dicha entidad.

Al respecto, en el artículo cuarto y sexto del Estatuto del Museo y Centro de Estudios Ricardo Palma, se señala lo siguiente:

“Los muebles, objetos, libros, folletos, etcétera que forman parte del Museo han sido aportados por el Frente de Cooperación Cívica de Miraflores, una parte de los cuales fueron dejados para este propósito por la Srta. Augusta Palma, hija del tradicionista”.

“Todos los bienes muebles del Museo, así como los documentos, libros y toda clase de objetos que forman parte del mismo, y los que en futuro se obtuvieran, constituyen patrimonio inalienable del Museo y no podrán ser enajenados, permutados, etc. salvo con el voto unánime de todos los miembros del Patronato y previa aprobación expresa por escrito de las Instituciones a las que ellos representan”.

De acuerdo a la documentación obtenida, el año 2009, a iniciativa de la Fundación Ricardo Palma se realizó el registro y catalogación de 93 (noventa y tres) bienes en el Sistema del Patrimonio Cultural de la Nación del Instituto Nacional de Cultura, en los expedientes n° 10814 y n° 16921 se registraron los bienes con números correlativos del 4017 al 4030 y números correlativos del 71969 al 72934. Estos bienes tienen registro nacional y actualmente forman parte del SINAR Sistema Nacional de Registro de Bienes Culturales Muebles del Ministerio de Cultura.

En el Registro Nacional no se ha considerado los libros, revistas y folletos ni la colección de documentos y fotografías que custodia la Casa Museo Ricardo Palma.

**REPÚBLICA DEL PERÚ**  
**MINISTERIO DE CULTURA**  
Sistema Nacional de Registro de Bienes Culturales Muebles  
**REGISTRO NACIONAL N° 0000004017**


<p><b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b></p> <p><b>TIPO BIEN</b> Pintura</p> <p><b>TÍTULO / DENOMINACIÓN</b> Retrato de Ricardo Palma</p> <p><b>AUTOR</b> Anónimo <input type="checkbox"/> Firmado <input type="checkbox"/> Atribuido <input type="checkbox"/></p> <p><b>PROCEDENCIA</b> No determinada</p> <p><b>ESTILO</b> Académico</p> <p><b>DATACIÓN</b> Siglo XX</p>																														
<p><b>DATOS TÉCNICOS</b></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; border: none;"><b>MATERIAL / SOPORTE</b> Tela</td> <td style="width: 33%; border: none;"><b>MATERIALES SECUNDARIOS</b></td> <td style="width: 33%; border: none;"></td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><b>TÉCNICA DE MANUFACTURA</b> Óleo</td> <td style="border: none;"><b>TÉCNICA DE DECORACIÓN</b> No presenta</td> <td style="border: none;"><b>TÉCNICA DE ACABADO</b> Barnizado</td> </tr> </table> <p><b>DESCRIPCIÓN</b> Retrato de Ricardo Palma en posición tres cuartos, mirando hacia la derecha. Viste traje oscuro con corbata y condecoraciones. Fondo pardo oscuro.</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em; opacity: 0.3; transform: rotate(-30deg);">COPIA SIN VALOR OFICIAL</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th colspan="7" style="text-align: left; padding: 2px;"><b>DIMENSIONES</b></th> </tr> <tr> <th style="width: 14.28%;">Alto</th> <th style="width: 14.28%;">Largo</th> <th style="width: 14.28%;">Ancho</th> <th style="width: 14.28%;">Espesor</th> <th style="width: 14.28%;">Fondo</th> <th style="width: 14.28%;">Diámetro</th> <th style="width: 14.28%;">Peso</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center; padding: 2px;">66,3 cm</td> <td></td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">56,8 cm</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table style="width: 100%; border: none; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;"><b>ESTADO DE CONSERVACIÓN</b> Bueno</td> <td style="width: 50%; border: none;"><b>ESTADO DE INTEGRIDAD</b> Completo</td> </tr> </table> <p><b>DETALLE DE CONSERVACIÓN</b> Excesivo barnizado.</p> <p><b>TRATAMIENTO</b> Ninguno.</p>		<b>MATERIAL / SOPORTE</b> Tela	<b>MATERIALES SECUNDARIOS</b>		<b>TÉCNICA DE MANUFACTURA</b> Óleo	<b>TÉCNICA DE DECORACIÓN</b> No presenta	<b>TÉCNICA DE ACABADO</b> Barnizado	<b>DIMENSIONES</b>							Alto	Largo	Ancho	Espesor	Fondo	Diámetro	Peso	66,3 cm		56,8 cm					<b>ESTADO DE CONSERVACIÓN</b> Bueno	<b>ESTADO DE INTEGRIDAD</b> Completo
<b>MATERIAL / SOPORTE</b> Tela	<b>MATERIALES SECUNDARIOS</b>																													
<b>TÉCNICA DE MANUFACTURA</b> Óleo	<b>TÉCNICA DE DECORACIÓN</b> No presenta	<b>TÉCNICA DE ACABADO</b> Barnizado																												
<b>DIMENSIONES</b>																														
Alto	Largo	Ancho	Espesor	Fondo	Diámetro	Peso																								
66,3 cm		56,8 cm																												
<b>ESTADO DE CONSERVACIÓN</b> Bueno	<b>ESTADO DE INTEGRIDAD</b> Completo																													

Figura 3. Ficha del Sistema Nacional de Registro de Bienes Culturales Muebles de la Fundación Ricardo Palma. Anverso.

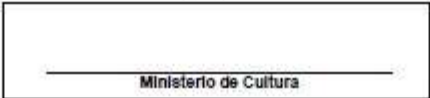
<b>OBSERVACIONES</b> Antiguo registro del INC a nombre de la Municipalidad Distrital de Miraflores, brindándosele el código: V-2.D/A-13/70. Actualización del régimen de propiedad en atención al expediente en referencia							
<b>ELEMENTOS ADICIONALES</b>							
<b>ELEMENTO</b> Marco				<b>MATERIAL</b> Madera			
<b>ESTADO DE INTEGRIDAD</b> Completo				<b>ESTADO DE CONSERVACIÓN</b> Bueno			
<b>DIMENSIONES</b>							
Alto	Largo	Ancho	Espesor	Fondo	Diámetro	Peso	
85 cm		70,5 cm					
<b>DATOS DE PROPIEDAD</b> Fundación Ricardo Palma General Belisario Suárez Nº 189							
<b>DEPARTAMENTO</b> Lima		<b>PROVINCIA</b> Lima			<b>DISTRITO</b> Miraflores		
<b>FORMA DE ADQUISICIÓN</b> Donación		<b>DOCUMENTO DE IDENTIDAD</b> R.U.C. 20510766301			<b>TELÉFONO</b> 4455836		
<b>DATOS DE UBICACIÓN</b> Casa Museo Ricardo Palma General Belisario Suárez Nº 189							
<b>DEPARTAMENTO</b> Lima		<b>PROVINCIA</b> Lima			<b>DISTRITO</b> Miraflores		
<b>OTROS CÓDIGOS</b> V-2.D/A-13/70							
<b>FOTOS COMPLEMENTARIAS</b>							
 Ministerio de Cultura							

Figura 4. Ficha del Sistema Nacional de Registro de Bienes Culturales Muebles de la Fundación Ricardo Palma. Reverso.

Los objetos patrimoniales están en exhibición permanente en los ambientes de la CMRP y se encuentran a simple vista del público, el museo no tiene depósitos. Se trata de objetos de diversa índole y material que de manera general se pueden considerar de la siguiente manera: Pinturas del tradicionista 18; escudo de lima 1; escritorio de madera 1; mesas de madera 2; esculturas de metal 6; grabados sobre papel 3; cerámicas 1; reloj 1; tintero cerámica; medallas 18; binóculos 5;



navaja 1; portapapeles 1; moneda conmemorativa 11; bastón 2; par de gemelos 1; talla 1; medallón conmemorativo 1; jarrón 1; máscara mortuoria de yeso 2; florero de porcelana 1; sillas de madera 6; sofá de madera 1; armario madera 1; mesa de madera 3; baúl de madera 1; bacinilla de porcelana 1; fragmento de textil arqueológico 1.

A pesar de que existe un inventario realizado por el Instituto Nacional de Cultura en el año 2009, como se ha señalado previamente, este no ha sido socializado entre el personal del museo. Por consiguiente no constituye un referente de trabajo tampoco se ha constatado la ubicación y existencia de todos los objetos inventariados.

Los bienes de la Casa Museo han salido fuera de las instalaciones respondiendo a las solicitudes de préstamos temporales por parte de instituciones culturales del medio local. Sin embargo pese a ello, la CMRP no tiene un área de manejo de colecciones ni un protocolo de salida de objetos patrimoniales que sirvan como precedente para otros préstamos en el futuro.

El manejo de las colecciones tampoco tiene un protocolo de conservación de los bienes que posee, estos suelen ser limpiados por el personal de limpieza al que se le advierte la delicadeza de cada uno de ellos. No existe control de deterioros ni plagas que puedan afectar las piezas.

La mayoría de objetos de la colección de la Casa Museo se encuentra en exhibición permanente en las instalaciones de la casa. Es indispensable que además del inventario y catalogación exista un control sobre la existencia de los bienes y su ubicación exacta en la casa. Es indispensable hacer un manual que señale las directrices del sistema de documentación de los bienes de la CMRP.

Respecto al incremento de las colecciones, de acuerdo a lo conversado con el personal del museo ha habido ocasiones en que los miembros de la Fundación Ricardo Palma o el Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma han recibido donaciones de muebles u otros objetos para incrementar las colecciones. Si bien se trata de gestos de buena voluntad, éstos no se enmarcan dentro de ninguna política de adquisiciones ni pasan ningún filtro que determine si ameritan integrar la colección de la CMRP.

Por lo antes visto es indispensable generar un programa de colecciones que identifique las acciones que se tienen que emprender para tener un control absoluto sobre los bienes

patrimoniales de la CMRP, su ubicación exacta, su estado de conservación, los protocolos de préstamo o incremento de las colecciones.

### **4.2.3 INVESTIGACIÓN**

Los bienes que conforman el acervo patrimonial de la Casa Museo Ricardo Palma han sido registrados en el Sistema Nacional de Registro de Bienes Culturales Muebles del Ministerio de Cultura. El total de objetos consignados es de 93 especímenes de propiedad de la Fundación Ricardo Palma, como se advierte en el anexo. El sistema de documentación del SINAR ha establecido una ficha de registro de patrimonio con campos de información básica sobre los objetos. Sin embargo esta debe ser actualizada y confrontada con la realidad.

Además del registro de bienes, desde la creación de la Casa Museo Ricardo Palma, sus colecciones no han sido investigadas, existe poca información sobre los objetos, su procedencia exacta, usos, forma de adquisición, información que no solo nutriría el guión museográfico sino que permitiría aproximar mejor al visitante a la forma de vida de un escritor peruano que fue testigo del ingreso de la modernidad en nuestro medio, enfatizando en el contexto político y social que le tocó vivir. La investigación de los acervos es un tema pendiente e indispensable para enriquecer la narrativa que presenta la exposición.

No obstante se debe señalar que la CMRP a través de la Fundación Ricardo Palma y el Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma, ha venido editando una revista en donde se publican ensayos en torno a la obra literaria del tradicionista. En su mayoría se trata de obras que analiza la actividad literaria del tradicionista, pero no que inciden o indagan en la Casa Museo.

## 4.2.4 ARQUITECTURA: SITUACIÓN ACTUAL Y NECESIDADES

### *Emplazamiento*

La Casa Museo Ricardo Palma se encuentra ubicada en las esquinas de las calles Narciso de la Colina –número 260-y General Belisario Suárez –números 165 y 189-, un lugar muy céntrico del eje comercial y cultural del distrito de Miraflores.



Figura 5 Ubicación de la Casa Museo Ricardo Palma en el distrito de Miraflores Recuperado de <https://goo.gl/maps/6H1t8grQ96k> [Consulta 19-3-2016]

### *Historia del edificio*

Se trata de un inmueble de 470 m<sup>2</sup> construido en 1912, de una sola planta que presenta todas las características del típico rancho de la arquitectura limeña de comienzos de siglo XX. La edificación está construida en adobe con techos altos encofrados en madera, ventanas decoradas con gruesas jambas y ornamentación floral hecha en yeso, aseguradas con rejas de hierro fundido formando volutas, empapelado en las piezas principales, pisos machihembrados de madera de pino y distribución alrededor de un patio. El interior consta de 12 habitaciones, un patio central y un pasadizo con techo elevado de madera que deja pasar la luz y la ventilación.

Según la publicación del diario *El Comercio* del sábado 24 de febrero de 1996, Su propietaria inicial, la señora Irene Victoria Menacho, adquirió el terreno en diciembre de 1912, al año siguiente construyó la casa y la arrendó a la familia Palma en donde se instaló el tradicionista junto a sus hijas. Después de la muerte de Palma en 1919, su familia dejó la casa y el inmueble fue arrendado a terceros. En la década de 1950 fue convertido en la Escuela Fiscal Angélica Palma, siendo directora la señora Zoila Sánchez de Mejía.

Por la importancia de su ilustre residente, la vivienda fue declarada Monumento Histórico Nacional por Ley 13895 de 1962, cuando su propietaria era la señora Rosa Sánchez de Estens Romero. El 14 de octubre de 1966, mediante Resolución Suprema N° 1318 se declaró de necesidad y utilidad pública de la expropiación del local.

#### *Titularidad del Edificio*

Poco tiempo después y gracias al aporte económico e iniciativa del Frente de Cooperación Cívica de Miraflores y de su Comité Pro Museo Ricardo Palma y la Municipalidad de Miraflores y la Fundación Ricardo Palma, el inmueble fue adquirido con la única finalidad de ser convertido en museo y casa de estudios, según Escritura Pública del 24 de mayo de 1967 ante el Notario Dr. Abraham Velarde Álvarez. Se trató de una compra venta por expropiación forzosa otorgada por Rosa Sánchez de Estens Romero a favor del Concejo Distrital de Miraflores: Con intervención de la Fundación Ricardo Palma.

El precio de la vivienda se determinó en S/. 524,808.75 soles, el cual se pagó de la siguiente manera: La Fundación Ricardo Palma entregó 250.000 soles que recibió del Frente de Cooperación Cívica de Miraflores, producto de las colectas públicas realizadas. La Fundación Ricardo Palma se comprometió a aportar 100,000 soles una vez rescatado el legado que dejó para este fin Augusta Palma, hija del tradicionista, cantidad que provisionalmente pagó el Concejo Distrital de Miraflores. La diferencia de 174,808.75 fue cubierta por dicho Concejo Distrital.

Por todo lo mencionado, un hecho importante de recalcar en la historia de la adquisición y creación de la Casa Museo Ricardo Palma es que se trató de un proyecto colectivo. Esto da cuenta no solo del merecido reconocimiento de los vecinos de Miraflores a la figura y

trascendencia del tradicionalista, sino que refleja la importancia que tiene la sociedad civil en la preservación y cuidado del patrimonio, valores que en la actualidad se deben recuperar.

### *Transformación de la Infraestructura*

Según la documentación encontrada en la Casa Museo, se puede observar en los planos que las instalaciones del edificio han sido transformadas en más de una oportunidad

Primera transformación.- La casa museo se convirtió en el Colegio en 1950. (Ver Plano 1 adjunto).

Segunda transformación. Una vez convertida en Casa Museo en 1967, una de las habitaciones de la casa es utilizada para alojar al vigilante. Para ello, una de las puertas que da a la casa se ha cerrado y el ambiente es utilizado como domicilio del vigilante y su familia. Este espacio tiene salida por la calle lateral del museo. Este uso continúa hasta la actualidad. (Ver Plano 2 adjunto).

Uno de los principales problemas que afronta la Casa Museo Ricardo Palma, al igual que sus pares, es la propia escala del espacio museístico que limita la gestión de los visitantes (Torres, 2009). En ese sentido un hecho que llama poderosamente la atención respecto a los usos de los ambientes es su uso como espacio de vivienda por parte del vigilante nocturno de la CMRP.

De acuerdo a la información recibida en el museo, el espacio ocupado por el vigilante nocturno fue otorgado en las primeras gestiones de la CMRP. Sin embargo en la actualidad mantener su uso como lugar de vivienda resulta incongruente con las necesidades espaciales del museo y también con el hecho de que todo el inmueble ha sido declarado patrimonio monumental de la nación y por consiguiente debe ser preservado adecuadamente y de uso social no de una sola persona o familia.

Cabe destacar que de acuerdo a lo estipulado por la Dirección de Patrimonio Mueble del Ministerio de Cultura, se señala lo siguiente:

Los monumentos coloniales y republicanos pueden ser de propiedad pública o privada, y su adecuada conservación y restauración es responsabilidad de los propietarios. Éstos son sus custodios y están obligados a velar por la integridad y conservación de su estructura, motivos arquitectónicos, ornamentación y demás elementos que forman parte integrante de la obra. Precisamente por esta razón, los propietarios no pueden alterar los monumentos sin autorización. (Ministerio de Cultura, 2016).

Demás está decir que el uso como espacio de vivienda contraviene con lo estipulado por el Ministerio de Cultura en relación al cuidado que se le debe dar al inmueble.

*Estado de conservación del inmueble.* El estado de conservación del inmueble corre a cargo de la Gerencia de Cultura de la Municipalidad de Miraflores que se encarga de coordinar con las instancias correspondientes para llevar un control anual del estado de sus instalaciones. Sin embargo al recorrer sus instalaciones se advierten algunos diversos puntos vulnerables que deben ser atendidos con urgencia.

Si bien, en el año 2005 la Casa Museo Ricardo Palma inició el proceso de restauración y mantenimiento de las instalaciones e infraestructura del local, el cambio y la mejora del sistema eléctrico y la iluminación que se hicieron no formaron parte de un proyecto de restauración integral del inmueble, algo que debido a su antigüedad y la actividades que allí se ejercen, debe ser considerado una prioridad.

A continuación presentamos una descripción de los ambientes del inmueble.

*Fachada y jardín exterior.* La casa tiene un patio exterior y otro interior desde donde se accede al resto de habitaciones: El escritorio, la Sala de música, la Sala de las Medallas, el dormitorio del guardián, al que se le ha incorporado un baño, las Salas de las Tradiciones, y dormitorio de Ricardo Palma y otro espacio que actualmente sirve de dirección. En la siguiente ala de la casa se encuentra un depósito, la cocina y el comedor y la Sala de proyecciones y conferencias.

Se trata de un espacio ubicado entre la reja de entrada de la fachada de la casa y el ingreso a sus instalaciones. Allí se encuentra un pequeño jardín y tres puertas de acceso a la casa. La puerta principal que da acceso al escritorio del tradicionista, la puerta lateral izquierda que da acceso a la sala de música –ambas puertas, actualmente en desuso- y el acceso del lado izquierdo al que se accede a través de un pequeño corredor. Esta es la puerta que se utiliza en la actualidad para ingresar a la CMRP. Cabe destacar que la casa tiene dos puertas más de acceso que en este momento dan a la calle General Suárez y a la calle Colina. El piso es de loseta y mármol.



Figura 6. Fachada de la Casa Museo Ricardo Palma, esquina de la Calle General Córdova y Narciso de la Colina. [Elaboración propia]



Figura 7. Fachada de la Casa Museo Ricardo Palma.  
Calle General Suárez [Elaboración propia]

*El escritorio o estudio.* Es el espacio principal de la CMRP porque fue el espacio en el que el tradicionista trabajó y recibió a los visitantes. Ocupa el ambiente principal de la casa, aquel que usualmente era utilizado como sala. Tiene los pisos de madera y tres puertas de madera y vidrio. La puerta principal da al patio exterior y está flanqueada por dos ventanas. Este acceso no es

utilizado para recibir al público en la actualidad. El ambiente tiene otro acceso que da al patio interior y uno más que conduce da al cuarto contiguo o sala de Música. Los pisos del escritorio son de madera y las paredes están forradas con papel decorativo.

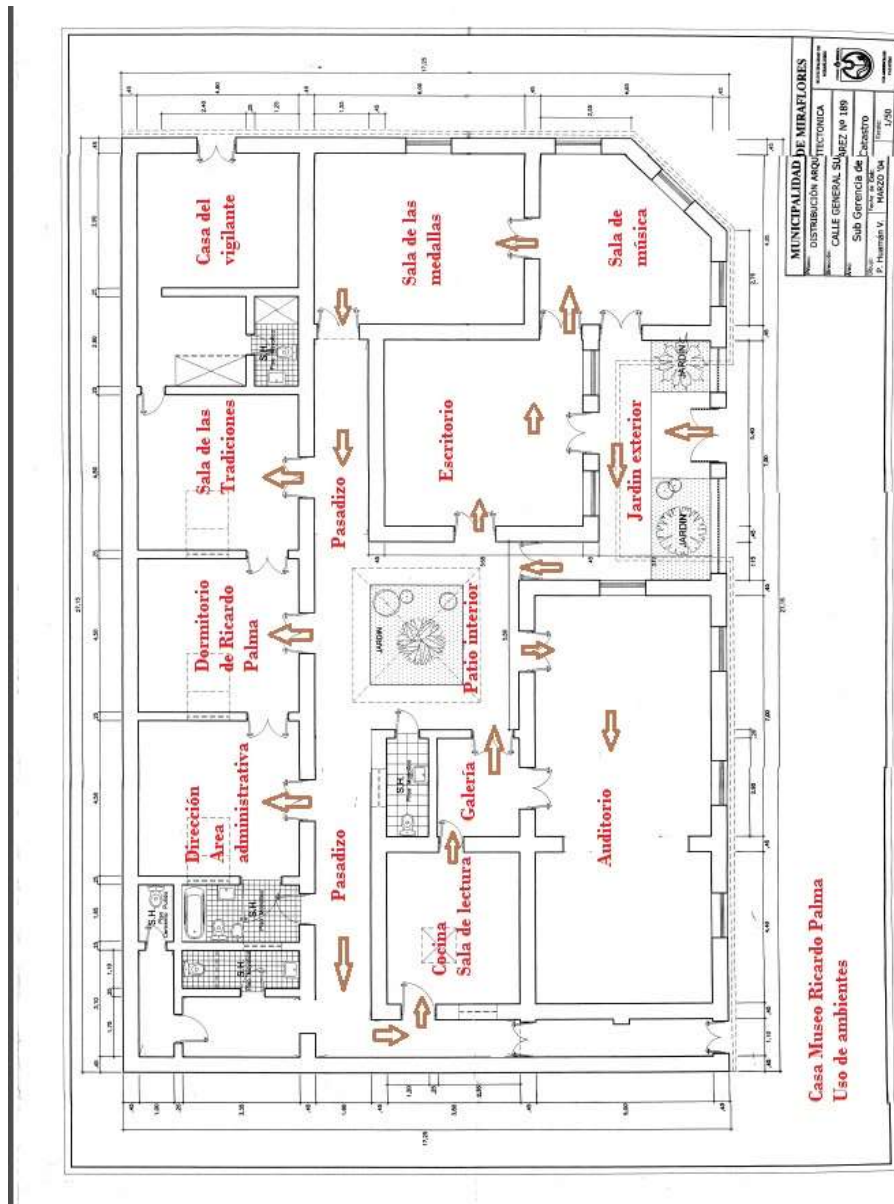


Figura 8. Plano de la disposición actual de los ambientes de la Casa Museo Ricardo Palma. Recuperado de: Municipalidad de Miraflores. [Elaboración propia]



La Sala de Música. Es la sala contigua al escritorio, tiene también tres puertas de acceso, una que da al patio exterior de la fachada, otra que conduce al escritorio y una más que conduce al espacio contiguo que es el salón de las medallas. El espacio se ubica en la esquina u ochavo de la casa y tiene tres ventanas una en el ochavo y otras dos que dan a las calles General Suárez y Colina respectivamente. Las paredes están revestidas con papel tapiz.

