

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



Propuesta de mejora de calidad para los servicios brindados por un museo a partir de la identificación y análisis de factores significativos que influyen en la satisfacción del visitante. Caso: Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú

Proyecto profesional para obtener el título de Licenciado en Gestión, con mención en Gestión Empresarial presentada por:

CHIRINOS YATACO, Diana Stefany	20114490
HUALAN FIGUEROA, Viviana Gertrudis	20099078
PALOMINO ZELAYA, Giovanna Lisbeth	20122632

Asesorado por: Mgtr. Franco Alberto Riva Zaferson

Lima, 17 de Diciembre de 2018

Proyecto Profesional

Propuesta de mejora de calidad para los servicios brindados por un museo a partir de la identificación y análisis de factores significativos que influyen en la satisfacción del visitante. Caso: Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú

ha sido aprobada

Mgr. Miguel Ignacio Córdova Espinoza
Presidente de Jurado

Mgr. Franco Alberto Riva Zaferson
Asesor de la tesis

Mgr. Martha Marianella Pacheco Mariselli
Tercer Jurado

Agradezco a Dios por todo lo logrado hasta ahora y lo que continúa enseñándome en este camino que sigue. A mis abuelos, padres, hermanos, amigos quienes siempre estuvieron allí animándome mucho. A aquellos que no dudaron en brindarnos un apoyo. A los gestores culturales por su ardua labor en este campo. Y a una gran amiga por su tiempo incondicional, con quien coincidimos en que las artes y la cultura son parte importante para el desarrollo social de un país.

Diana Chirinos

Agradezco a mis padres por el apoyo incondicional en la elección y continuidad de mis estudios en la PUCP. Agradezco a mi hermana mayor por apoyarme y guiarme en el proceso de mis estudios. Asimismo, agradezco a mi familia y amigos por su paciencia, consejos y apoyo incondicional recibido.

Giovanna Palomino

Agradezco a mi madre y padre por haberme dado la maravillosa oportunidad de estudiar en la PUCP. En este camino su apoyo