El salón de Medallas. Se trata del ambiente contiguo a la sala de música, un espacio cuadrangular que conduce al corredor interno y al patio de la casa. La sala tiene piso de madera y una ventana que da a la calle Colina.

La habitación del guardián o espacio contiguo, ocupa la esquina de la casa y se puede acceder a él desde dos accesos, el primero da directamente a la calle Colina y el segundo, desde la habitación denominada Sala de las Tradiciones. Tiene piso de madera. Los planos indican que a este espacio se le ha habilitado un baño completo. No tiene ventanas.

Sala de las Tradiciones. Es la habitación contigua al espacio ocupado como vivienda del guardián. En total tiene tres accesos uno que da a la habitación del guardián, otra que da al corredor interno y una tercera que da a la habitación de Ricardo Palma. Este espacio tiene piso de madera, papel tapiz y una teatina.

Dormitorio de Ricardo Palma. Habitación cuadrangular que tiene tres puertas una que da al jardín interior y otras dos que colindan con la Sala de las tradiciones y con la habitación habilitada como Dirección o área administrativa. Las teatinas necesitan mantenimiento.

Habitación habilitada para el área administrativa. Piso de madera y teatina. Tiene tres puertas, una que conduce al dormitorio de Palma, otra que conduce al corredor interior y una que da al baño.

Baño. El baño con piso de mayólica está abierto al público pero solo como espacio expositivo. No es de uso público ni del personal administrativo. Tampoco se trata de un baño de época porque en su mayoría ha sido intervenido. No está en condiciones de ser exhibido al público.

Cocina. Con piso de loseta habilitada como una sala de lectura. Tiene dos puertas una que da al corredor del área de servicio y otra que da al espacio anterior de menor dimensión que se cree que fue un depósito y que en la actualidad sirve para exhibir algunas acuarelas de Pancho Fierro.

Baño para servicio público. Da al patio interior está habilitado para el servicio del público visitante.

Sala de proyecciones y conferencia. Es el área más extensa de la casa, formado aparente por dos espacios, uno de ellos el comedor principal de la casa. Tiene piso de madera y tres ventanas que dan a la calle General Suárez. En la actualidad es el área destinada a la realización de actividades de la Casa Museo.

En resumen podemos decir que el estado de conservación del edificio es regular pues hay un control por parte de la Municipalidad de Miraflores. Sin embargo, presenta filtraciones de humedad, deterioro de techos y teatinas de madera.

#### **4.2.5 EXPOSICIÓN**

El discurso museográfico de la Casa Museo Ricardo Palma no ha sufrido cambios sustantivos desde su inauguración y es de carácter permanente. La disposición de los objetos se ha realizado orientada principalmente por algunas fotografías –como se muestra en el escritorio- y también en base a algunos testimonios de los familiares. Aunque una de las metas de la exposición fue reconstruir, en la medida de lo posible, la apariencia que tenía la vivienda en la época en que era ocupada por el insigne escritor, ello no siempre fue posible con exactitud debido a la falta de documentación de cómo era la casa y su disposición y a la carencia de piezas u objetos originales de sus ocupantes.

En consecuencia en muchas áreas el discurso expositivo se ha adaptado a los temas y colecciones que tenía para exhibir, creándose las salas de las medallas o recuerdos, la sala de las tradiciones y el área administrativa en espacios que debieron ser originalmente de carácter doméstico. Cabe destacar que el área de servicio no es un lugar de acceso público ni ha sido rehabilitado.

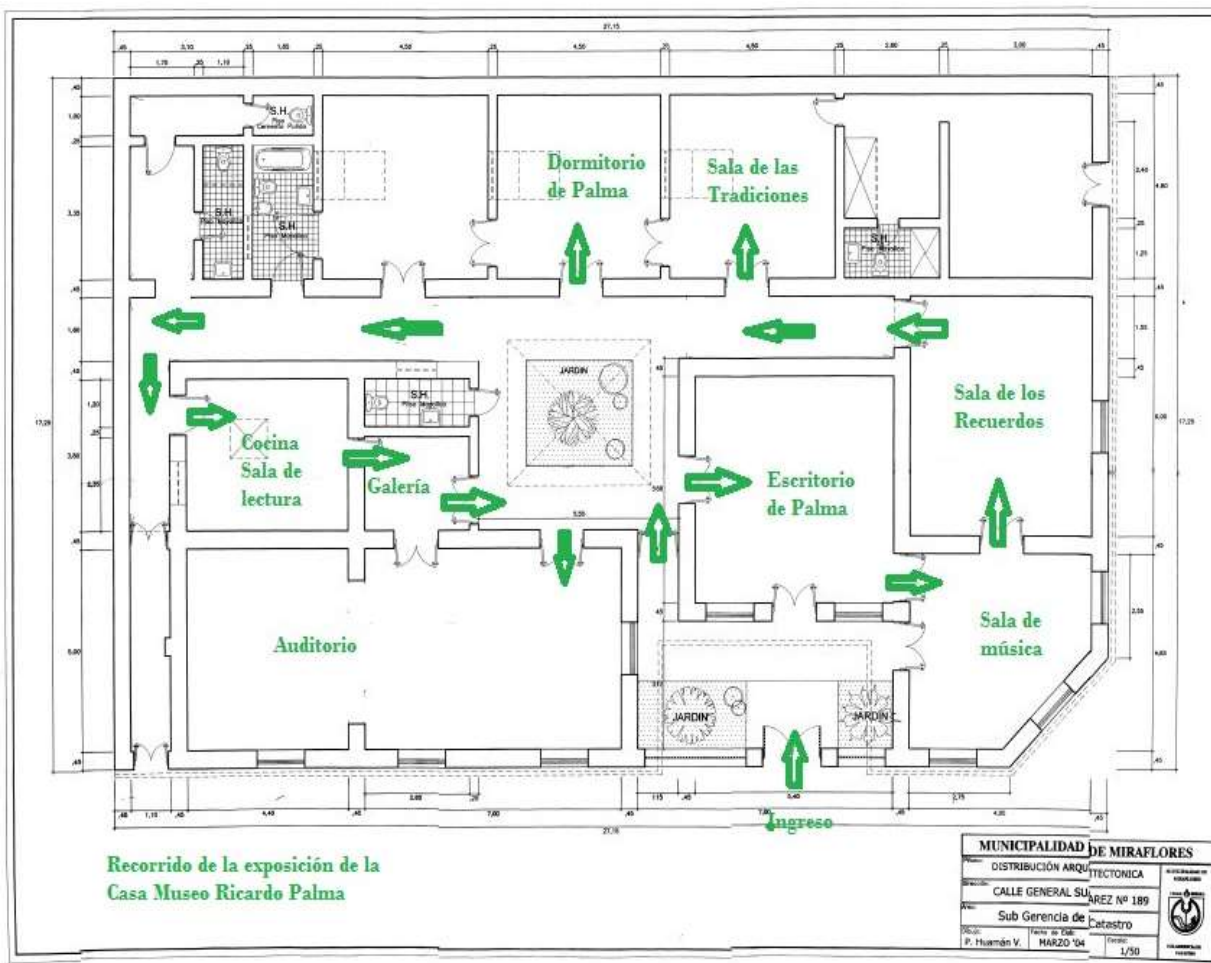


Figura 9. Plano del recorrido expositivo de la Casa Ricardo Palma.

Plano Casa Museo Ricardo Palma [Recorrido elaboración propia]

Como se ha visto anteriormente las antiguas administraciones de la CMRP, desde un inicio, le han dado a cada espacio un nombre y lugar en el discurso expositivo de la CMRP, que se ha ido consolidando con los años. El planteamiento museográfico que exhibe la Casa Museo sigue el siguiente recorrido.

**El escritorio o estudio.** Es el espacio principal de la CMRP porque fue el lugar donde el tradicionista trabajó y recibió a los visitantes. La disposición de los muebles ha sido posible gracias a las fotografías de la época exhibidas en el mismo espacio. Este es el espacio de la casa

que reproduce con mayor fidelidad su forma original, como se advierte en la foto que se aprecia en la misma sala. El escritorio de cedro de Nicaragua del tradicionista articula el espacio alrededor del cual están las bibliotecas librerías, estanterías, sofás, sillas, retratos y fotografías y diplomas del tradicionista. Se encuentra el retrato de Palma pintado por Teófilo Castillo.



Figura 10. Escritorio de Ricardo Palma [Foto elaboración propia]



Figura 11. Escritorio de Ricardo Palma [Elaboración propia]

Como se advierte en la fotografía, este salón cuenta con un cordón que no permite al visitante transitar por todo el ambiente, no obstante los objetos personales, en muchos casos, de dimensiones pequeñas, están muy expuestos a ser sustraídos.

En cuanto a la información, la sala no tiene rótulos que orienten sobre el uso del espacio ni los objetos que allí existen. La biblioteca personal del tradicionista no tiene rótulos i cualquier otro mecanismo que permita conocer su contenido; los documentos exhibidos en las paredes se encuentran en mal estado de conservación y necesitan ser conservados, renovándose sus enmarcados.

**La sala de música.** Tiene esta denominación por que se encuentra allí el piano que tocaban las hijas del tradicionista. Se considera que fue la sala de estar en donde las hijas del tradicionista recibían a sus visitas, debido a ello se encuentra también un sombrero. En las paredes se encuentran colgados los retratos de las hijas del tradicionista pintadas por Teófilo Castillo y René Palma así como fotografías de la familia. Se observan también muebles que ambientan su uso original, mesas y sillas.



Figura 12. Detalle de la Sala de música [Elaboración propia]



Figura 13. Sala de música [Elaboración propia]

Al igual que el anterior, la sala de música cuenta con un cordón que impide al visitante transitar por todo ambiente.

La sala no tienen información que presente el lugar, pero en este caso las pinturas exhibidas en las paredes si presentan rótulos con la información de las obras, aunque estos no se pueden leer debido a que el público no puede acercarse a la totalidad del ambiente y tiene que leerlos desde un ángulo alejado.

**El salón de las medallas o de los recuerdos.** En este espacio se exhiben recuerdos, objetos personales del tradicionista como sus lentes, dibujos, acuarelas, fotografías, reconocimientos, condecoraciones, fotografías, documentos, retratos de su familia. En la parte central de la sala hay una mesa con un ramo de flores en cristal y alrededor se han acondicionado vitrinas de madera alrededor de las paredes para resguardar los objetos exhibidos. Algunas de las obras tienen rótulos.



Figura 14. Sala de las medallas o los recuerdos [Elaboración propia]



Figura 15. Detalle de la Sala de las medallas o los recuerdos. [Elaboración propia]



Figura 16. Sala de las medallas o los recuerdos. [Elaboración propia]





Figura 17. Vitrina de la sala de las medallas o los recuerdos. [Elaboración propia]

Este espacio desde un principio fue habilitado con vitrinas para exhibir documentos, correspondencia, fotografías y medallas que obtuvo el tradicionista en vida. Sin embargo no hay ningún tipo de información que permita al público comprender su objetivo.

Por otro lado la condición del contenido de las vitrinas es precario, se advierte en muchos casos que se trata de fotocopias, cuya calidad van en desmedro de la valía del documento, además de suciedad e insectos que refleja la falta de limpieza de su interior.

Las fotografías de Palma exhibidas en las paredes tampoco tienen información de su cronología, ni de las etapas que representan de la vida del renombrado escritor.

**Sala de las Tradiciones.** Se trata de una habitación que da al patio central en el que se exhiben las primeras tradiciones que escribió Ricardo Palma y las traducciones de las mismas en varios idiomas. Sobre una mesa central y dentro de una urna se encuentra la máscara mortuoria del tradicionista así como estatuas de bronce del artista español, Manuel Piqueras Cotelí, un reloj de la época y un baúl utilizado por el hombre de letras. Colgados en las se aprecian también algunas tintas del artista español Fernando Marco que ilustran una edición de sus tradiciones realizada en España. También hay vitrinas de madera que exhiben documentos.



Figura 18. Sala de las Tradiciones [Elaboración propia]



Figura 19. Ilustraciones de Fernando Marco para las Tradiciones peruanas [Elaboración propia]

Este espacio tampoco tiene ninguna información que permita interpretar las obras, ni sus autores y menos el significado, valor y reconocimiento de las tradiciones como género literario creado por Ricardo Palma. Las piezas no siguen ningún discurso narrativo ni orden especial. Un detalle que merece la pena destacar, es que se encuentra en este espacio la puerta de ingreso a la vivienda del guardián y que en algunos casos, de ella emanan olores de cocina, principalmente a la hora del almuerzo. Esto sin duda no contribuye a la hora de recibir al público.

**Dormitorio de Ricardo Palma.** Se encuentra la cama de Palma, su armario, cómoda, silla de ruedas y otros objetos personales.



Figura 20. Dormitorio de Ricardo Palma [Elaboración propia]

Este es el espacio más íntimo de la casa porque es la habitación donde pernoctaba el tradicionista y la museografía imita su orden original. Sin embargo, no hay ninguna explicación ni relato que lo explique un poco más sobre la vida del insigne personaje. Al igual que los dos primeros tienen una soga que impide que el público pueda recorrerlo en su totalidad.

**Cocina.** Este espacio no se llegó a recuperar la apariencia de su uso original y en la actualidad funciona como una sala de reuniones de los miembros de la fundación y biblioteca. Aunque en la práctica sabemos que esta actividad es casi inexistente pues el museo no cuenta ni con catálogo ni servicio de lectura a sus visitantes.



Figura 21. Antigua cocina hoy biblioteca. [Elaboración propia]

Por consiguiente es una sala ambientada con ese fin con unos libreros y una mesa, pero no aporta nada al discurso museográfico y menos tienen un uso real de biblioteca.

En el pasillo de la casa se exhiben paneles con la vida y obra de Ricardo Palma. Aunque es una muestra no realizada originalmente para este espacio, como se advierte por las dimensiones, es de gran ayuda para que los visitantes conozcan más al personaje. Su uso debe ser temporal.

En general podemos decir que la Casa Museo no presenta un discurso museográfico desarrollado adecuadamente. Carece de información que interprete los espacios y objetos exhibidos y requiere del soporte de un guía de manera obligatoria para entender el recorrido.

Por medidas de seguridad se han colocado sogas que separan los espacios con objetos patrimoniales delimitando el área a través del cual el público puede transitar. Las condiciones del montaje de los objetos son en algunos casos precarias y deben ser mejoradas. Las colecciones no han recibido tratamiento de conservación preventiva y en muchos casos hay reproducciones que deben ser reemplazadas, pues su estado de conservación es inadecuada. En consecuencia se considera que la exposición permanente de la Casa Museo debe ser renovada en su totalidad.

## Auditorio

Este espacio no forma parte de la museografía, pero es un lugar que mantiene la atmósfera de la antigüedad de la casa. Tiene un aforo aproximado de 80 personas.



Figura 22. Auditorio [Elaboración propia]

### 4.2.6 EDUCACIÓN

Si bien el museo no ha sido ajeno a las actividades formativas, pues realiza diversas conferencias, seminarios y otras actividades académicas enfocadas al desarrollo de la literatura y las letras, no ha implementado programas educativos planteados exclusivamente para atender las necesidades del público en edad escolar. Durante la visita o después de ella, el visitante común no encuentra ninguna propuesta pedagógica que se pueda ofrecer, menos aún existe información preparada exclusivamente para los docentes o alumnos de los centros educativos; no existen materiales didácticos, cartillas ni personal que realice talleres pedagógicos u otros. Debido a ello la visita se convierte en una actividad monótona, sin posibilidad de interactuar o de expresar ideas o interrogantes en relación a la vida y obra del personaje.

La ausencia de un área de educación merma la posibilidad de difundir el gran aporte del tradicionista a las nuevas generaciones y hacer uso de los nuevos enfoques pedagógicos de los museos que en los últimos años adquiere mayor importancia y llegada gracias a las nuevas tecnologías empleadas en estas actividades.

#### **4.2.7 COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN**

De acuerdo a la información obtenida, las actividades que realiza el museo están vinculadas a las instituciones aliadas con las que tiene convenios: la Academia Peruana de la Lengua, la Academia Nacional de Historia.

En ese sentido la difusión de las actividades anuales, corre a cargo del personal del museo, los miembros de la Fundación y a las instituciones organizadoras.

El régimen de visitas al museo es el que establece la Gerencia de Cultura de la Municipalidad de Miraflores, el horario establecido es de lunes a viernes de 9.15 a 12.45 y de 14:30 a 16:45. El costo de las entradas es de Precio de entrada para adultos es de S/.6.00 y para niños, estudiantes y adultos mayores es de S/.3.00.

Existe muy poca señalización que indique la existencia de la Casa Museo Ricardo Palma, incluso en la misma calle en donde se ubica. En los exteriores de la fachada del museo hay una placa pequeña con la información de los horarios de atención de la casa museo y un banner de mayores dimensiones con la imagen del tradicionista pero dentro del patio de entrada. Por lo demás los carteles y señalizaciones al interior de la casa son precarios.

Este aspecto negativo se acentúa más debido a que las puertas de la casa Museo están cerradas y los visitantes para ingresar deben tocar el timbre. (Ver fotografía).

Hay un folleto informativo de la CMRP que imprime la Municipalidad de Miraflores en donde se proporciona información de la casa museo.

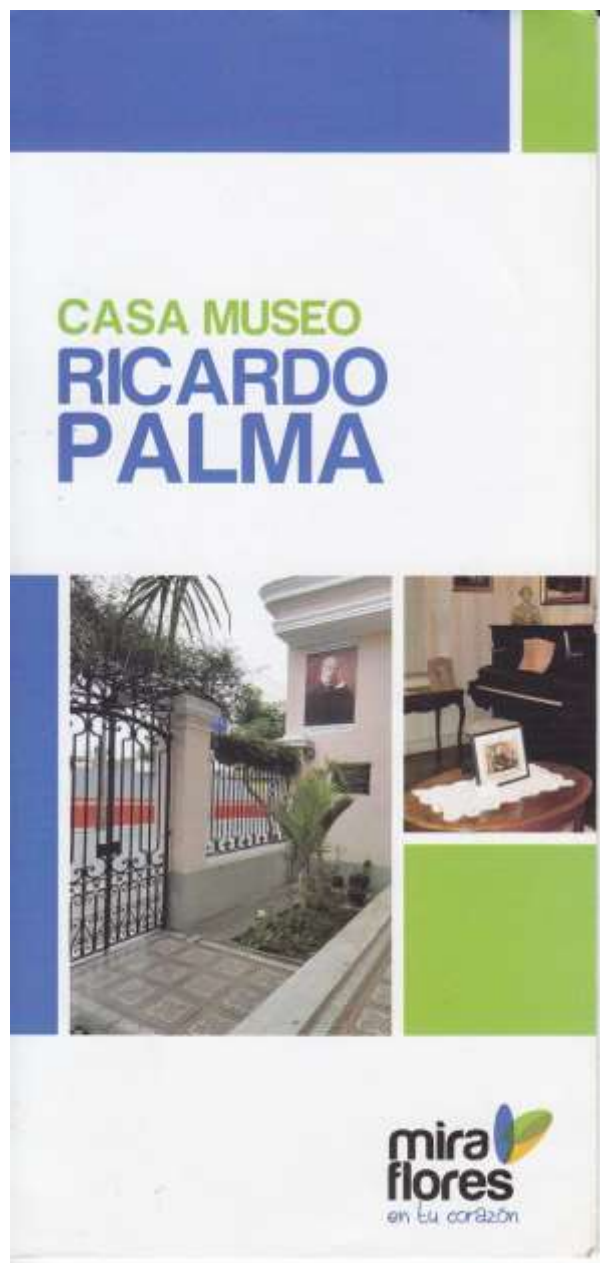


Figura 23. Cartilla informativa de la Casa Museo Ricardo Palma. Municipalidad de Miraflores.



Figura 24. Página web de la Casa Museo Ricardo Palma. Tomado de: [http://ricardopalma.miraflores.gob.pe/?page\\_id=18](http://ricardopalma.miraflores.gob.pe/?page_id=18) [Consulta 15-04-2016]

La documentación revisada y la revista de la Casa Museo Ricardo Palma, muestra que el logo o identidad gráfica que utiliza la institución está compuesta por una palmera, un elemento visual utilizado por el mismo tradicionista en sus papeles de carta. Esta imagen solo ha circulado de manera interna o en publicaciones académicas por lo cual es un elemento poco reconocible ni vinculado por el público en general a la obra del tradicionista ni a la casa museo. Consideramos que, aunque es muy importante, un replanteamiento del museo implicará también la renovación completa de su identidad corporativa a partir de la creación de una nueva que comunique su misión y mandato y que la conecte con el público.



Figura 25. Logo que aparece en la documentación de la Casa Museo Ricardo Palma.



#### **4.2.8 SEGURIDAD**

El museo no posee ningún sistema de seguridad que garantice la integridad de la colección. Las habitaciones que forman parte del recorrido indican el espacio permitido para transitar el mismo que está dividido por cordones que hacen de separadores.

Las salas de exposición no cuentan con la presencia de ningún vigilante en ningún caso, ni sensores, ni nada similar, lo que deja demasiado expuestas y vulnerables las colecciones. Existe un guardián que habita en la casa Museo Ricardo Palma, pero sus labores se limitan a abrir y cerrar las puertas y verificar de manera visual la existencia de los objetos exhibidos.

No existe personal calificado para adoptar medidas de protección en caso de actos vandálicos, robos y otros. No existen detectores de humo, sí tiene extintores para incendios pero no hay personal para manipularlos en caso sea necesario. No existe un protocolo de seguridad que indique los pasos a seguir en el caso de algún siniestro.

La ausencia de personal de vigilancia impide que las puertas de la Casa Museo se mantengan abiertas por lo que el público interesado en conocerlo debe tocar el timbre y esperar ser atendido por el personal de limpieza o los coordinadores-guías.

Cabe destacar que desde la creación de la Casa Museo, en una de las habitaciones de la casa vive el guardián con su familia. Este trabajador es el responsable de la integridad de los bienes de la fundación, el manejo de llaves de las puertas de ingreso así como de las gavetas y muebles en donde se encuentran documentos fundamentales del museo. Este es un caso sumamente irregular, pues el uso de un área del inmueble patrimonial como vivienda, en donde, entre otras actividades, se cocina, vulnera todas las medidas de seguridad del lugar, por lo que es una situación que se debe regularizar con urgencia.

#### **4.2.9 RECURSOS HUMANOS**

La Casa Museo Ricardo Palma depende administrativamente de la estructura orgánica de la Gerencia de Cultura de la Municipalidad de Miraflores, del Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma y de la Fundación Ricardo Palma.

Los recursos humanos con los que cuenta la CMRP son reducidos, el personal que atiende sus necesidades está compuesto por 5 personas.

A nivel administrativo trabajan dos personas cuya remuneración corre a cuenta de la Municipalidad de Miraflores, el señor Guillermo Guedes Ontaneda, contratado en la modalidad de Contrato Administrativo de Servicios (D.L. N° 1 057) como encargado de la formulación de actividades de la Casa Museo Ricardo Palma y la señora Sofía Cervantes que se encuentra en planilla. Ambos coordinan directamente con el Presidente del Patronato y con los miembros de la Fundación de la casa Museo Ricardo Palma.

La Casa Museo cuenta con dos personas que están en la planilla de la Municipalidad de Miraflores, ambas se dedican a las labores de limpieza, una trabaja en la mañana y la otra por la tarde.

A nivel de Seguridad existe un guardián que vive en la casa museo y que es el único que maneja las llaves de ingreso así como de las gavetas y muebles en donde se encuentran documentos fundamentales del museo. Esta persona recibió el permiso de habitar en la residencia por el Presidente de la Fundación, sin embargo, como se indicó previamente, es un caso sumamente irregular, pues va en contra de la legislación que protege los bienes patrimoniales reconocidos por el Estado.

En resumen podemos aseverar que la CMRP no cuenta con una estructura organizativa de personal acorde a sus necesidades y que el personal que tiene es insuficiente para cumplir su misión. Como institución requiere de personal calificado que reúna las competencias necesarias para proponer un plan de gestión y presentarlo a manera de proyecto y liderar las acciones a emprender en el futuro.

Cabe destacar que en el Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad de Miraflores 2011-2015 realizado al inicio de la nueva gestión municipal y publicado en la web institucional, el Diagnóstico que corresponde a la Gerencia de Cultura y Turismo indica que “en el periodo 2010, la Gerencia de Cultura no contaba con suficiente personal calificado para el desarrollo de las múltiples actividades que desarrolla la gerencia” Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad de Miraflores 2011-2015. (Municipalidad de Miraflores 2016).

Al respecto, en lo que se refiere a la Casa Museo puntualmente, en la página 79 del documento citado se indica lo siguiente:

El Museo Ricardo Palma exhibe mobiliario y objetos de uso personal del autor de las Tradiciones Peruanas. Es necesario un cuidado especial y mantenimiento constante para que las

piezas no se deterioren, por la humedad del distrito y la antigüedad de las piezas. Algunos objetos están deteriorados y la Casa necesita mantenimiento. El personal es limitado para la atención de sus actividades” (Municipalidad de Miraflores, 2016).

El resumen de las limitaciones de la Gerencia de Cultura y Turismo, de la que depende el personal de la Casa Museo Ricardo Palma, señala lo siguiente:

- Las unidades orgánicas no se involucran en las diversas actividades culturales que se realizan.
- El crecimiento de la población requiere de más personal para ser atendido en las actividades pero existen limitados recursos económicos para su contratación.
- Los espacios culturales no cuentan con equipos de cómputo para el eficiente desarrollo de sus funciones.
- El capital humano no capacitado y desmotivado. (Municipalidad de Miraflores 2016).

#### **4.2.9.1 ORGANIGRAMA ACTUAL**

En la actualidad la Casa Museo Ricardo Palma tiene dependencia orgánica a la Municipalidad de Miraflores pues es esta institución financia el pago de su personal y los gastos operativos que implica su mantenimiento y apertura al público.

Como se puede ver en un organigrama antiguo, la figura del Patronato está a la cabeza de la estructura organizativa y a cargo de las funciones operativas de la CMRP, y debajo de él está el director de la Casa Museo. Esta fue la manera en la que durante mucho tiempo funcionó la institución.



Figura 1. Organigrama operativo de la Casa Museo encontrado en la documentación revisada c. 1990. [Archivo Casa Museo Ricardo Palma]

### Organigrama actual de la Casa Museo Ricardo Palma



Figura 2. Organigrama actual de la Casa Museo [Elaboración propia]

Al momento de hacer el presente diagnóstico, la CMRP depende de la Municipalidad de Miraflores que tiene en la alcaldía al Dr. Jorge Muñoz Wells y en la Gerencia de Cultura y Turismo a la Mg. Crisia Málaga Newton.

Entre las funciones de la Gerencia de Cultura están las de ejecutar el plan operativo institucional anual y “programar, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la promoción, administración y mantenimiento de las bibliotecas municipales, el archivo histórico, museos, salas de exposiciones, galerías de arte, centros culturales, y otros servicios e instalaciones municipales de propiedad de la Municipalidad, destinadas al fomento de la cultura (Municipalidad de Miraflores, 2016). Entre sus responsabilidades se encuentra las necesidades correspondientes a la Casa Museo Ricardo Palma.

El Presidente de la Fundación Ricardo Palma es el diplomático Juan Álvarez Vita ejerce la función de velar por la integridad de los bienes que custodia la CMRP y coordinar con el encargado de su gestión.

El Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma tiene como presidente al Dr. Alberto Varillas Montenegro quien es la persona que se encarga de programar las actividades que realiza.

La administración de la CMRP está a cargo del señor Guillermo Guedes Ontaneda, quien coordina a su vez con la Gerencia de Cultura y Turismo de la Municipalidad de Miraflores, la Presidenta de la Fundación Ricardo Palma y el Presidente del Patronato. El vínculo que tiene el señor Guedes con la Municipalidad de Miraflores es en la modalidad de CAS y en la documentación encontrada se señala que es también guía en inglés del museo.

Hasta el año 2015 trabaja en el museo la señorita María Carmen Romaní Nicho, personal contratado a través de la Modalidad CAS como Guía Turística para la Casa Museo Ricardo Palma. A mediados del año 2015 María del Carmen Romaní fue reemplazada por la señora Sofía Cervantes, cuyo vínculo laboral con la Municipalidad es estable, figura en planilla. Ingresó siendo secretaria pero en la actualidad hace también apoyo a las actividades de guiado.

El vigilante de la Casa Museo, el señor Daniel Pascual Barrios Silva, figura en planilla en calidad de guardián nocturno, conservador y restaurador.

Dos obreros de limpieza que rotan y están en la planilla de la Municipalidad son los encargados de mantener limpios los ambientes y muebles de la Casa Museo.

#### **4.2.10 RECURSOS ECONÓMICOS**

Al ser una institución creada hace más de cuarenta años, la organización de su administración y mantenimiento ha registrado sustanciales cambios. Inicialmente, el artículo siete del Estatuto del Museo y Centro de Estudios Ricardo Palma consignaba lo siguiente:

“Constituyen recursos económicos del Museo:

- a) Las subvenciones fijas que se obtengan de la Municipalidad de Miraflores, del Ministerio de Educación Pública, Universidades, etc.
- b) Las donaciones de particulares, empresas, etc.
- c) Las cuotas de ingreso que se cobren por las visitas al Museo.
- d). El producto de la venta de libros, folletos, suvenires, etc. en el mismo.

Según los archivos del museo, desde la inauguración, en octubre de 1969, el Concejo Distrital de Miraflores había aportado la cantidad de 15,000 soles mensuales hasta finalizar el año 1974 para atender los gastos normales del museo. En noviembre de 1974, el Concejo Distrital de Miraflores acordó aumentar este aporte a 30,000 soles mensuales.

A la fecha, el mantenimiento de la Casa Museo Ricardo Palma depende casi en su totalidad de la Gerencia de Cultura de la Municipalidad de Miraflores. Es esta institución la que solventa los gastos del personal, dos administrativos, dos personas encargadas de la limpieza y un guardián.

La Municipalidad de Miraflores corre a cargo de los gastos corrientes de la casa museo: agua, luz, teléfono, internet.

En casos excepcionales, la Fundación Ricardo Palma asume algunos gastos, principalmente para realizar actividades puntuales, como por ejemplo pagar a los abogados encargados de sanear su situación legal. La Fundación paga también a un contador para que lleve la contabilidad de la institución.

En los últimos la Casa Museo Ricardo Palma ha recaudado fondos por el cobro de taquilla, cuyo pago es de Público en general S/. 6 y Estudiantes y jubilados S/. 3. En los últimos dos años se ha

empezado a alquiler del Salón de Actos. Los conceptos alquiler de este espacio son los siguientes: para actividades literarias y culturales: S/. 250.00 y para sesiones de Directorio o reuniones empresariales: S/. 400.00. Esto ha permitido un ingreso económico que es administrado por la Municipalidad de Miraflores.

#### 4.2.11 ANÁLISIS FODA

FODA DE LA CASA MUSEO RICARDO PALMA		
	POSITIVO	NEGATIVO
ANÁLISIS INTERNO	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<p>Es la única institución dedicada a exaltar y estudiar la vida y obra de Ricardo Palma con cincuenta años de existencia.</p> <p>Ricardo Palma es un escritor de suma importancia para la literatura peruana con reconocimiento a nivel nacional e internacional</p> <p>La singularidad del patrimonio que posee.</p> <p>Las relaciones académicas interinstitucionales</p> <p>Precio accesible</p> <p>La Casa Museo edita una revista especializada en temas literarios.</p> <p>Ubicación</p> <p>Buen estado de conservación del inmueble</p> <p>Auditorio para desarrollar actividades</p> <p>Documentos de la colección como fuente de investigación</p> <p>Audiovisual de apoyo al guiado</p>	<p>Falta de liderazgo para cumplir su gestión</p> <p>Falta de programas y proyectos.</p> <p>Seguridad falta de dispositivos de seguridad.</p> <p>Falta de conservación de su patrimonio</p> <p>Organización</p> <p>Falta de política de colecciones</p> <p>Museografía antigua y sin guión que oriente el recorrido</p> <p>Falta de espacios para albergar oficinas y colecciones.</p> <p>Limitación en recursos que aporta la Municipalidad y el Patronato</p> <p>Ausencia de programas educativos</p> <p>Estacionamiento</p> <p>Falta de difusión de sus actividades</p> <p>Falta de señalización</p> <p>Falta de estructura organizacional</p>
ANÁLISIS EXTERNO	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<p>La Casa Museo Ricardo Palma es un sitio de interés obligado para los estudiantes escolares.</p> <p>La Casa Museo es patrimonio histórico de la Nación</p> <p>Ubicación estratégica en el centro del distrito de Miraflores dentro del circuito turístico del distrito.</p> <p>Ricardo Palma es un escritor con reconocimiento a nivel nacional e internacional.</p> <p>Demanda de turismo cultural en el distrito de Miraflores</p> <p>El Museo posee archivos y documentos biblioteca del personaje.</p>	<p>Poca inversión por parte de la Municipalidad</p> <p>Pocos recursos y falta de interés en el proyecto</p> <p>Falta de reconocimiento de la importancia del Museo por parte de la Municipalidad de Miraflores y otras instancias institucionales del país.</p> <p>Dificultad para conseguir recursos</p> <p>Desaparición de piezas por falta de vigilancia</p> <p>Ola de delincuencia en el distrito.</p>

	<p>La obra de Ricardo Palma abarca distintos ámbitos de la cultura peruana.          La Casa Museo es considerada uno de los tres destinos históricos de Miraflores          La Feria del libro de Miraflores</p>	
--	---	--

El diagnóstico arroja que uno de los principales problemas de la gestión de la Casa Museo Ricardo Palma es su ambigua situación legal y la falta de liderazgo para encaminar su gestión. La Fundación Ricardo Palma y el Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma no transmiten con claridad sus responsabilidades y funciones a la Municipalidad de Miraflores. Tanto el Patronato, como institución que conduce la gestión de la CMRP tiene muchas limitaciones en la toma de decisiones porque carecen de recursos económicos, al igual que la Fundación Ricardo Palma. Por consiguiente la única institución que sostiene económicamente la CMRP es la Municipalidad de Miraflores. No obstante tampoco toma decisiones importantes debido a que no tiene autonomía frente a la CMRP.

Dentro de la estructura orgánica de la Municipalidad de Miraflores no existe la figura de Director de Museo y el coordinador ve limitada sus funciones porque depende al mismo tiempo de las tres instituciones a cargo. Al no tener un director que pueda tomar decisiones en torno a las necesidades administrativas y operativas de la casa museo, no ha sido posible modernizar su administración ni de proponer un plan de gestión institucional que optimice las diversas funciones del museo. De ello depende la realización de las demás actividades.

La CMRP no cuenta con un plan director o plan estratégico que oriente su gestión. No tiene organigrama ni personal suficiente ni capacitado para plantear programas y proyectos de conservación, difusión, investigación y exhibición que realice actividades a corto, mediano y largo plazo. La infraestructura arquitectónica de la casa requiere intervención, los bienes patrimoniales de Ricardo Palma no tienen el tratamiento de conservación preventiva adecuado y los recursos museográficos que posee no se han renovado desde hace muchos años y por consiguiente no comunican su misión al público.

La CMRP, tiene que actualizar su misión, visión y mandato y replantear su situación legal y dependencia orgánica. Sin ello es imposible comunicar adecuadamente la importancia y aportes del tradicionista a la vida literaria y cultural del país, brindar una atención de calidad a sus visitantes, desarrollar proyectos de investigación de sus acervos y programas educativos.



## **4.3 PROPUESTA DE PROGRAMAS DE LA CASA MUSEO RICARDO PALMA**

Para que la Casa Museo Ricardo Palma logre cumplir sus objetivos y metas como espacio cultural que interpreta y gestiona la memoria del tradicionista, necesita implementar los siguientes programas. Cabe destacar que la propuesta tiene en cuenta las condiciones en las que viene trabajado el museo, su sistema de financiación y recursos humanos.

### **4.3.1 PROGRAMA INSTITUCIONAL**

El Programa institucional de la Casa Museo Ricardo Palma buscará consolidar la institucionalidad del museo ante la población del entorno, la comunidad académica y la esfera pública. Para ello debe establecer relaciones interinstitucionales con entidades afines, entre ellas, el Instituto y la Casa Museo Raúl Porras Barrenechea de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, la Casa Museo José Carlos Mariátegui del Ministerio de Cultura y la Universidad Ricardo Palma a través de algunos de sus institutos y maestrías.

Las dos primeras son museos que conservan la memoria de figuras emblemáticas en el desarrollo de las letras y la historia peruana, actividades acordes con la labor realizada por el tradicionista. La tercera es una institución académica universitaria que tiene al tradicionista como su patrono institucional y además el Instituto Ricardo Palma, el Instituto de Investigaciones Museológicas y Artísticas y una Maestría en Museología y Gestión Cultural a través de los cuales se pueden coordinar actividades académicas conjuntas con la casa museo.

#### ***El Instituto y Casa Museo Raúl Porras Barrenechea***

Fue el lugar en donde connotado intelectual historiador y diplomático peruano vivió y que conserva parte de sus bienes personales como su biblioteca. Su ubicación en la calle Colina, a pocas cuadras de la Casa Museo Ricardo Palma la hace su vecina. El Instituto es administrado por la UNMSM, es sede del Centro de Altos Estudios y de Investigaciones Peruanas y se ha consolidado como un espacio académico donde se hacen seminarios, presentaciones de libros, mesas redondas y otras actividades proyectadas por la universidad. Es recomendable que ambas

instituciones establezcan vínculos en el desarrollo de actividades académicas y unan esfuerzos para promover los estudios literarios e históricos de manera conjunta.

### ***La Casa Museo José Carlos Mariátegui***

Esta Casa Museo del connotado intelectual moqueguano José Carlos Mariátegui a cargo del Ministerio de Cultura. Por su naturaleza es también un importante aliado de la CMRP pues se trata de dos figuras fundamentales para el desarrollo de la literatura peruana y la identidad nacional que tuvieron una relación intelectual. Un convenio entre ambas puede potenciar su rol en el ámbito académico y social a través de la realización de, seminarios, simposios, exposiciones y otros eventos.

### ***Universidad Ricardo Palma – Maestría en Museología y Gestión Cultural***

La cercanía y afinidad entre ambas instituciones es evidente, ambas representan los valores literarios, académicos y humanos cultivados por el connotado tradicionista. La Casa Museo debe hacer alianzas con la Universidad Ricardo Palma a través del Instituto de Investigaciones Museológicas y Artísticas, el Instituto Ricardo Palma, la Facultad de Humanidades y Lenguas Modernas, la Maestría en Museología y Gestión Cultural. Los vínculos con esta prestigiosa institución académica pueden contribuir a dinamizar los programas del museo a través de cursos, convocando a profesores, investigadores, profesionales y estudiantes, quienes pueden aportar desde sus respectivas competencias.

### ***Instituciones Internacionales***

A nivel institucional es muy recomendable que la Casa Museo Ricardo Palma esté asociada al *International Comité for Historic House Museums DEMHIST* del ICOM y sus directivos o trabajadores establezcan relaciones con sus pares de otros países y compartan experiencias en el reto de gestionar el patrimonio histórico vinculado a personalidades ilustres. Será de sumo provecho establecer planes de cooperación y el interés de especialistas internacionales que contribuyan con la gestión y la puesta en valor del museo.

Otra red internacional con la que la Casa Museo Ricardo Palma debe buscar establecer vínculos es la Asociación de Casas Museos y Fundaciones de Escritores de España ACAMFE. Esto es más importante debido a las selectas relaciones que estableció el tradicionista con círculos literarios de ese país como Miguel de Unamuno (Kapsoli, 2001), Benito Pérez Galdós, entre otros connotados hombres de letras.

#### **4.3.1.1 MODELO DE GESTIÓN**

La Casa Museo Ricardo Palma requiere replantear el modelo de gestión mixta que ha tenido hasta la actualidad y lograr que cada una de las instituciones involucradas revise sus alcances y posibilidades de acción frente a las necesidades del museo y se proponga un nuevo modelo.

Para ello la institución que esté a cargo de la conducción de CMRP tiene que asumir por completo su situación legal y financiera, ambas son fundamentales para el inicio de las acciones. Al momento del diagnóstico la única institución que asumía ambos aspectos y que garantizaba el funcionamiento del museo en el futuro es la Municipalidad de Miraflores, un órgano de gobierno local, con autonomía política, económica y administrativa regido por la Ley N° 27972 de la Ley Orgánica de Municipalidades.

La Fundación Ricardo Palma debe replantear y actualizar sus responsabilidades y funciones frente a la Casa Museo, teniendo en cuenta que cuando sus estatutos fueron elaborados en 1967 la participación de sus miembros era diferente y se trataban de otros tiempos y situaciones diferentes. La Fundación Ricardo Palma debe reconocer que el papel de los museos en la actualidad es diferente a la que tenían hace cuarenta años y que su correcta gestión obliga a enfrentar nuevos retos frente a sus públicos.

En el ámbito cultural la Municipalidad de Miraflores tiene como fines: planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades para la identificación y certificación del patrimonio

arqueológico, histórico, cultural, artístico y monumental de Miraflores; promover su conocimiento entre los ciudadanos; programar, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la promoción, administración y mantenimiento de las bibliotecas municipales, archivo histórico, museos, salas de exposiciones, galerías de arte, centros culturales, y otros servicios e instalaciones municipales de propiedad de la Municipalidad, destinados al fomento de la cultura. Promover la difusión del patrimonio cultural del distrito a nivel nacional e internacional. (Municipalidad de Miraflores, 2016).

La Planificación institucional de la Casa Museo Ricardo Palma debe replantear los alcances de la participación de la Municipalidad de Miraflores ya que su gestión está dentro de las competencias y responsabilidades de su Gerencia de Cultura y Turismo. Esto se corrobora en el Plan Estratégico de la Gerencia de Cultura de la Municipalidad de Miraflores 2011-2015 en donde se establece su misión y visión:

**Misión.** Ser un impulsor y referente cultural y turístico a nivel local que genera cambio en la relación de las personas con el espacio público.

**Visión.** Facilitar y promover el acceso a la cultura a través de diferentes programas culturales y artísticos. Fomentar el desarrollo intelectual, social y cultural de los vecinos y el público en general. Fortalecer Miraflores como destino turístico con programas capacitaciones e infraestructura de primera”. (Municipalidad de Miraflores 2016).

Para otorgar mayor poder en la toma de decisiones en relación al manejo organizativo de la CMRP, tanto la Fundación, como el Patronato deben replantear sus funciones y responsabilidades frente a la Municipalidad de Miraflores y a la CMRP.

La Casa Museo Ricardo Palma constituye un pilar importante en la cultura del distrito de Miraflores. La historia detrás de la creación del museo ayuda a comprender y valorar la importancia de los lazos entre los vecinos del distrito, quienes unidos por una firme voluntad,

lograron llevar adelante el proyecto de convertir la casa en la que vivió el tradicionista en una Casa Museo. Estos valores vecinales deben ser recordados pues se trata de un hecho ejemplar.

En ese escenario es conveniente que la Casa Museo se integre de manera total a la estructura orgánica de la Municipalidad de Miraflores, entidad que debe asumir no solo los gastos de su mantenimiento y personal, sino que debe orientar su gestión. El papel de la Fundación y Patronato sería consultivo y de asesoría académica.

### ***Proyectos***

Para concretar sus fines, el programa institucional debe llevar a cabo los siguientes proyectos:

- Replantear la planificación institucional de la CMRP.
- Elaborar el organigrama de la CMRP que incorpore las áreas de Coordinación, Manejo de Colecciones, Comunicación, Museografía, Públicos y Educación.
- Elaborar un Manual de organización y funciones.
- Capacitar y profesionalizar al personal que trabaja en la CMRP.
- Coordinar con instituciones educativas para realizar pasantías.

### **4.3.2 PROGRAMA DE COLECCIONES**

El Programa de colecciones para la CMRP define, su política, es decir, los criterios de intervención en las colecciones y controlar los aspectos que garanticen su integridad física, ubicación, movilidad y establecer una política incremento de colecciones.

Control de las condiciones medioambientales: humedad relativa, temperatura, iluminación, efectos de polución y control de plagas en las salas de exposición permanente. Este control se hace por medio de:

- Estudios periódicos de las lecturas del datalogger, deshumificadores y luxómetros.
- Acondicionamiento de espacios: estabilizando la temperatura, la HR, los niveles de luz, con instalación de filtros y liencillos en ventanas y sensores para la iluminación artificial.
- Control microbiológicos periódico (de preferencia anual y las veces que sea necesario) de hongos y bacterias.
- Control de plagas macrobianas, insectos roedores y otros (de preferencia anual y las veces que sea necesario) por medio de fumigaciones hechas por asesores externos.
- Uso de materiales libres de ácido para el montaje de documentos.

El museo necesita urgente, un inventario completo de sus colecciones en los que se incorporen los libros, fotos, revistas y documentos que custodia la CMRP y que no están registrados en el SINAR.

El inventario servirá para saber el número exacto de piezas que resguarda el museo y establecer el programa de conservación preventiva, establecer necesidades y prioridades en cuanto al estado de conservación de las piezas. Igualmente, para programar y organizar investigaciones para publicaciones y exposiciones permanentes, temporales e itinerantes.

Los bienes que conforman el acervo de la CMRP fueron recuperados para formar la colección que permita recrear el espacio en el que vivió el tradicionista. Para lograrlo se convocó a familiares, personalidades y personas vinculadas a la memoria del tradicionista.

En la actualidad ese espíritu altruista sigue vigente en algunos de sus miembros y la colección se ha seguido incrementando en los últimos años. En virtud de ello es necesario establecer una política de incremento de colecciones que permita controlar y evaluar la naturaleza de los bienes que la CMRP reciba en calidad de donación, adquisición en el futuro. Para ello se establecerá una política de Adquisiciones que responda a su mandato. Esta política regirá todo lo concerniente a la compra, recolección, canje, transferencia, donación o legado para el incremento de sus fondos patrimoniales.

**La política del museo en relación a las bajas de material.** Los criterios que aconsejan a dar de baja a un objeto deben estar escritos y pueden ser por los siguientes argumentos: objetos que no respondan al mandato del museo, objetos falsos o adquiridos de forma ilegítima, duplicados de mala calidad y objetos en pésimas condiciones de conservación y que su restauración no sea rentable. El procedimiento debe quedar bien sentado en la política: responsables, documentación y destino de la pieza (material didáctico, otra institución, material para restauración o destrucción).

- **Procedimientos para préstamos a largo y corto plazo:** especificar los requisitos en lo concerniente a las condiciones ambientales, póliza de seguros, tiempos, traslados, embalaje y transporte.

- **Especificar el tipo de documentación de los objetos y los procedimientos para el manejo de la colección.** Documentar una colección significa mucho más que su mero registro o su catalogación; significa, además, monitorizar la ubicación y el movimiento de todos los objetos de una colección así como inventariar las colecciones cada cierto tiempo y definir el sistema y procedimientos (código, nomenclatura, glosario, tipos de colección, almacenaje, entre otros) para catalogar las piezas.

En este Programa estarían involucrados los especialistas en catalogación e investigación.

**Proyectos:**

-Revisar e indicar la ubicación exacta de todos los bienes registrados en el SINAR a nombre de la Fundación Ricardo Palma.

-Inventariar los nuevos ingresos a la CMRP.

-Establecer la política de incremento de colecciones de la CMRP.

-Inventariar la colección de libros y documentos de la CMRP que no han sido incorporados en el SINAR.

-Reorganizar los archivos de la CMRP, sobre el control y gestión de fondos museográficos, documentales o bibliográficos, fotográficos y archivos administrativos.

-Realizar el catálogo de la CMRP.

### **4.3.3 PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN**

Si bien la CMRP edita una revista desde el año 2000, esta está enfocada a difundir artículos inéditos y ensayos concernientes a la obra del tradicionista, contando con la colaboración de especialistas del Perú y del extranjero. El Programa de Investigación de la CMRP tiene como objetivo establecer los temas y proyectos específicos de investigación que enriquezcan la actividad de la casa museo. Existe alrededor del personaje una serie de investigadores y conocedores de su obra con los que se puede establecer futuros proyectos.

Además, este programa debe indicar también las futuras relaciones que se deben instaurar y/o potenciar con otros centros de investigación, nacionales o internacionales; instituciones culturales y educativas afines como el Instituto Ricardo Palma y la Maestría en Museología y Gestión Cultural de la Universidad Ricardo Palma, el Instituto Raúl Porras Barrenechea de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. En el ámbito internacional, la Casa Museo Ricardo Palma debe mantener vínculos con DEMHIST y ACAMFE.

**Líneas de investigación.** La CMRP debe identificar temas de investigación que permitan orientar mejor la gestión de sus colecciones, el edificio y las actividades que como institución realiza.

Para promover el estudio de la obra del tradicionista la CMRP puede establecer concursos de investigación y de narrativa entre la comunidad universitaria. Para ello debe establecer dos líneas claras de investigación una correspondiente a las colecciones y otra dedicada a la obra del tradicionista.



La Casa Museo debe articular actividades para la comunidad académica del Perú y del extranjero.

En este Programa están involucradas las Áreas de Investigación, Educación y Comunicación.

#### *Proyectos*

- Desarrollar proyectos de investigación de la colección de la Casa Museo Ricardo Palma.
- Elaborar los contenidos del guión museográfico de la exposición permanente.
- Proponer los temas a ser presentados para las exposiciones itinerantes o temporales.
- Continuar con la publicación de la Revista de la Casa Museo Ricardo Palma.
- Indexar la Revista de la Casa Museo Ricardo Palma. Promover concursos de investigación.
- Establecer contactos con investigadores

### **4.3.4 PROGRAMA ARQUITECTÓNICO**

El Programa arquitectónico debe hacer frente a las condiciones de uso y puesta museográfica de la Casa Museo Ricardo Palma, un inmueble de inicios del siglo XX construido con la finalidad de servir de residencia familiar declarado como Patrimonio Histórico. Esta labor se puede convertir en un gran reto debido a que por su naturaleza se trata de un espacio reducido y eso hace casi imposible de cambiar su espacio interior incluso el mobiliario y los objetos expuestos, problema que también afrontan otras casas museo (Pinna 2001:4).

Las habitaciones que conforman el espacio visitable de la CMRP deben acoger de manera adecuada el discurso museográfico y al mismo tiempo recibir a los visitantes y de ofrecerles ambientes adecuados, cómodos, de fácil acceso y circulación. El programa arquitectónico debe contemplar las siguientes responsabilidades:

#### **4.3.4.1 SUPERVISIÓN Y MANTENIMIENTO DE LAS ESTRUCTURAS DEL INMUEBLE**

Solicitar la revisión periódica del inmueble y dar aviso al gestor para que la Gerencia de Obras e Infraestructura de la Municipalidad de Miraflores tome las medidas pertinentes.

Para ello es indispensable llevar un control del estado de los pisos de mayólica, mármol o de madera, el estado de conservación de las teatinas, techos, humedad de las paredes entre otras partes estructurales del recinto.

La CMRP debe implementar un plan de evaluación de daños estructurales de la casa, teniendo en cuenta un cronograma de inspecciones que evite el deterioro del inmueble, filtración de humedad de las paredes, daños de las teatinas, techos, pasteleros, entre otros.

#### **4.3.4.2 READECUACIÓN DEL USO DE LOS ESPACIOS**

Se deben tomar acciones para que los ambientes que conforman la CMRP, que desde ya son limitados, se maximicen y logre una oferta cultural de calidad. Es indispensable potenciar el espacio a través del reordenamiento de su uso. El análisis del programa arquitectónico arroja que casi un 90% del área del museo la conforma la exposición permanente, por consiguiente el espacio público sin colecciones, destinado a otras actividades del museo es mínimo; generalmente para ello se suele utilizar el auditorio.

La propuesta de readecuación de uso de espacios debe tener en cuenta que no se intervendrá la estructura de la casa, considerada inmueble de interés histórico. La propuesta implica habilitar los espacios necesarios para que la CMRP pueda cumplir su misión y su mandato y llegar a la sociedad.

#### **Área pública con colecciones**

El área pública con colecciones está conformada por los espacios que ocupa la exposición permanente. Un hecho importante que se debe tener en cuenta y que es necesario revertir es el

uso de una de las habitaciones principales como espacio de coordinación administrativa, hecho que limita aún más las áreas del museo.

Para mejorar el uso de espacios del inmueble y agilizar los trámites dentro de la Municipalidad de Miraflores, consideramos que el área administrativa a cargo de la gestión de la Casa Museo Ricardo Palma se ubique en un ambiente del Centro Cultural Ricardo Palma de la Municipalidad de Miraflores, donde además se encuentran las oficinas de la Gerencia de Cultura y Turismo. De esta manera no solo se gana el espacio que ocupa esta oficina en la actualidad sino que se facilita la comunicación con las instancias superiores.

El área usada como espacio de coordinación administrativa puede ser utilizada para hacer exposiciones de carácter temporal para que el museo renueve su oferta expositiva al público a través de temas novedosos que propongan nuevas miradas a la obra del tradicionista y que al mismo tiempo le den mayor dinamismo a la CMRP.

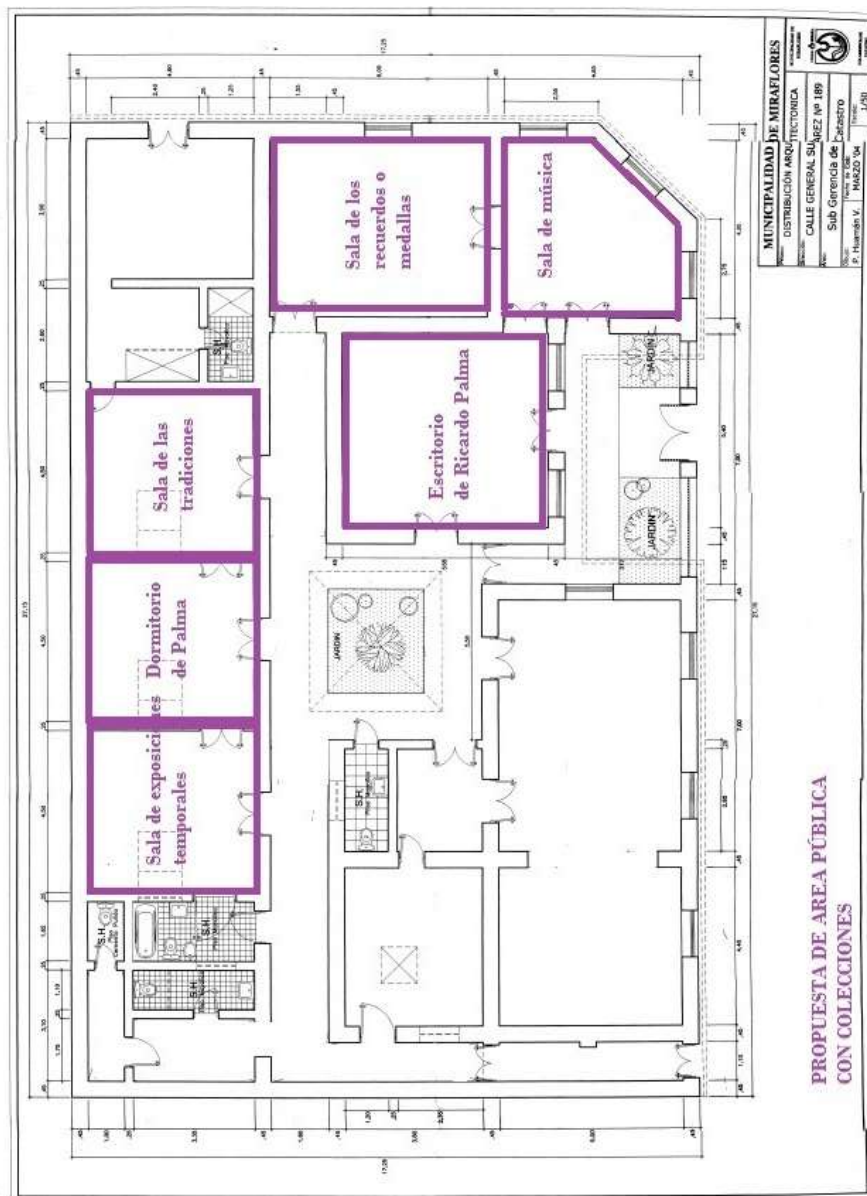


Figura 26. Propuesta de Área Pública con Colecciones. Casa Museo Ricardo Palma.  
 [Elaboración propia]

## **Área pública sin colecciones**

La CMRP necesita implementar espacios de uso público que le permitan extender sus actividades y ofrecer mucho más que solo la exposición permanente. Para lograr este objetivo es necesario habilitar los siguientes espacios:

Espacio de acogida, guardarropa y módulo de ventas del museo.

Área de servicios educativos y realización de talleres

**Espacio de acogida y guardarropa y módulo de ventas del museo.** Es el lugar en donde el visitante será recibido, obtenga la información necesaria para su visita y al mismo tiempo pueda guardar sus pertenencias y hacer un recorrido ligero. Esto al mismo tiempo garantiza la seguridad de los objetos exhibidos los cuales muchas veces están a la mano del público. En este espacio se encontrará ubicado el módulo en donde se ofrezcan las publicaciones, material audiovisual, material educativo y merchandising del museo.

**Área de talleres y servicios educativos.** Es el lugar en donde el museo pueda realizar los proyectos educativos diseñados para los diversos tipos de públicos visitantes así como el desarrollo de actividades lúdicas y pedagógicas a través de las cuales el museo socialice su colección y el discurso museológico de la CMRP. Esta área estaría ubicada en el espacio que actualmente ocupa el vigilante nocturno, pues tiene una serie de servicios habilitados y que son idóneos para atender al público. El hecho de que tenga un acceso independiente por la calle Colina también beneficia la circulación del público que acceda a los talleres.

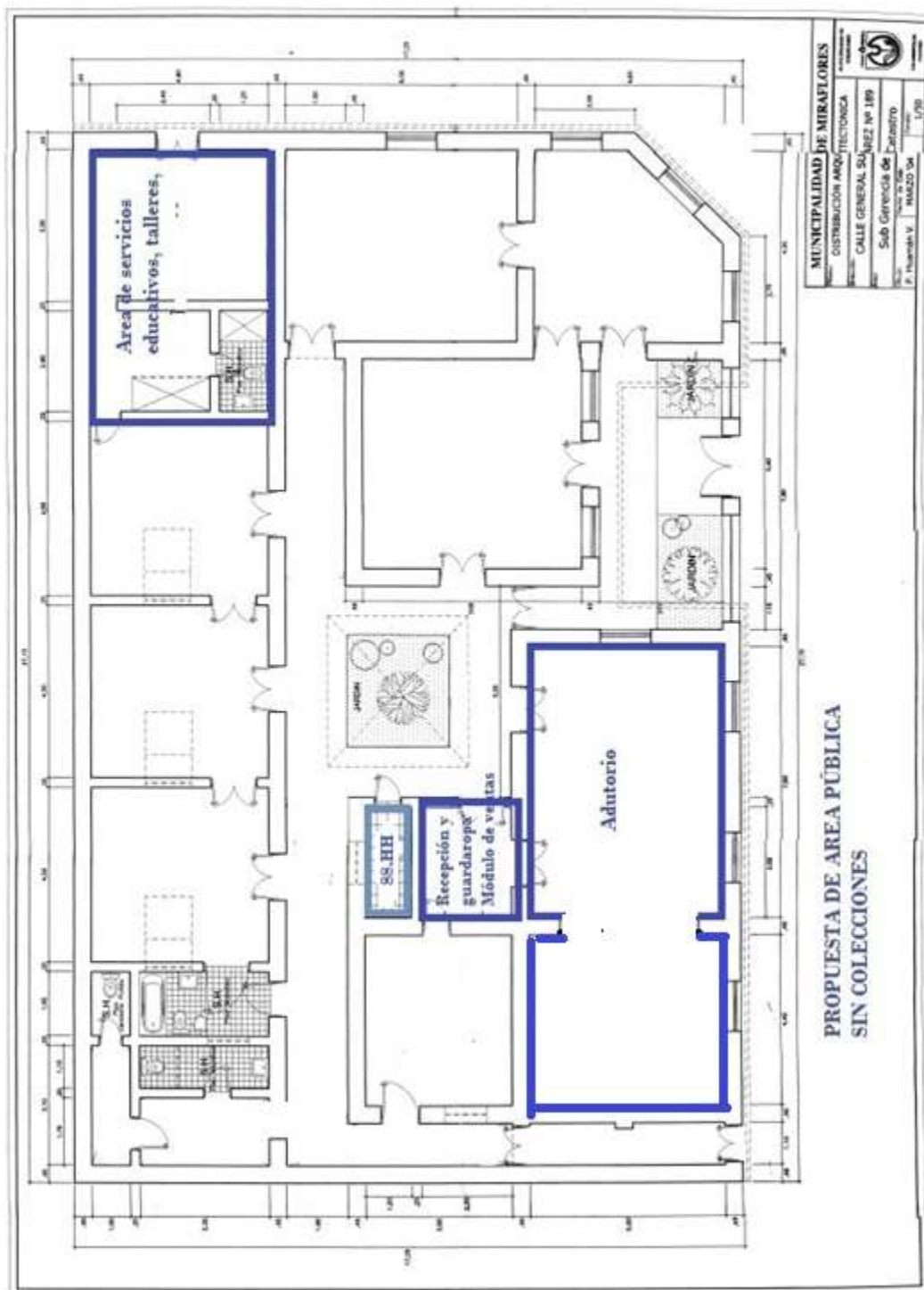


Figura 27. Propuesta de Área Publica sin colecciones. Casa Museo Ricardo Palma. laboración propia]

El museo debe tener en cuenta que por motivos de conservación, hay diversas piezas de la colección que no pueden estar exhibidas permanentemente y deben rotar. Para ello es necesario implementar un área destinada a convertirse en depósito de los bienes patrimoniales de la CMRP que no estén en exhibición. Se ha considerado para ello habilitar un tramo que actualmente ocupa el auditorio, como se advierte en el plano. Cabe destacar que en el plano anterior, realizado cuando el inmueble era utilizado como colegio, en esa área funcionaba la dirección de la institución educativa junto a la cual había otra habitación, ambos espacios tenían puertas hacia el pasaje lateral izquierdo, como se advierte en el plano que se muestra a continuación.

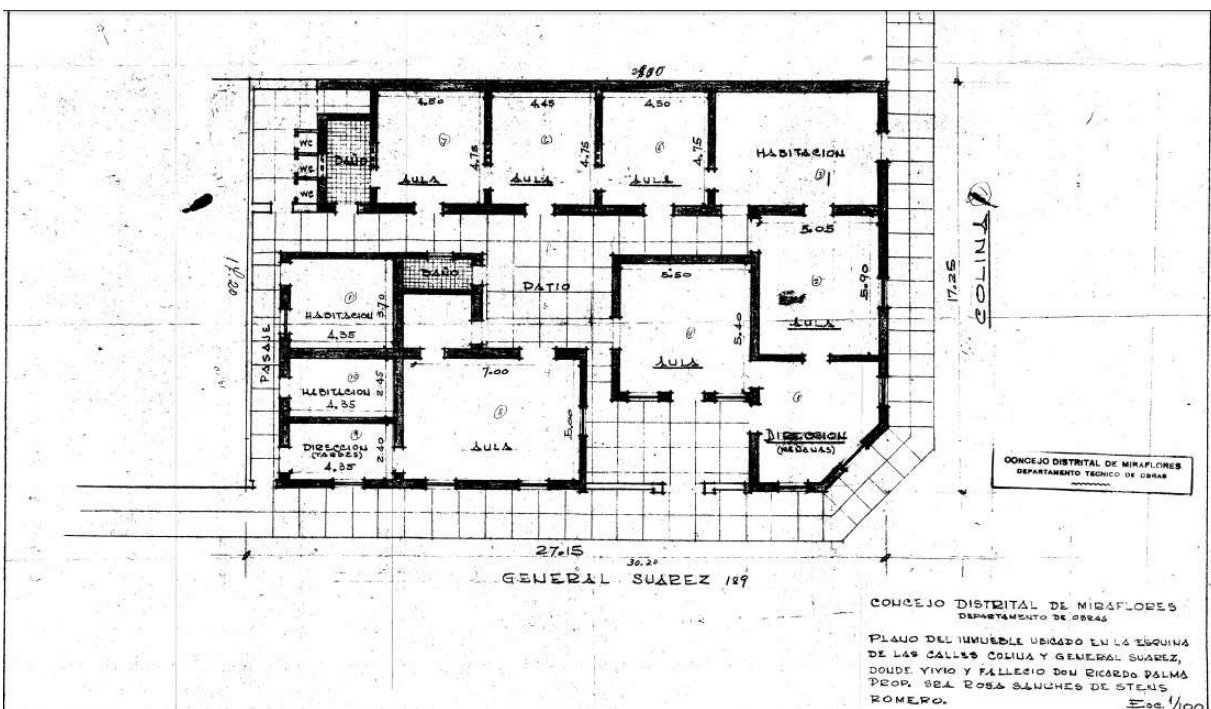
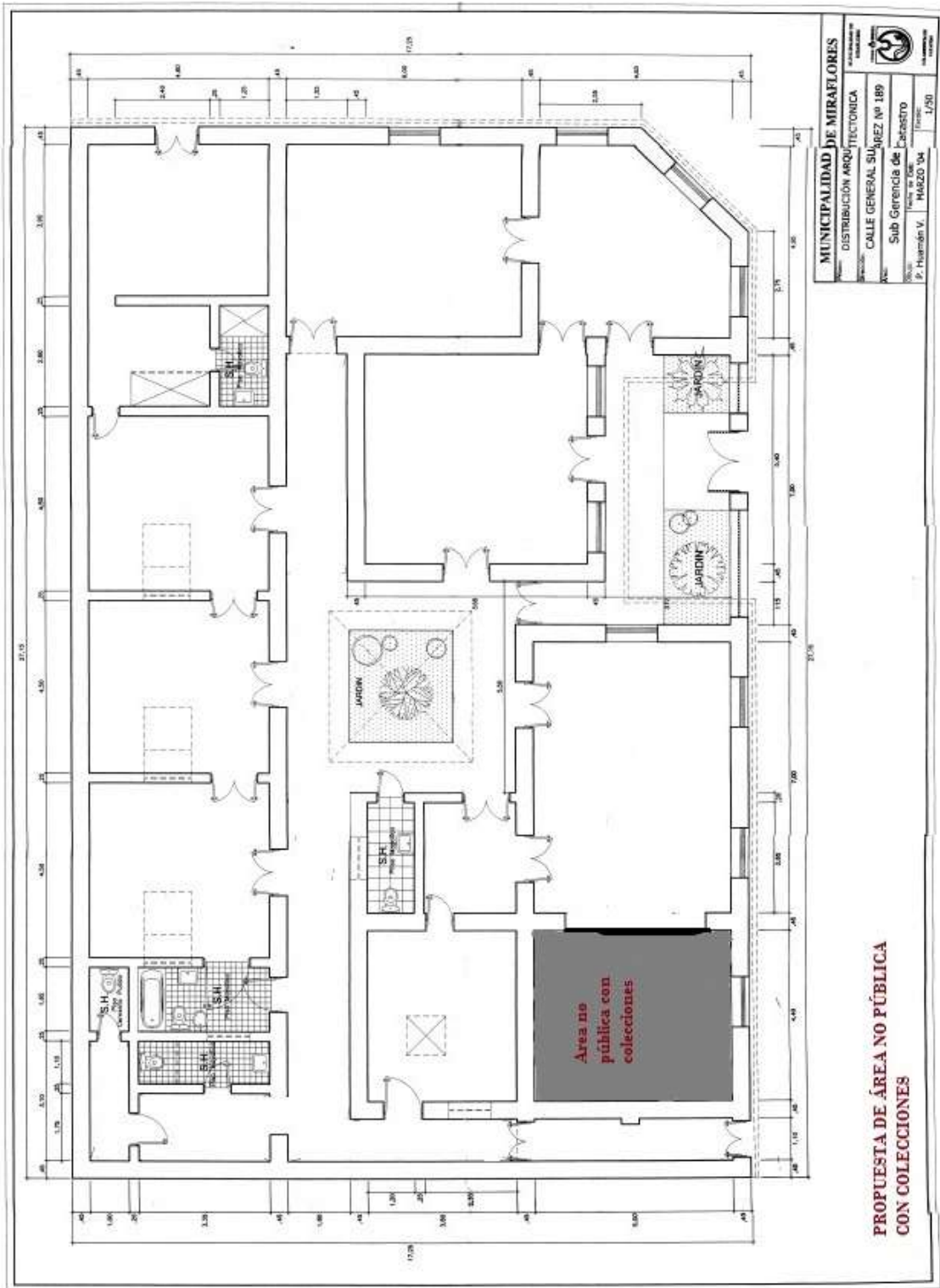


Figura 28. Plano de la CMRP cuando era utilizada como Colegio Angélica Palma. Casa Museo Ricardo Palma

Figura 29. Propuesta de Área no pública con Colecciones. Casa Museo Ricardo Palma.



[Elaboración propia]



La casa museo debe definir el uso de espacio exclusivo para el personal, en el que no pueda acceder el público visitante. El personal del museo, principalmente guías y profesionales vinculados a los servicios educativos deben contar con módulos para coordinar sus actividades y guardar sus efectos personales o materiales. Para ello se debe habilitar un espacio que permita tener comodidad para el desarrollo de sus actividades de coordinación, descanso entre visitas, tomar refrigerio, etcétera.

Para ello se propone readecuar el espacio que aparece en el plano como la antigua cocina y que en algún momento se consideró como biblioteca ya que está en la práctica no funciona como tal y es utilizada como pequeña sala de reuniones de los miembros de la Fundación y el Patronato.

### *Proyectos*

- Recuperar el espacio habitado por el vigilante.
- Restaurar la infraestructura integral del inmueble, paredes, teatinas y pisos.
- Readecuar el uso de espacios. Habilitar e implementar el Área de acogida, guardarropa y módulo de ventas del museo y el Área de talleres y servicios educativos.
- Reubicar el espacio del área administrativa en el local del Centro Cultural Ricardo Palma, en donde funciona la Gerencia de Cultura de la Municipalidad de Miraflores.
- Implementación de depósito de colecciones área de trabajo interno.
- Adecuación de área de uso exclusivo privado para trabajadores. Reubicación de libros y estantes en otros espacios de la CMRP o en la Biblioteca de la Municipalidad de Miraflores.

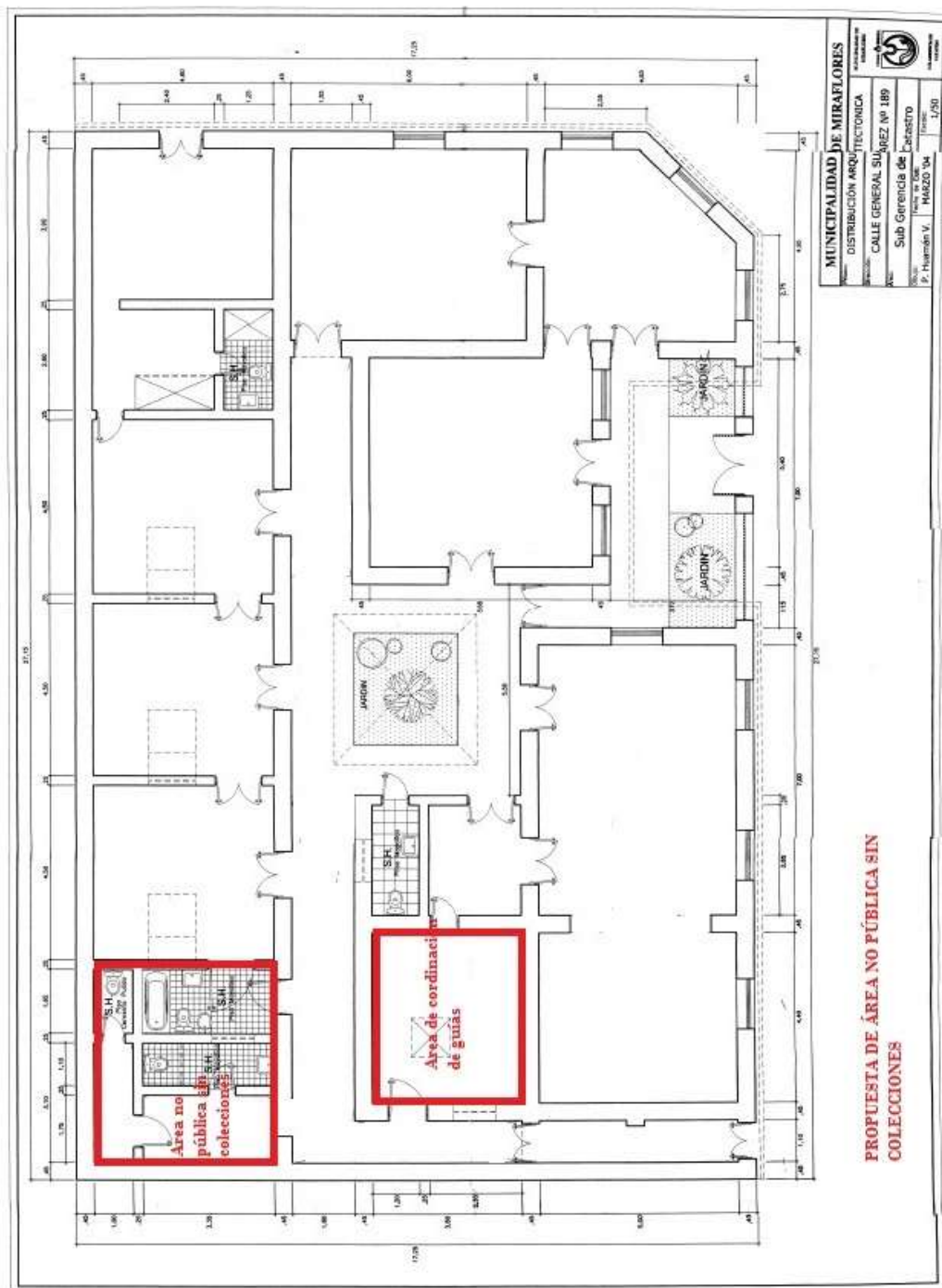


Figura 30.

Propuesta de Área no pública sin colecciones. Casa Museo Ricardo Palma. [Elaboración propia]

### 4.3.5 PROGRAMA DE EXPOSICIÓN

El programa de Exposición de la Casa Museo Ricardo Palma tiene como objetivo evaluar las necesidades técnicas de la exhibición permanente identificando la colección que posee, las instalaciones con las que cuenta y el público visitante al que se dirige la narrativa que se pretende construir. La exposición permanente es el medio de comunicación más directo entre el museo y el público. Este programa se articula directamente con el Programa de Colecciones y el Programa Arquitectónico. La narrativa que presenta el recorrido del museo, implementada desde hace varias décadas, reconstruye algunos ambientes utilizados por el tradicionista y su familia.

#### **Elaboración de una Política de Exposiciones**

La política de exposiciones es un documento que fija los lineamientos del programa expositivo de la CMRP. Allí se establecerán las pautas para el correcto desempeño y coherencia de esta actividad y garantizará que transmita el mandato y objetivos de la institución. En tal sentido identificará los procedimientos de planificación, producción, presupuestos, responsables, personal implicado y requerido así como los medios de educación y difusión que empleará para llegar al público.

La política de exposiciones se realizará bajo la supervisión del Coordinador de la CMRP con la asesoría del Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma y la Fundación Ricardo Palma. Se trabajará en coordinación con el área de Educación y los profesionales que trabajan los proyectos de investigación, conservación y para establecer cuáles son los temas, piezas, acontecimientos relacionados a la colección que se necesitan difundir e investigar, los apoyos museográficos, conferencias, invitados especiales, entre otros.

•**Replanteamiento del guion museográfico de la exposición permanente.** El museo debe evaluar la efectividad de la actual exposición permanente, identificar sus puntos flacos y proponer su renovación. Para ello es necesario, a largo plazo, realizar un nuevo guion museográfico que permita una mejor lectura de la casa museo y sus bienes a través de un relato

que conecte los espacios con la vida del tradicionista, pero que al mismo tiempo permita al visitante interactuar con la colección.

#### *Proyectos*

-Hacer un nueva propuesta curatorial, guión y diseño museográfico para renovar la exposición permanente.

-Hacer el guión de un video interactivo para incorporarlo como soporte museográfico a la exposición.

- Implementar la exposición permanente.

### **4.3.6 PROGRAMA DE EDUCACIÓN**

El programa de Educación de la CMRP debe ser uno de los pilares de la gestión del museo en relación al público usuario y el entorno. Pavoni (2009), destaca la responsabilidad que tienen las casas museos no solo de presentar fidedignamente un espacio íntimo en su ambiente histórico sino como un lugar desde donde se pueda repensar la importancia de su interpretación y su uso para fines educativos y didácticos.

Para ello es necesario evaluar y replantear las experiencias educativas desempeñadas a lo largo de los 48 años de existencia del museo así como de elaborar una oferta cultural para los diferentes tipos de públicos identificados Barry Lord y Gail Dexter Lord (2008). El objetivo de las actividades educativas para los distintos públicos debe ser favorecer un aprendizaje afectivo, no cognitivo; por lo tanto, la programación cultural ha de orientarse al cambio de actitudes y a elevar los niveles de interés por los temas que se plantea el museo.

La obra de Ricardo Palma permite explotar distintas vertientes de lecturas e interpretación y temas que pueden ser utilizados para estos fines en un marco de educación no formal. Esta programación debe responder a los intereses y habilidades de la gente y, por tanto, han de ser muy variados: talleres, cursos, conferencias, conciertos, actividades para toda la familia, adultos

mayores y niños. Con estas actividades se puede integrar a la comunidad aledaña al museo y generar vínculos y relaciones entre los vecinos.

Trabajar con la familia, adultos mayores y niños va en consonancia con las políticas de servicio social de la Municipalidad de Miraflores, que ofrece a estos sectores actividades diversas organizadas mensualmente. La Casa Museo Ricardo Palma puede ser un eje central en el fortalecimiento de la oferta cultural del municipio.

**Elaboración de las ofertas para las escuelas.** El museo viene desarrollando el servicio de visita guiada para las escuelas que coordinan previamente la visita al museo. La oferta educativa debe contemplar los niveles de inicial primaria y secundaria con el objetivo de incentivar, fortalecer el desarrollo curricular en áreas como la literatura, la historia, las ciencias sociales, etcétera.

Para el desarrollo de estas actividades se deberá implementar materiales educativos pre y pos visita teniendo en cuenta experiencias exitosas realizados en programas escolares para museos en el ámbito local, como el que se ha implementado en el Museo Larco (Museo Larco, 2016).

En este Programa están involucradas las Áreas de Educación, Investigación y Comunicación.

### *Proyectos*

-Programación de actividades culturales del museo para la integración de la comunidad del entorno.

-Desarrollo de talleres familiares y niños.

-Desarrollo de actividades para adultos mayores.

-Búsqueda de socios potenciales y patrocinadores para la realización de la programación cultural.

### **4.3.7 PROGRAMA DE COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN**

Este Programa tiene como objetivo establecer los canales de comunicación entre el museo y la sociedad e identificar las necesidades para lograr la plena accesibilidad del usuario. Diseñar las expectativas de la institución en esta materia, definiendo todos los aspectos relacionados con el público, la comunicación y la programación de actividades.

**Política de Comunicación y Difusión.** El concepto de comunicación en un museo no sólo se limita a sus salas de exposición, es mucho más extenso y diverso. Un museo “comunicador” es el que convence a más público por su accesibilidad, su capacidad de diálogo y sus logros en hacer participar a la gente de sus propuestas.

Siguiendo los canales de comunicación propuestos por Ballart (2007) la Casa Museo Ricardo Palma debe seguir las siguientes pautas:

- El museo debe comunicar en primer lugar a través del edificio: la arquitectura del museo dice mucho de lo que uno encontrará en su interior. En ese sentido la Casa CMRP trabaja con las puertas cerradas, los visitantes deben tocar el timbre para acceder a él. Esto es algo que se debe revertir.

- El museo se comunica a través de su personal y el trato de éstos con el público visitante. Las personas que tienen un contacto directo con los visitantes como los vigilantes, personal de recepción y guías, deben esmerarse en el trato que le dan a los visitantes y dar una buena imagen de la institución. Para ello los comunicadores del museo y tomarlos en cuenta en las actividades del museo como programación cultural, exposiciones, talleres, conferencias, entre otros.

- El museo comunica a través de la información que proporciona sobre lo que es y lo que ofrece al público, tanto dentro como fuera. Señalética, paneles, mapas, folletos, carteles, notas de

prensa, anuncios por radio y/o televisión, página web son algunos de los medios tradicionales para llegar a las audiencias y comunicarles sobre el museo, sus servicios y actividades.

- El museo se comunica también por medio de una gama de servicios del que dispone en sus instalaciones. Debido a ello debe implementar una tienda, adecuados servicios sanitarios, auditorio, lugares de descanso y dar facilidades para el estudio o investigación.

- El museo comunica por medio de los programas que ofrece a sus distintos públicos porque la institución también es un instrumento educativo que persigue el enriquecimiento intelectual, espiritual y emocional.

**Fortalecer la imagen corporativa del museo.** Establecer las pautas revisar y proponer una nueva imagen corporativa o logotipo del museo acorde a sus proyectos de renovación. Para ello es necesario identificar el mensaje o concepto a transmitir así como el catálogo de imágenes representativas y/o significativas de la colección del museo.

Según el establecimiento de la imagen corporativa del museo, la Municipalidad de Miraflores debe elaborar el Portafolio del museo para la presentación ante las posibles entidades patrocinadoras de las actividades y servicios que ofrece el museo a la comunidad; es decir, para poder realizar alianzas o vínculos interinstitucionales.

La Municipalidad de Miraflores debe establecer mecanismos de comunicación externa para difundir las actividades y servicios del museo. Hacer un seguimiento y evaluar los medios de difusión de las actividades del museo: página web, blog, mail, folletos, base de datos de contactos, entre otros, para establecer cuáles son los medios más eficaces de dilución institucional.

El museo debe hacer un estudio de públicos cuantitativos y cualitativos e identificación su público objetivo. Esto solucionaría con la ampliación del personal para el Área de Educación. Esto es indispensable para conocer los mecanismos y canales de comunicación hacia los que van a estar orientados los servicios del museo, en especial las exposiciones y el resto de medios y actividades divulgativas, así como los servicios comerciales.

Evaluación final de exposiciones y programación cultural del museo. El resultado de estas evaluaciones indica el modo como se produce la relación del público con el museo. Estas evaluaciones permiten adaptar la oferta (componentes, valores y contenidos) a las necesidades y expectativas de los visitantes.

En el caso de los museos grandes o con mayores recursos, las TICs prácticamente ha obligado a que redefinan sus objetivos como instituciones culturales a través de su uso para gestionar el patrimonio que poseen, desde la elaboración de catálogos automatizados, páginas web, la explicación de sus contenidos y colecciones en su museografía así como la implementación de actividades usando dispositivos y aplicaciones o guías multimedia, teniendo en cuenta las necesidades de su público y mejorando sus posibilidades de acceso. Esta última quizá es una de las mayores ventajas, ya que el uso de la tecnología permite a los museos conocer mejor a su audiencia, segmentándola e identificando sus intereses dentro de los recorridos.

En este Programa estarían involucradas la Dirección y el Área de Comunicación en coordinación con las Áreas de Administración, Investigación y Educación.

### *Proyectos*

-Establecer la imagen corporativa del museo y el desarrollo de su respectivo manual de identidad.

-Elaborar el portafolio del museo.



-Establecer vínculos interinstitucionales.

-Seguimiento de estudios de público cuantitativo y cualitativo e identificación del público objetivo.

-Difusión, seguimiento y evaluación de las actividades del museo por medio de aplicaciones tecnológicas y gráficas: base de contactos, páginas web, blog, mail, entre otros.

#### **4.3.8 PROGRAMA DE SEGURIDAD**

El Programa de Seguridad es de principal importancia en el plan de gestión de la CMRP para identificar todos aquellos elementos que afecten a la seguridad de la institución desde un punto de vista global: colecciones, edificio, personal y público.

En relación a las colecciones exhibidas en la exposición permanente, se recomienda implementar medidas de seguridad y vigilancia, acompañadas de equipos de monitoreo y de alarma in situ y en conexión con la policía.

El Programa de Seguridad de la CMRP debe tener en cuenta cuatro aspectos: Análisis de riesgos, medios técnicos, medios humanos, medios organizativos.

Todas las necesidades generales del museo se definirán en materia de:

Planes de seguridad y minimización de daños

Formación de personal implicado

Detención de incendios

Señalización obligatoria

Zonificación del edificio según los diferentes niveles de riesgos.

Sistemas de megafonía para evacuación del edificio

Sistemas de comunicación con el personal operativo

Salvaguardar la vida de las personas que ocupan y asisten a las instalaciones del Museo durante una eventualidad o siniestro ya sea incendio o sismo, para conservar su integridad física.

Proteger las instalaciones y lograr el control de las emergencias que pudieran ser originadas por sismo, incendio u otros desastres en el menor tiempo posible, actuando con rapidez y eficiencia para minimizar el riesgo. En el caso de un incendio, extinguir en su fase inicial o incipiente, hecho que hace necesario contar con equipos bien ubicados y operativos.

Prevenir, detectar y eliminar riesgos, evitando o disminuyendo su magnitud.

Proteger a las personas orientándolas a evacuar a zonas seguras. Reconocer que todo movimiento sísmico es potencialmente causante de un incendio o una inundación.

Dictar las normas y/o procedimientos que deben tomar los integrantes de la Brigada de Emergencia, durante la emergencia: antes, durante y después.

Organizar al personal para emergencias, asignando funciones y responsabilidades, lo que permitirá alcanzar un buen nivel de eficiencia frente a las emergencias.

### *Proyectos*

-Implementar un Plan de Seguridad

-Protección contra actos antisociales.

-Protección contra accidentes

### 4.3.9 PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS

El Programa de Recursos Humanos identificará las necesidades de personal de forma que todas las propuestas contenidas en los programas planteados en el plan museológico cuenten con los profesionales y operadores que lleven a cabo su desarrollo.

Es necesario que este equipo conformado por un guía que a su vez coordina las actividades, una secretaria, un vigilante nocturno y dos personas de limpieza, para renovar su gestión debe ser evaluado y de acuerdo a sus competencias, asumir tareas o en su defecto deberán ser reasignados a otras áreas de la Municipalidad. Esto implicaría que la Gerencia de Cultura de la Municipalidad de Miraflores integre a otros profesionales que fortalezcan la cultura organizacional del museo.

#### 4.3.9.1 PROPUESTA DE ORGANIGRAMA

##### Organigrama actual

De acuerdo al diagnóstico y evaluación de la institución, el organigrama actual de la Casa Museo Ricardo Palma es el siguiente.



Figura 31. Organigrama actual de la Casa Museo Ricardo Palma [Elaboración propia]

El nuevo organigrama propuesto para la Casa Museo Ricardo Palma contempla su dependencia orgánica a la Gerencia de Cultura. Municipalidad de Miraflores, es decir debe formar parte de su estructura de gobierno. Esto implica que el gestor se integre a la administración como otros directores de departamentos y su sueldo esté dentro de la partida presupuestal. Para ello la Municipalidad de Miraflores debe visibilizar y definir esta figura en su estructura organizacional

En este escenario la Fundación Ricardo Palma y el Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma serían organizaciones de apoyo externo y tendrían carácter asesor. Como parte del Consejo asesor responden ante la autoridad política de la administración pública.

Es importante tener en cuenta que, como señalan Dexter y Lord (2009:29) “los miembros de estos consejos ocupan sus cargos como representación de los intereses generales del público o de la ciencia, aunque algunos de ellos pueden subrogar de alguna manera a determinados grupos representativos relacionados con las actividades del museo”.

Debido a la responsabilidad de la Fundación Ricardo Palma y la autoridad académica de los miembros del Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma, sus miembros deben integrar el Consejo Asesor de la Casa Museo Ricardo Palma y participar en el proceso de selección del director del museo.

El consejo Asesor debe identificar el mandato y las políticas necesarias para que la CMRP cumpla con su misión, visión y objetivos con la mayor transparencia posible. Las políticas del museo son una guía ética y un compromiso adquirido en el cumplimiento de una función (Lord, 2009).

## PROPUESTA DE ORGANIGRAMA PARA LA CASA MUSEO RICARDO PALMA

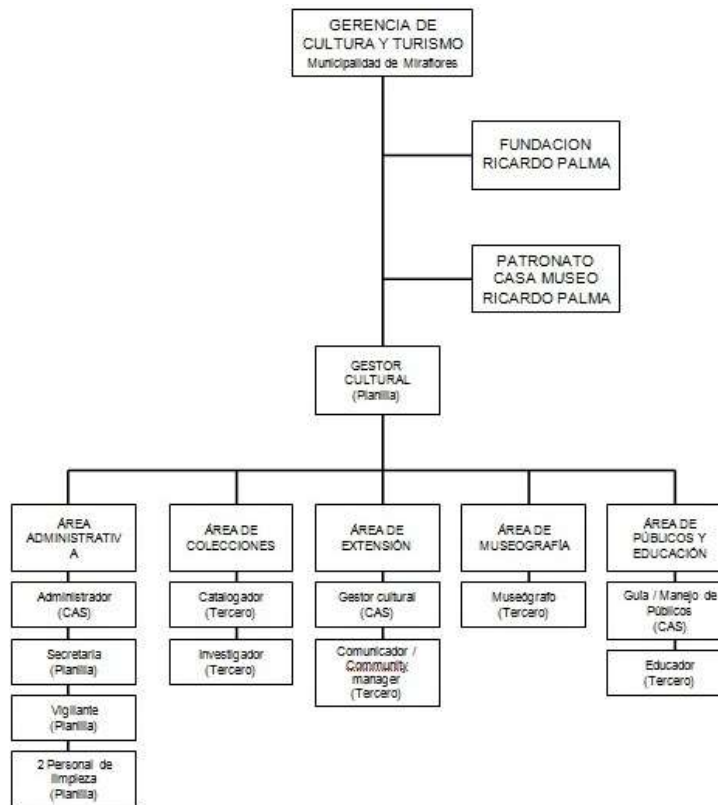


Figura 32 Propuesta de organigrama para la Casa Museo Ricardo Palma [Elaboración propia]

### Tipos de vinculación

La propuesta del personal que debe tener la CMRP se está tomando en cuenta los recursos humanos existentes en él y la modalidad de vínculo laboral que tienen con la Municipalidad de Miraflores. De acuerdo a los perfiles y competencias del personal que trabaja en la actualidad, se sabe que es necesario incorporar a otros profesionales que puedan llevar los programas y metas del museo. Como es un museo pequeño, no se considera indispensable que cuente con todo el equipo de profesionales de forma permanente, si no que su trabajo sea realizado por proyectos puntuales.

Propuesta del equipo que la Casa Museo Ricardo Palma

El equipo de profesionales del museo y el vínculo laboral que debe tener con la Municipalidad de Miraflores, debe ser de la siguiente manera:

**a. Planilla** Trabajadores incluidos en la Planilla Normal de la Municipalidad de Miraflores.

Secretaria

Vigilantes

**b. Contrato Administrativo de Servicios CAS.** Trabajadores vinculados a la Municipalidad de Miraflores en la modalidad de Contrato Administrativo de Servicios CAS (D.L. N° 1 057) (D.L. N° 1 057)

Gestor Cultural

Guía / Manejo de públicos

**c. Terceros.** Trabajadores contratistas por modalidad de terceros que giran recibos por honorarios o independientes.

Catalogador

Conservador

Comunicador

Investigador

Educador

#### 4.3.9.1.1 PERFILES Y FUNCIONES

A continuación se describen los perfiles de los profesionales y las funciones que realizarán en sus respectivas áreas.

##### **a. Gestor Cultural (CAS)**

La gestión del museo es responsable ante la Gerencia de Cultura de la Municipalidad de Miraflores. El coordinador ejerce casi todas las tareas de un director de museo y debe trabajar con las instituciones asesoras: la Fundación de la Casa Museo Ricardo Palma y el Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma.

##### **Funciones**

- Llevar a cabo la misión del museo.
- Elaborar y proponer las políticas de acción del museo, a ser realizadas en coordinación con el Patronato y la Fundación de la CMRP.
- Llevar a cabo planes acciones y estrategias para la realización de los programas de la CMRP.
- Informar sobre la ejecución de las políticas y los planes aprobados.
- Coordinar el funcionamiento diario del personal.
- Las relaciones institucionales con la Administración, la comunidad académica y con el sector privado en interés con el museo.
- Gestionar y mantener acuerdos y alianzas para lograr la misión, visión y objetivos institucionales.
- Recibir y gestionar las demandas de información.
- Coordinar todas las representaciones, actividades y actos especiales en apoyo a los objetivos generales en cuanto a programación e ingresos.
- Recibir y administrar recursos económicos de la Municipalidad de Miraflores y las donaciones privadas para el funcionamiento y sostenimiento del museo.

Gestión de solicitudes de información sobre actos y programas por parte de los visitantes

- Preparación de dossiers promocionales en colaboración con el responsable del Área de Públicos y educación.
- Realizar cualquier función afín y complementaria que le sea asignada por las autoridades superiores.

### **Calificaciones**

- Estudios de bachillerato y/o formación profesional afín a la temática del museo.
- Estudios de Maestría en Museología y Gestión Cultural.
- Amplia experiencia y capacidad probada en gestión y administración en el sector cultural.
- Conocimientos de los aspectos legales relacionados con el funcionamiento del museo y de la legislación referente a museos en general.
- Conocimientos de diferentes medios y especialmente tratamiento de textos.

### **b. Secretaria o asistente administrativa (PLANILLA)**

Es responsable ante la Gerencia de Cultura de la Municipalidad de Miraflores y el Coordinador de la Casa Museo Ricardo Palma.

### **Funciones**

- Recibir y gestionar las demandas de la información.
- Proporcionar apoyo administrativo al coordinador y los Asesores del Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma, la Fundación de la Casa Museo Ricardo Palma, lo cual incluye transcripción de reuniones, trabajos generales de oficina y el tratamiento de textos y la correspondencia.
- Realizar cualquier función afín y complementaria que le sea asignada por las autoridades superiores.



## **Calificaciones**

- Técnico o bachiller y/o formación profesional
- Conocimiento de diferentes medios y especialmente de tratamiento de textos
- Capacidades para las relaciones humanas y la comunicación interpersonal.
- Experiencia administrativa.

## **c. Jefe de Seguridad y Vigilancia (Planilla)**

Es responsable ante la Gerencia de Cultura de la Municipalidad de Miraflores y el Coordinador de la Casa Museo Ricardo Palma.

## **Funciones**

- Velar por la seguridad del edificio y las colecciones.
- La seguridad de los visitantes, personal y demás personas que estén en el edificio.
- Mantener los diversos dispositivos de seguridad que tiene el museo.
- Supervisión y establecimiento de turnos de vigilantes de la casa museo.
- Vigilancia de las zonas de exposición.
- Vigilancia de los visitantes y demás personas dentro del museo,
- Seguimiento de sistemas de seguridad.
- Respuesta a emergencias.

## **Calificaciones**

Estudios de bachillerato, formación profesional o formación equivalente-Experiencia en ámbitos relacionados con la seguridad, policía, bomberos o afines.

- Experiencia administrativa.
- Experiencia en museos u otras instituciones públicas.
- Conocimientos de sistemas de seguridad.
- Buena capacidad de comunicación.

#### **d. Limpieza (Planilla)**

Es responsable ante la Gerencia de Cultura de la Municipalidad de Miraflores y el Coordinador de la Casa Museo Ricardo Palma.

#### **Funciones**

- Velar por el buen estado de la planta física y limpieza de los equipos de la Institución.
- Solicitar oportunamente, a través del Departamento Administrativo, la compra de los materiales necesarios para el buen desenvolvimiento de las funciones del área.
- Velar por la asignación adecuada de los productos requeridos para realizar las actividades de limpieza.
- Coordinar y supervisar la limpieza de los baños, oficinas, pisos, paredes, puertas, ventanas y de todo el entorno de la Institución.
- Hacer el mantenimiento y limpieza de los equipos y mobiliario de la Institución.
- Realizar cualquier función afín o complementaria que le sea asignada por su superior inmediato.

#### **Calificaciones**

Experiencia y capacidad probada en actividades de limpieza en ambientes con equipamiento cultural o institución similar.

### **e. Responsable del Área de Públicos y Educación (CAS)**

Es responsable ante la Gerencia de Cultura de la Municipalidad de Miraflores y el Coordinador de la Casa Museo Ricardo Palma. Realiza sus actividades en coordinación con el encargado del Área de Educación y Museografía.

Sus funciones son

- Recepción y orientación de los visitantes
- Información mediante mapas del edificio
- Acceso y asistencia de los visitantes discapacitados
- Gestión de los comentarios y quejas de los visitantes
- Planificación de los programas de visitas guiadas a diversos públicos.
- Coordinación con el equipo de guías en español y en inglés.
- Seguimiento de la calidad general de la visita en colaboración con el personal de la división de programas de actividades
- La gestión y el desarrollo de relaciones de cooperación con las escuelas para ofrecer programas basados en el currículo escolar relacionados con la colección del museo, en el propio museo o en la escuela.
- La relación con las escuelas, las entidades y demás públicos de interés para el museo, para elaborar programas de visita y estudio sobre la base de visitas guiadas y/o demostraciones.
- Consecución de los objetivos estimados de público escolar e ingresos derivados
- Preparación de publicaciones y productos multimedia para escuelas,
- Preparación de dossier para todos los programas educativos
- Desarrollo y ejecución de programas de educación de adultos relacionados con la colección del museo;
- Desarrollo de programas de formación para monitores voluntarios.

- Desarrollo, ejecución y evaluación de un programa de actividades en horario extraescolar y de fin de semana para todas las edades en diversas disciplinas artísticas y técnicas.
- Selección y coordinación de los profesionales técnicos y artistas para desarrollar los programas.
- Venta de entradas y admisión de los visitantes y atención del módulo de ventas del museo.

### **Calificación**

- Título en comunicación, estudios en museología y pedagogía.
- Capacidad probada en la gestión de funciones de los servicios de atención a los visitantes en un museo o equipamiento cultural.

### **f) Responsable Área Colecciones – Conservador (Terceros)**

Es responsable ante la Coordinación y la Gerencia de Cultura de la Municipalidad de Miraflores

### **Funciones**

- El manejo de la colección y el desarrollo del programa de gestión.
- La seguridad, preservación, documentación de todas las colecciones.
- El examen y tratamiento de objetos de la colección.
- El mantenimiento de las condiciones ambientales para preservar las piezas de materiales diversos de la colección.
- La preparación de informes sobre el estado de los objetos de la colección.
- Las recomendaciones sobre adquisiciones y bajas.
- La selección de un programa informático que cubran las necesidades de la gestión de la colección
- Responder a las consultas del público y las solicitudes de información sobre la colección.

La participación en la producción de exposiciones y actividades.

## **Calificaciones**

Estudios de bachillerato y/o formación profesional con especialización en el ámbito de la conservación.

Especialización y capacidad demostrada en conservación de bienes muebles.

Conocimiento de técnicas de selección, evaluación, preservación, restauración y exposición de objetos.

## **g) Catalogador (Terceros)**

Es responsable ante la Gerencia de Cultura de la Municipalidad de Miraflores y el Coordinador de la Casa Museo Ricardo Palma. Realiza sus actividades en coordinación con el encargado del área de investigación, el conservador, el museógrafo y el encargado de guiado y manejo de públicos.

## **Funciones**

-Crear y mantener los sistemas de documentación adecuados para la gestión de las colecciones, de acuerdo a las pautas establecidas por la práctica museística.

-Supervisar, numerar, catalogar y almacenar las colecciones del museo.

-Coordinar todos los aspectos relativos al préstamo de obras.

-Integrar la base de datos de las colecciones del museo en las redes nacionales o internacionales.

-Asegurar las colecciones.

## **Calificaciones**

-Titulación universitaria afín a la temática del museo o en humanidades o en estudios museísticos.

-Dos años de experiencia en el departamento de documentación de un museo.

-Conocimiento de las técnicas de documentación.

-Conocimiento de las prácticas de conservación y almacenaje.

-Conocimiento de los aspectos legales, incluyendo regulaciones contractuales y de propiedad intelectual relacionadas con las colecciones así como conocimiento de la legislación referente a hechos de autor y de reproducción.

-Conocimiento sobre la gestión de archivos y sobre sistemas de procesos de datos.

-Conocimiento sobre las necesidades de las colecciones en materia de seguros, embalaje y transporte.

### **h) Investigador (Terceros)**

Es responsable ante la Gerencia de Cultura de la Municipalidad de Miraflores y el gestor de la Casa Museo Ricardo Palma. Debe coordinar sus funciones con el catalogador, el conservador, el museógrafo y el encargado de guiado y manejo de públicos.

#### **Funciones**

El diseño y ejecución de un programa de investigación sobre la colección de la CMRP.

-Canaliza la asesoría académica de los miembros de la Casa Museo Ricardo Palma y los miembros del Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma.

-La investigación de las colecciones, tanto general como de aspectos específicos y la publicación de resultados en una forma accesible para los visitantes y usuarios del museo.

Responder a las consultas del público y las solicitudes de información sobre la colección de la CMRP.

El asesoramiento y participación en la producción de exposiciones y actividades de la CMRP.

-La selección de programas informáticos que cubran las necesidades de gestión de las colecciones.

#### **Calificaciones**

-Titulación universitaria afín a la temática del museo o experiencia equivalente.

-Especialización y capacidad demostrada en una disciplina o área de la colección de la CMRP.

Conocimientos de técnicas de selección, evaluación, preservación restauración y exposición de objetos.

Participación en proyectos de investigación y evidencia de publicaciones.

### **i) Responsable Área Comunicación (Comunicador)**

Es responsable ante la Gerencia de Cultura de la Municipalidad de Miraflores y el Coordinador de la Casa Museo Ricardo Palma. Debe coordinar sus funciones con el museógrafo y el encargado de guiado y manejo de públicos.

#### **Funciones**

- La planificación, el diseño y la producción de programas para el público en todos los soportes incluyendo programas electrónicos por ordenador y multimedia.
- La aplicación y desarrollo de aplicaciones tecnológicas gráficas y de imagen para las actividades del museo.
- La imagen pública del museo
- Relaciones con los medios de comunicación
- Promoción de productos y servicios del museo.
- Relaciones con la comunidad.
- Seguimiento de tendencias e intereses públicos de manera que el museo pueda dar respuesta a los cambios detectados en las áreas que le afecten.

#### **Calificación**

- Titulación universitaria en comunicación, periodismo.
- Experiencia probada en relaciones públicas en el ámbito de un museo o equipamiento cultural y en periodismo o comunicación.

- Amplio conocimiento de los medios de comunicación de edición y de sus correspondientes formatos.
- Conocimiento de los usos apropiados de la fotografía.
- Amplio conocimiento de redes y plataformas virtuales como facebook, twitter, pinterest, entre otras.

#### **j) Responsable Área Museografía – Museógrafo (Terceros)**

Esta área dependería de la Coordinación y de la Gerencia de Cultura de la Municipalidad de Miraflores y trabajaría estrechamente con las Áreas de Investigación, Conservación y Educación y coordinaría con las demás Áreas para el desempeño de sus actividades.

#### **Funciones**

- Diseñar la museografía de la exposición permanente del museo.
- Velar por el mantenimiento, actualización y mantenimiento de las exhibiciones.
- Elaborar y Desarrollar propuestas de proyectos museográficos (salas y Exhibiciones) del Museo.
- Diseñar y elaborar propuestas de exhibiciones temporales.
- La circulación de exposiciones itinerantes y la consecución de los objetivos económicos derivados de las mismas
- Realizar las gestiones de las contrataciones y de los proveedores de los servicios necesarios para la producción de la exposición.
- Hacer recomendaciones y propuestas para la mejora de la museografía e introducir cambios o innovaciones.

#### **Calificación**



- Titulación o diplomatura en diseño gráfico, diseño industrial, arquitectura, diseño interior, escénico.
- Experiencia en gestión de proyectos, montajes de exposiciones y trabajos asociados.

#### **4.3.10 PROGRAMA DE RECURSOS ECONÓMICOS**

Este Programa tiene como objetivo determinar las formas de gestión financiera, necesidades y previsiones presupuestarias para el pleno funcionamiento de la CMRP.

Definición de los Ingresos propios del museo. Los ingresos propios del museo son administrados por la Fundación Ricardo Palma y corresponden a los siguientes conceptos:

**Ingreso por taquilla:** Esto no cubre de ninguna manera la financiación de la CMRP.

**Comercialización de productos:** Se debe implementar un módulo de ventas en el que se ofrezcan productos que reflejen la filosofía de la institución y a su oferta patrimonial. Las tiendas ofrecen la oportunidad de llevarse a casa un producto que les hará recordar por mucho tiempo su paso por el museo, ya sea de un catálogo, una reproducción, libros, joyas con diseños asociados al museo, juguetes, material pedagógico o productos artesanales hechos por las comunidades representadas en el museo, entre otros. Si se quiere que el visitante profundice en lo que vio en el museo se pueden ofrecer folletos, libros, catálogos, CD, reproducciones, todos estos productos han de estar en consonancia con la misión y la imagen que el museo quiere dar.

La publicación de libros y catálogos sobre la colección del museo y las exposiciones que realiza constituyen tradicionalmente una fuente de ingresos.

**Comercialización de servicios:** Se debe definir la gama de posibilidades comerciales para poner al alcance del público como programas de entretenimiento para el público infantil, juvenil y adulto y para familias (concebidos como extensión de programas educativos), alquiler de espacios para reuniones, conferencias y demás eventos. El museo deberá continuar y reforzar su

oferta con actividades complementarias a los programas educativos (visitas y talleres para colegios) y así fortalecer sus relaciones con la comunidad ofreciendo la posibilidad de contratar su servicio pedagógico como visitas guiadas especiales en ocasión de actos o celebraciones y cursos relacionados con el discurso museológico. Con este servicio, el museo puede consolidarse como un centro de enseñanza, como un centro cívico, como una casa de cultura, como un lugar de encuentro y diálogo entre el museo y la comunidad.

Fundación de la Casa Museo Ricardo Palma: es una entidad privada, sin ánimo de lucro, creada para apoyar todas las actividades culturales del museo. Esta entidad colabora, coordina y trabaja estrechamente con el museo para ofrecer una serie de actividades tales como conciertos, seminarios, conferencias, visitas guiadas, promoción en la edición de libros, afiches, postales y objetos que se pueden adquirir en la tienda del museo. Los fondos que ingresan por estas actividades son aportados a la organización de las mismas y en otras actividades propias del museo como organización de exposiciones, adquisición de materiales, contratación de personal eventual o financiación de algún proyecto.

**Definición de los ingresos ajenos del museo.** Es el financiamiento que se recibe en forma de asignaciones, donaciones o particiones diversas. Pueden ser de dos tipos, públicos y privados.

- Asignaciones anuales: el museo recibe una financiación fija anual por parte de la Municipalidad de Miraflores destinada a cubrir necesidades derivadas de las actividades operativas y de manutención que el museo realiza habitualmente.

- Rentas privadas: este tipo de ingreso proviene de acciones de mecenazgo y patrocinio.

**Planeación de la Asignación anual del museo.** La planeación del presupuesto anual del museo asegura la estabilidad financiera de la institución. La financiación de las actividades operativas del museo debe tener una asignación fija y evitar respaldarse de apoyos de patrocinio o mecenazgo. Los patrocinios deben destinarse a actividades no operativas como la realización de

exposiciones temporales, entre otras. Para ello la Gerencia de Cultura de la Municipalidad de Miraflores debe coordinar con cada una de las áreas el presupuesto anual de sus actividades operativas. Para ello el museo debe preparar un presupuesto que debe ser evaluado y revisado por la Dirección y la Administración. El seguimiento de los gastos será evaluado para conocer cómo se lleva financieramente el museo y comparar los gastos entre los distintos programas para comprender cuáles son las necesidades y gastos del museo y así poder asignar las asignaciones futuras.

**Búsqueda e identificación de posibles acciones de mecenazgo y patrocinio.** Los directivos del museo deberán buscar y establecer vínculos con instituciones afines para lograr alianzas que permiten la realización de sus actividades. Se debe plantear una política de Patrocinio que resguarde la coherencia de la institución y los contenidos de las exposiciones y programas en los que participen los patrocinadores así como los beneficios de las entidades patrocinadoras. Por ninguna razón se debe privilegiar lo económico en desmedro de los valores que transmite el museo su misión y su imagen profesional.

El patrocinio de exposiciones y otros programas museísticos es una de las formas más productivas por las que el sector privado puede contribuir a la vida de los museos, nos dicen Barry Lord y Gail Dexter Lord (2010).

### ***Proyectos***

Ampliación de la asignación anual de la CMRP por parte de la Municipalidad de Miraflores.

Planificación de presupuesto por cada una de las Áreas

Campaña de captación de Patrocinadores

Política de Patrocinadores y Mecenazgos

Comercialización de los servicios del museo

Creación del merchandizing del museo

Creación de la Asociación Amigos del Museo

## 4.4 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Hipótesis Específica 1:

El Plan Museológico de la Casa Museo Ricardo Palma permitiría hacer una propuesta de replanteamiento conceptual de la Casa Museo, identificando su singularidad como institución, su misión, visión y mandato.

El Plan Museológico de la Casa Museo Ricardo Palma propone un modelo de gestión a través del replanteamiento conceptual de la institución, resaltando la singularidad de la tipología casa museo y definiendo su misión, visión y mandato.

Por lo tanto se acepta la hipótesis específica No 1, ya que en la tesis se propone el planteamiento conceptual de la Casa Museo Ricardo Palma, se identifica su singularidad como casa museo dedicada a una figura literaria y se plantea su misión, visión y mandato.

Hipótesis Específica 2

La propuesta de Plan Museológico propondría un nuevo modelo de planificación institucional, forma de gobierno y dependencia orgánica del museo definiendo su relación con las instituciones que la administran: la Fundación Ricardo Palma, la Municipalidad de Miraflores y el Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma.

La planificación institucional de la Casa Museo Ricardo Palma propone una nueva forma de gobierno y dependencia orgánica del museo a la Municipalidad de Miraflores.

Por lo tanto se acepta la hipótesis específica 2 ya la tesis propone el replanteamiento institucional de la Casa Museo y su dependencia orgánica a la Municipalidad de Miraflores.

### Hipótesis Específica 3

El Plan Museológico permitirá identificar los programas que la Casa Museo Ricardo Palma necesita para modernizar su gestión: institucional, de colecciones, arquitectónico, de exposiciones, educación, comunicación y difusión, investigación, recursos humanos, recursos económicos y de seguridad.

El Programa institucional de la Casa Museo Ricardo Palma propone un nuevo modelo de gestión y dependencia orgánica de la institución, esclareciendo las responsabilidades que tienen la Fundación Ricardo Palma, la Municipalidad de Miraflores y el Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma.

El Programa de Colecciones de la Casa Museo Ricardo Palma recoge los criterios de intervención y el control de los acervos de la institución. De su establecimiento partirán los proyectos que se puedan general a nivel de documentación, conservación, investigación y museográficos así como las necesidades de su equipamiento.

El Programa de Investigación propone ordenar las actividades y las líneas de investigación realizadas en torno a la obra y la vida del tradicionista, plantea replantear sus metas para conseguir la continuidad de la publicación de la Revista de la Casa Museo Ricardo Palma y su indexación a nivel internacional.

El Programa Arquitectónico de la Casa Museo Ricardo Palma establece el uso de espacios, accesos y propone el establecimiento de un protocolo de mantenimiento de la infraestructura del

inmueble. Del mismo modo propone la readecuación de espacios con el objetivo de ofrecer mejores servicios al público.

El Programa de Exposiciones de la Casa Museo Ricardo Palma recogerá las especificaciones y necesidades de la exposición permanente así como la importancia de una política de exposiciones.

El Programa de Educación de la Casa Museo Ricardo Palma identifica las líneas pedagógicas que se quieren plantear desde la institución para estudiantes de inicial, primaria y secundaria. Su realización permitía establecer también un sistema de visitas especiales y acercamientos pedagógicos a públicos diversos.

El Programa de Comunicación y Difusión propone la importancia de crear una política de comunicación y difusión que permita fortalecer la imagen corporativa de la institución y al mismo tiempo conocer mejor a sus públicos.

Programa de Seguridad de la Casa Museo Ricardo Palma propone realizar un Plan de Seguridad para que el museo cumpla con todas las normas de accesibilidad impuesta por la normativa vigente y garantice la integridad de sus colecciones, el edificio, el personal y el público, señalando los proyectos a seguir para lograrlos.

El Programa de Recursos Humanos recogerá las necesidades de personal de forma que todas las propuestas contenidas en los programas planteados en el plan museológico cuenten con los profesionales y operadores que lleven a cabo su desarrollo.

El Programa de Recursos Económicos de la Casa Museo Ricardo Palma propondrá formas de gestión financiera para cubrir las necesidades presupuestarias para el funcionamiento de la institución. Es necesario para justificar ante la Municipalidad de Miraflores la necesidad del incremento presupuestal para el desarrollo de sus actividades y plantear nuevas formas de captación de fondos.

Por lo tanto se acepta la hipótesis 3 ya que en la tesis se señala que una moderna gestión de la Casa Museo Ricardo Palma requiere la creación de los programas: institucional, de colecciones, arquitectónico, de exposiciones, educación, comunicación y difusión, investigación, recursos humanos, recursos económicos y de seguridad.

#### Hipótesis General

La propuesta de Plan Museológico de la Casa Museo Ricardo Palma permitiría proponer un modelo de gestión que redefina conceptualmente la institución y sus objetivos, esclarezca su situación legal e identifique los programas necesarios para que cumpla su misión de gestionar la memoria del insigne tradicionista y transmita sus aportes a las letras peruanas y universales a través del museo.

La propuesta de Plan Museológico de la Casa Museo Ricardo Palma, diseñado en la presente investigación a partir de la evaluación de su situación actual, pone en evidencia la urgencia de replantear su de gestión La tesis la necesidad de redefinición conceptualmente la institución así como su misión y visión. Del mismo modo propone el reordenamiento de su planificación institucional, con la finalidad de que las instituciones a cargo puedan articular un objetivo en común y lograr que cumpla sus objetivos frente a la sociedad.

La propuesta de Plan Museológico de la Casa Museo Ricardo Palma propone la creación de programas institucional, de colecciones, arquitectónico, de exposiciones, educación,

comunicación y difusión, investigación, recursos humanos, recursos económicos y de seguridad; que operen orgánicamente, cumplan las responsabilidades de la institución frente a la memoria del tradicionista, la infraestructura y su colección y a la vez atiendan las necesidades de los públicos.

Por lo tanto se acepta la hipótesis general, ya que se ha podido demostrar que el Plan Museológico de la Casa Museo Ricardo Palma plantearía un modelo de gestión orgánico y claro, que tiene como meta su mejora en el futuro.



# CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1 CONCLUSIONES

La Casa museo Ricardo Palma, ubicada en la esquina de las calles Belisario Suárez y Colina del distrito de Miraflores en la ciudad de Lima, fue inaugurada el 6 de octubre de 1969, en la residencia en donde el escritor pasó sus últimos seis años de vida. En 1962 el inmueble fue declarado Monumento Histórico Nacional mediante ley n° 13895.

El diagnóstico de la CMRP arroja que uno de los principales problemas es que la Fundación Ricardo Palma y el Patronato de la Casa Museo Ricardo Palma no transmiten con claridad sus responsabilidades y funciones a la Municipalidad de Miraflores. Por otro lado tanto el Patronato, como institución que conduce la gestión de la CMRP, tiene muchas limitaciones en la toma de decisiones porque carece de recursos económicos, al igual que la Fundación Ricardo Palma. Por consiguiente la única institución que puede sostener económicamente la CMRP es la Municipalidad de Miraflores.

La CMRP no cuenta con un plan director o plan estratégico que oriente su gestión. En consecuencia no tiene personal suficiente, organigrama, ni desarrolla programas y proyectos de conservación, difusión, investigación y exhibición que realice actividades a corto, mediano y largo plazo. La infraestructura arquitectónica de la casa requiere intervención, los bienes patrimoniales de Ricardo Palma no tiene el tratamiento de conservación adecuado y los recursos museográficos que posee no se han renovado desde hace muchos años.

En consecuencia la CMRP no comunica adecuadamente su mandato, el aporte del tradicionista ni brinda una atención de calidad a sus visitantes, no ha desarrollado proyectos de investigación de sus acervos, programas educativos ni actualizado su discurso museográfico.

Al no tener un director que pueda tomar decisiones en torno a las necesidades administrativas y operativas de la casa museo, no ha sido posible modernizar su administración ni proponer un plan moderno de gestión institucional que contribuya a difundir y preservar el legado literario del tradicionista y cumplir con los objetivos de la Fundación Ricardo Palma a través del museo.

El Plan Museológico de la Casa Museo Ricardo Palma, será un instrumento guía para la gestión interna del museo que permitirá en el futuro sustentar solicitudes de subvenciones y financiamientos a diversas instituciones interesadas en auspiciar la cultura. El plan tiene dos fases, la primera comprende la definición y planteamiento conceptual y diagnóstico de la institución y la segunda el desarrollo de los diferentes programas y proyectos.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Para consolidar el proceso de reestructuración de la Casa Museo Ricardo Palma se deben realizar las siguientes acciones en el orden de prioridades que se describen:

-Revisión y desarrollo de la Primera. Fase del Plan Museológico. Planteamiento institucional. Este es el punto de partida de la elaboración del Plan Museológico y conducirá a la toma de decisiones políticas y administrativas destinadas a replantear la estructura institucional y dependencia orgánica de la Casa Museo Ricardo Palma.

-Una vez aprobado el documento, se pasará a poner en orden de necesidades los programas a través de sus respectivos proyectos. A continuación, una propuesta para el orden de ejecución:

Programa de Recursos Humanos: Elaboración del Manual de Funciones.

Programa Arquitectónico. Restauración integral del inmueble y readecuación de usos de espacios. Habilitación e implementación de área de recepción y el área de talleres educativos.

Programa Museográfico. Hace el guión museográfico, diseño museográfico e implementación de la exposición permanente.

Programa de Recursos Económicos: Planificación de los recursos económicos para ampliar los gastos de personal e integrar a dos profesionales en la modalidad CAS y otros por terceros (proyectos).

Programa de Seguridad. Elaborar el plan de seguridad de la CMRP. Asignar personal de vigilancia a la CMRP. Implementar equipos de monitoreo para garantizar la custodia y evitar pérdidas o daños a las piezas de la colección.

Programa de Colecciones: Elaboración de la Política de Colecciones, constatación de las piezas consignadas en el SINAR e inventario de la colección de libros y revistas del museo e incorporarlas al registro Nacional.

Programa de Educación: Propuesta de talleres y materiales educativos para las visitas.

Programa de Comunicación. Fortalecer la imagen corporativa y preparación del portafolio del museo para la presentación ante las posibles entidades patrocinadoras de sus actividades.

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarco, E. (2010). *La casa museo de Ricardo Palma*. Lima: Fundación Ricardo Palma.
- Alonso, L. (2012). *Nueva museología*. Madrid: Alianza Editorial.
- Asociación de Casas Museos y Fundaciones de Escritores ACAMFE (2016). Recuperado de [http://www.museosdeescritores.com/ESP\\_II/index.htm](http://www.museosdeescritores.com/ESP_II/index.htm) [Fecha de consulta 15 de marzo 2015].
- AA VV. (2005). *Criterios para la elaboración del Plan Museológico*. Madrid Subdirección General de Museos Estatales y la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales del Ministerio de Cultura.
- Azor Lacasta, A. e Izquierdo Peraile, I. (2009). El Plan Museológico del Ministerio de Cultura. En *Actas de las primeras jornadas de formación museológica. Museos y Planificación. Estrategias de futuro*. Ministerio de Cultura de España.
- Bachelard, G. (2000). *La poética del espacio*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Baena Ruiz, A. y X. Carrascós García. (2008). Planificación estratégica y Administraciones públicas. En *Actas de las primeras jornadas de formación Museológica. Museos y planificación. Estrategias de futuro*. Ministerio de Cultura de España. 27-38.
- Ballart, J. (2007). *Manual de Museos*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Ballart, J. y J. Juan i Tresserras (2008). *Gestión del patrimonio cultural*. Barcelona: Ariel Patrimonio.
- Bastías, M. (2013). *Los derechos culturales en los museos de América Latina. Institucionalidad, mapeo y buenas prácticas*. Interarts. Recuperado de <http://www.interarts.net/descargas/interarts1719.pdf> [Fecha de consulta 15 de marzo

2015].

- Belcher, M. (1997). *Organización y diseño de exposiciones. Su relación con el museo*. Asturias: TREA.
- Bittencourt, P. (2007). Museo, mausoleo y centro cultural Horacio Quiroga. En: AAVV. *Plan Museológico y Exposición permanente en el Museo*. Ministerio de Cultura de España. (2007). Criterios para la elaboración de un Plan Museológico. Madrid: Ministerio de Cultura de España. Actas del curso internacional celebrado en el Centro de Formación y Cooperación Española de Santa Cruz, Bolivia (2-5, nov. 2004). Ministerio de Cultura de España, AECID, p. 171-177.
- Blanco, B. (2013). Reflexiones en torno a las casas museo y las singularidades museológicas del espacio doméstico. En *Casas museo: museología y gestión. Actas de los Congresos sobre Casa Museo (2006, 2007, 2008)*. Madrid: Museo, Educación, Cultura y Deporte, p. 145-159.
- Bolaños, M. (2008). *Historia de los museos en España*. Gijón. TREA.
- Cabral, M. (2013). Las casas museo de los libertadores: héroes históricos y patrióticos. Cambió la vida por la historia. En *Casas museo: museología y gestión. Actas de los Congresos sobre Casa Museo (2006, 2007, 2008)*. Madrid: Museo de Educación, Cultura y Deporte, p. 291-300.
- Carpio, K. (2010) *Replanteamiento museológico del Museo de Trajes Regionales de Colombia*. Trabajo de Grado para optar al Título de Magister en Museología y Gestión del Patrimonio. Universidad Nacional de Colombia.
- Casa Museo Lope de Vega. (2016). <http://casamuseolopedevega.org/es/> [Consulta 16-4-2016].
- Castrillón A. (1986). *Museo peruano: utopía y realidad*. Lima: Industrial Gráfica.
- Coll, J. (2007). Las colecciones y la exposición permanente. Su documentación, selección, tratamientos y procesos. En *Plan museológico y exposición permanente en el museo*.

- Izquierdo Peraile, M.I (coord.). Madrid: Subdirección General de Museos Estatales: Agencia Española de Cooperación Internacional, p. 115-128.
- Cornejo, P. (2003). Don Eugenio Alarco y la Casa Museo Ricardo Palma. *Revista de la Casa Museo Ricardo Palma*, N° 4 Miraflores.
- Chinchilla, M. (2008). La planificación y los museos. *En Actas de las primeras jornadas de formación museológica. Museos y planificación. Estrategias de futuro*. Madrid: Ministerio de Cultura de España, p. 19-26.
- Dexter Lord, Gail y Barry Lord (2008). La Planificación de Exposiciones. *En Actas De Las Primeras jornadas de formación museológica. Museos y planificación. Estrategias de futuro*. Ministerio de Cultura de España. 51-57.
- Fernández, L. A. (1999). *Introducción a la nueva museología*. Madrid: Alianza Editorial.
- Fundación Pablo Neruda (2016). Recuperado de <http://www.fundacionneruda.org/es> [Consulta 13-04-2016].
- García Ramos, M. (2014). La musealización del espacio doméstico: Casas museo de recreación de ambientes. *Ámbitos, Revista de Estudios de Ciencias Sociales y Humanidades*, Núm. 32, 77, L, p. 77-89.
- Hernández, F. (1994). *Manual de Museología*: Madrid: Editorial Síntesis.
- Holguín, O. (1994). *Tiempos de infancia y bohemia. Ricardo Palma (1833-1860)*. Lima: PUCP.
- Holguín, O. (2001). *Páginas sobre Ricardo Palma. (Vida y obra)*. Lima: Universidad Ricardo Palma. Editorial Universitaria.
- Ibermuseos. (2015). Ibermuseos. El espacio de los museos iberoamericanos. Recuperado de <http://www.ibermuseus.org/es> <http://icom.museum/L/1/> [Fecha de consulta 15-03-2015]

ICOM (2016). La comunidad de museos del mundo. [Fecha de consulta 15-03-2015]

Jiménez, C. (2013). La Casa Museo Lope de Vega, nueva etapa. En *Casas museo: museología y gestión. Actas de los Congresos sobre Casa Museo (2006, 2007, 2008)*. Madrid: Museo de Educación, Cultura y Deporte, p. 325-338.

Jiménez, R. (2013). Sistema de análisis DAFO aplicado a Gestión Cultural: *Propuesta De musealización del Cementerio General de Valencia*. Trabajo Final de Máster, curso 2012/13. Máster en Conservación y Restauración de Bienes Muebles. Universitat Politècnica de València. Recuperado de <https://riunet.upv.es/handle/10251/40637>. [Fecha de consulta 15 de marzo 2015].

Kapsoli, W. (2001). Cartas entre Ricardo Palma y Miguel de Unamuno. *Revista de la Casa Museo Ricardo Palma*, p. 109-110.

Lavin A. y L. Caballero. (2007). Plan Museológico del Museo del Greco, Toledo (España). En *Plan Museológico y Exposición permanente en el Museo*. Ministerio de Cultura de España. *Criterios para la elaboración de un Plan Museológico*. Madrid: Ministerio de Cultura de España. Actas del curso internacional celebrado en El Centro de Formación y Cooperación Española de Santa Cruz, Bolivia (2-5, noviembre 2004). Ministerio de Cultura de España, AECID, p. 83-113.

León, A. (1978). *El museo, teoría, praxis y utopía*. Madrid: Cátedra.

Lord B. y G. Dexter Lord (2010). *Manual de gestión de museos*. Barcelona: Ariel Arte y Patrimonio.

Lorente, J. (1999). ¿Qué es una Casa-Museo? ¿Por qué hay tantas Casas-Museo decimonónicas?. *Revista de Museología*, nº 14, junio. p, 30-32. Edit. TEM Madrid.

Ministerio de Cultura de Colombia. (2016). *Planeación estratégica básica para museos*. Recuperado de [http://www.museoscolombianos.gov.co/publicaciones/cartillas/planeacion\\_2014.pdf](http://www.museoscolombianos.gov.co/publicaciones/cartillas/planeacion_2014.pdf). [Fecha de consulta 15 de marzo 2015].

Ministerio de Cultura. (2016). Casa Museo José Carlos Mariátegui. Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/es/tags/casa-museo-jose-carlos-mariategui> [Fecha de consulta 10-01-2015].

Moore, K. ed. (1998). *La gestión del museo*. Ediciones Asturias: TREA.

Moore, K. (2005). La planificación estratégica en los museos. *Museos.es* N° 1, p. 32-47.

Moore, K. (2008). Tengo un sueño. Planificación estratégica como inspiración para los museos. En *Actas de las primeras jornadas de formación museológica. Museos y planificación. Estrategias de futuro*. Ministerio de Cultura de España, p. 39-50.

Moreno, A. (2013). Las casas museo. En *Casas museo: museología y gestión. Actas de los Congresos sobre Casa Museo (2006, 2007, 2008)*. Madrid: Museo de Educación, Cultura y Deporte, p. 215-216.

Municipalidad de Miraflores. (2016). *Plan Estratégico de la Gerencia de Cultura de la Municipalidad de Miraflores 2011-2015*. Recuperado de [http://www.miraflores.gob.pe/Plan\\_Estrategico\\_Institucional-65\\_hasta\\_130.pdf](http://www.miraflores.gob.pe/Plan_Estrategico_Institucional-65_hasta_130.pdf). [Consulta 12.02. 2016].

Municipalidad de Miraflores. (2016). Recuperado de [http://www.miraflores.gob.pe/\\_contenTempl2.php?idpadre=4989](http://www.miraflores.gob.pe/_contenTempl2.php?idpadre=4989). [Consulta 12.02. 2016].

Museo Larco (2016). Programas escolares. Educa Larco. Recuperado de <http://www.museolarco.org/educa-larco/programas-escolares/>. [Consulta 12.02. 2016].

Patronato García Lorca (2016). Casa Museo García Lorca. Fuente: <http://www.patronatogarcialorca.org/casamuseo.php> [Consulta 13-04-2016].

Pavonni, R. (2001). Towards a definition and typology of historic house museum. *Museum International* (UNESCO, París). N° 210, Vol.53, N° 2, p. 16-21.

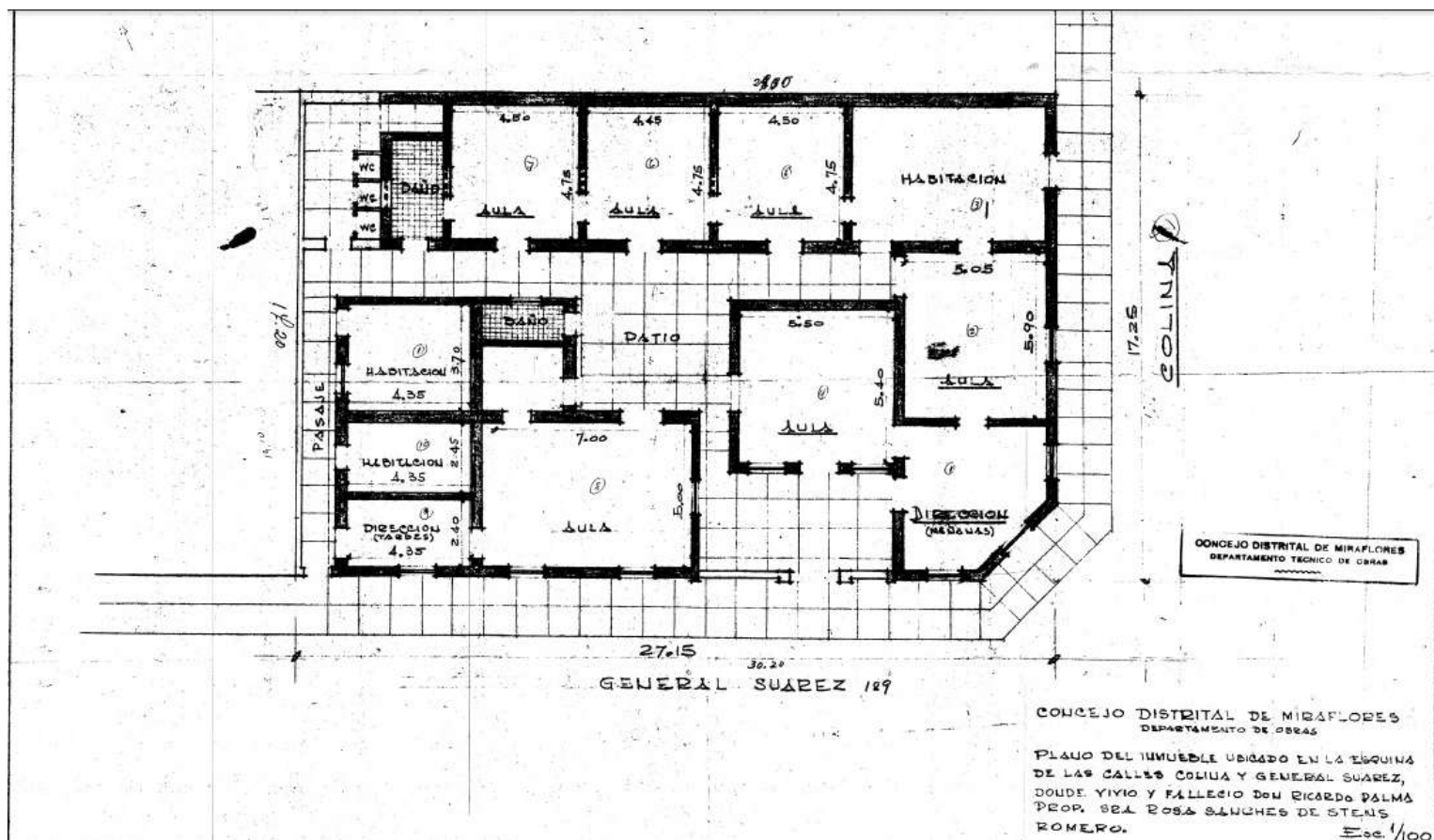


- Pavoni, R. (2009). Casas Museo: perspectivas para un nuevo rol en la cultura y la sociedad. *Illapa. Revista del Instituto de Investigaciones museológicas y artísticas de la Universidad Ricardo Palma*. Año 6, N° 6 p. 109-118.
- Pavoni, R. (2012). Casa Museo. Una tipología para poner en valor. Recuperado de [http://network.icom.museum/fileadmin/user\\_upload/minisites/icomargentina/pdf/casas\\_museos\\_es.pdf](http://network.icom.museum/fileadmin/user_upload/minisites/icomargentina/pdf/casas_museos_es.pdf) [Consulta 12-10-2016]
- Pavoni, R. (2013). Casas museo: perspectivas para un nuevo rol en la cultura y en la sociedad. En *Casas museo: museología y gestión. Actas de los Congresos sobre Casa Museo (2006, 2007, 2008)*. Madrid: Museo de Educación, Cultura y Deporte, p. 241-251.
- Pérez Mateo, S. (2012). Las casas museo como salvaguarda del patrimonio inmaterial. El mobiliario como exponente de una cultura ya desaparecida. En *El pensamiento museológico contemporáneo. II Seminario de Investigación en Museología de los países en lengua portuguesa y española*. Oporto 2012. Oporto: Universidade do Porto, Faculdade de Letras, Departamento de Ciências e Técnicas do Património.
- Pinna, G. (2001). Introduction to historic house museum. *Museum International* (UNESCO, París). N° 210, Vol.53, N° 2, p. 4-9.
- Rey, M. (2007). La gestión de la Fundaciones en el siglo XXI. Retos, tendencias y una hoja de ruta. *Revista Española del Tercer Sector*, N° 6, mayo - agosto 2007, p. 37-54.
- Risnicoff de Gorgas, M. (2001). Reality as illusion, the historic houses that become museums. *Museum International* (UNESCO, París). N° 210, Vol.53, N° 2, p. 10-15.
- Risnicoff de Gorgas, M. Casas museo de lo privado a lo público. Recuperado de: [http://www.territoriosdecultura.org.mx/filedownload.php?file=files/Mujeres%20y%20museos/casas\\_museo\\_de\\_lo\\_privado\\_a\\_lo\\_publico.pdf](http://www.territoriosdecultura.org.mx/filedownload.php?file=files/Mujeres%20y%20museos/casas_museo_de_lo_privado_a_lo_publico.pdf). [Consulta 12-10-2014].
- Sáez, F. (2013). Tres casas y muchas cosas: El otro legado de Pablo Neruda. En *Casas museo: museología y gestión. Actas de los Congresos sobre Casa Museo (2006,2007, 2008)*. Madrid: Museo de Educación, Cultura y Deporte, p. 308-318.

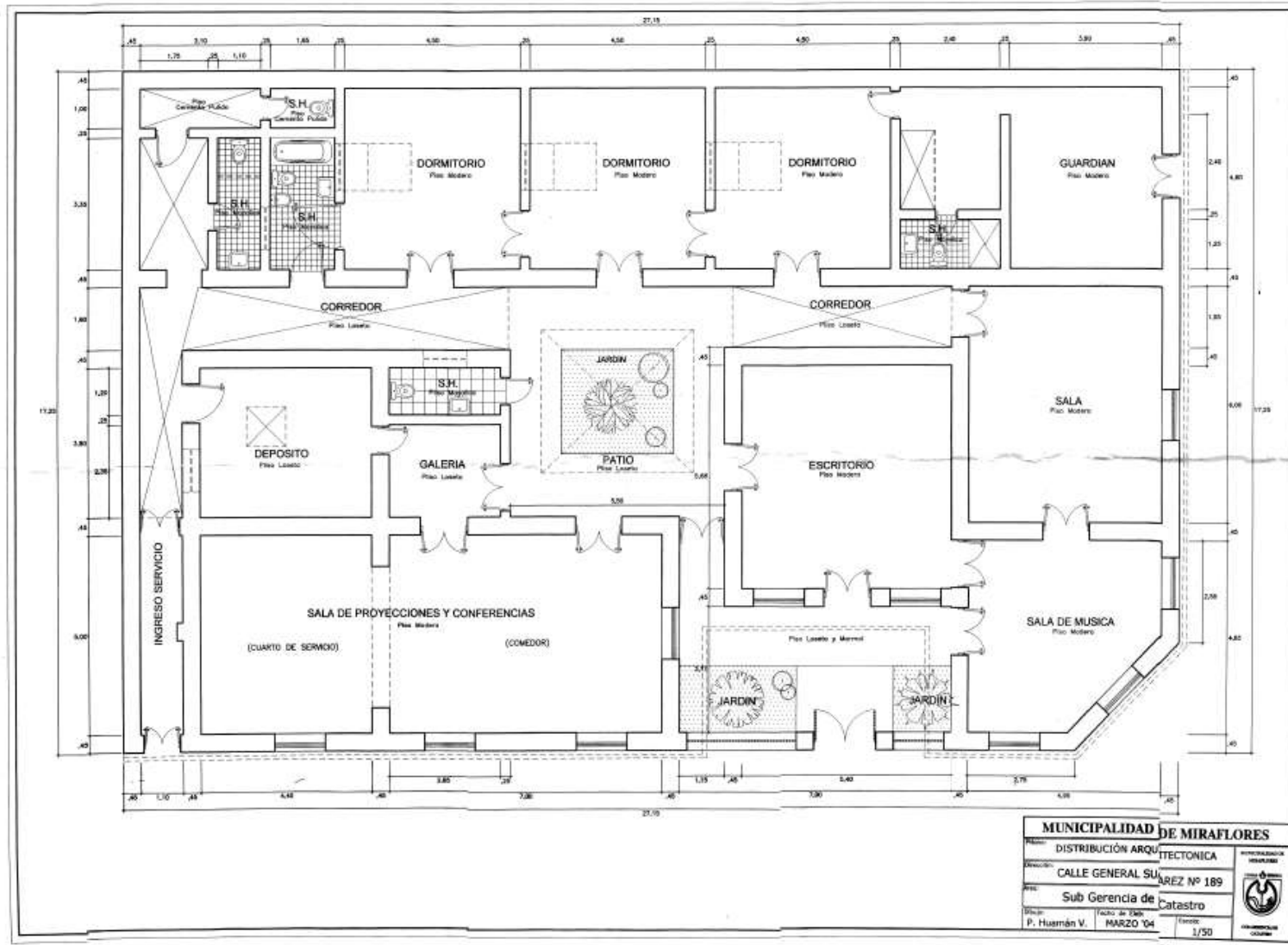
- Santiso, J. (2013) ACAMFE: Asociación de casas museo y fundaciones de escritores. En *Casas museo: museología y gestión. Actas de los Congresos sobre Casa Museo (2006, 2007, 2008)*. Madrid: Museo de Educación, Cultura y Deporte, p. 112-119.
- Salazar Larraín, L. (1985). *Organización y métodos. Estudios de los Principios y técnicas de Organización y Métodos para su aplicación en el Campo de las Empresas Públicas y Privadas*. Lima: CODEX.
- Tavera, A. (2009). *Propuesta Museológica y Museográfica para el Museo Monumental de la Municipalidad distrital de Huaura*. Tesis para optar el grado de Magíster en Museología por la Universidad Ricardo Palma.
- Torres Gonzales, B. (1998). El museo Romántico un museo de ambiente. *Revista Museo Romántico*, Año 1998, n1. p. 13-80.
- Torres Gonzales, B. (2009). Algunas consideraciones acerca del nuevo Museo Nacional del Romanticismo. *Revista Museo.es*, Nº 5. (2009-2010), p. 188-197.
- Torres González, B. (2006). Plan Museológico del Museo Romántico. *Revista del Museo Romántico*, Nº 5, p. 13-143.
- Torres Gonzales, B. (2013). Introducción. En *Casas museo: museología y gestión. Actas de los Congresos sobre Casa Museo (2006, 2007, 2008)*. Madrid: Museo de Educación, Cultura y Deporte, p. 7.-10.
- Zubiaur Carreño, F. (2008). *Curso de museología*. Asturias: Ediciones Trea.

# ANEXOS

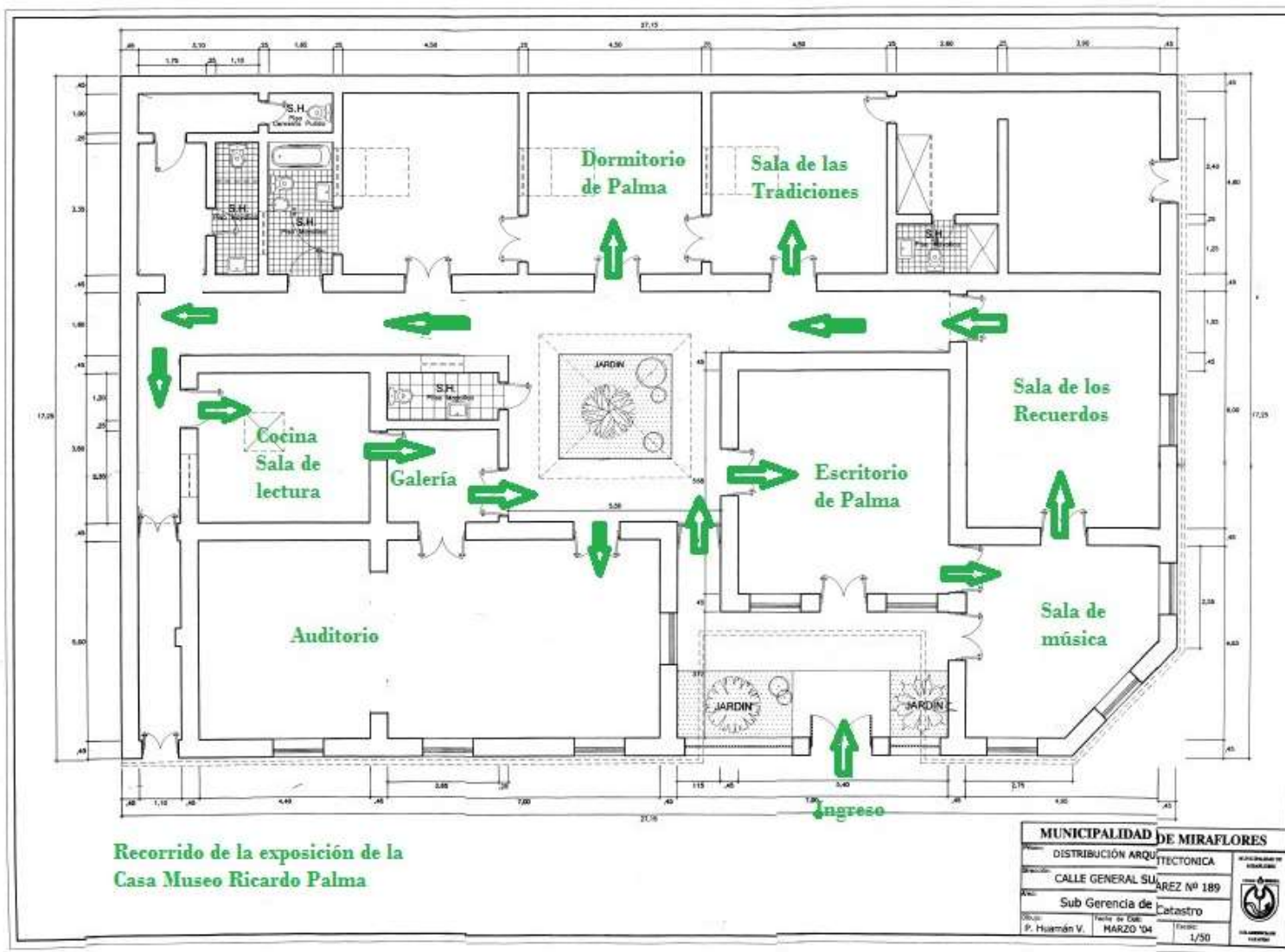
## ANEXO 1. PLANO DEL USO DEL INMUEBLE COMO COLEGIO



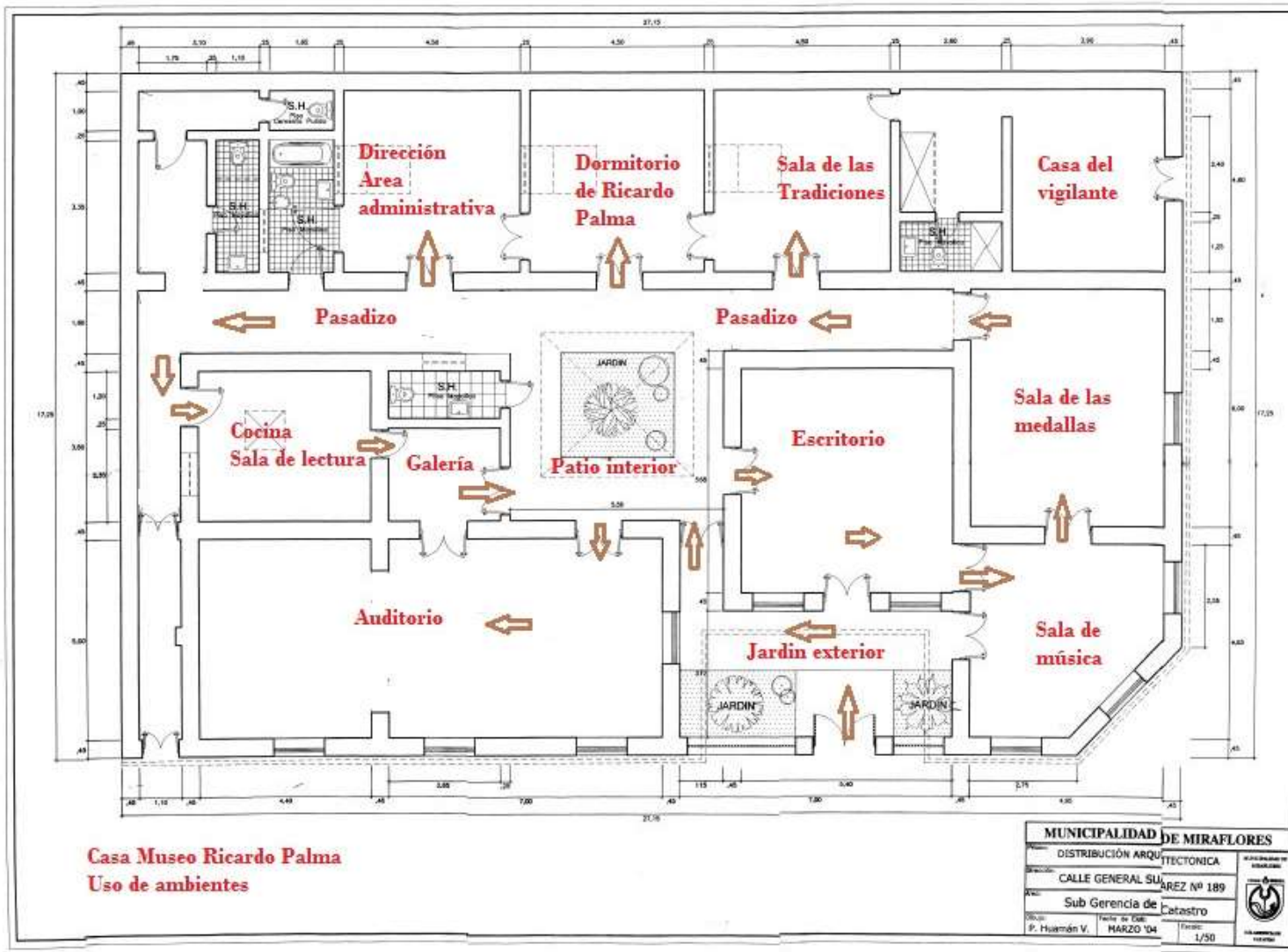
## ANEXO 2. PLANO DE LOS ESPACIOS DE LA CMRP



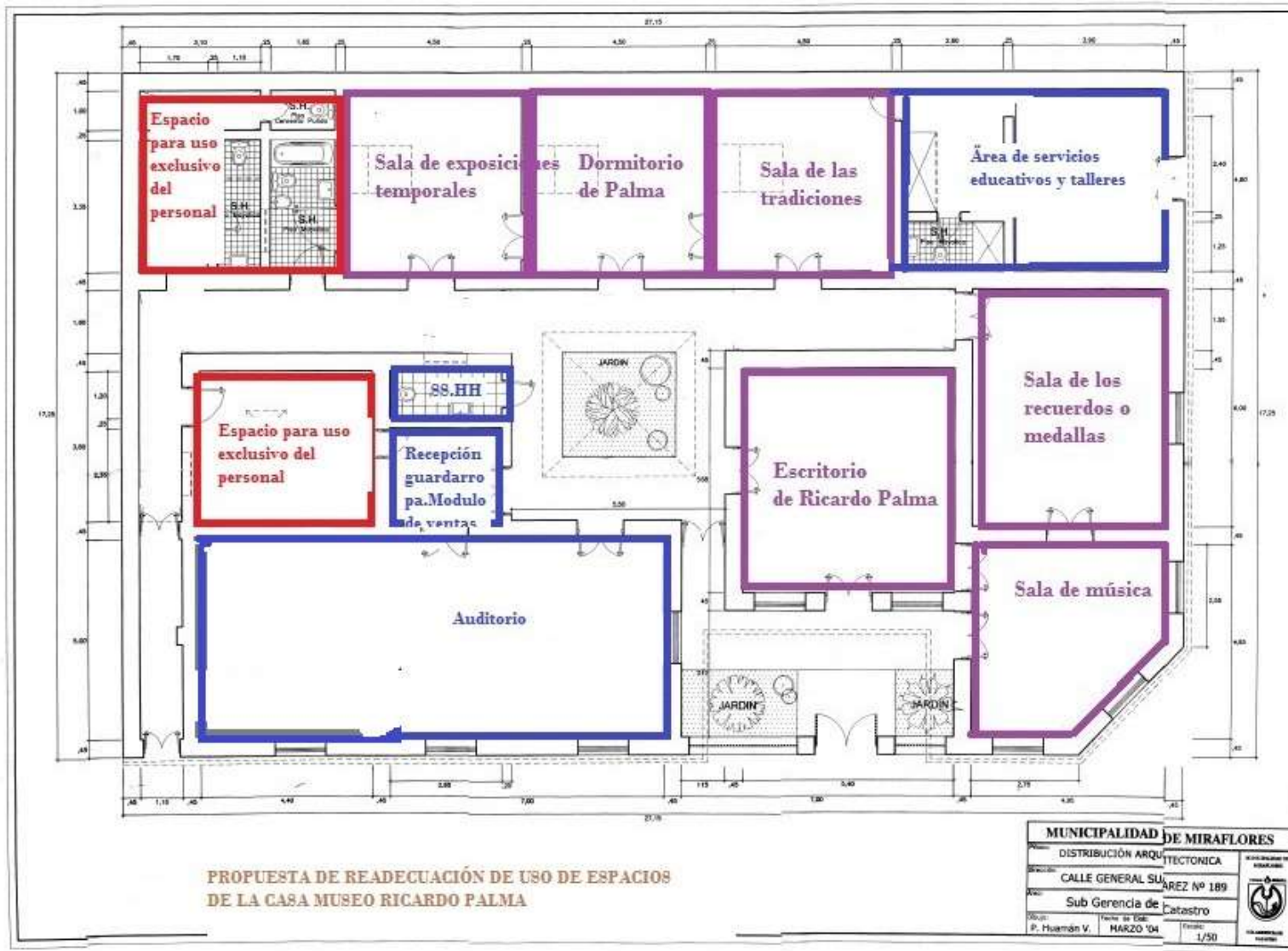
### ANEXO 3. USO ACTUAL DE LOS ESPACIOS DE LA CMRP



# ANEXO 4. PLANO DEL ACTUAL RECORRIDO EXPOSITIVO DE LA CMRP



# ANEXO 5. PLANO DE LA PROPUESTA DE READECUACIÓN ESPACIOS DE LA CMRP



j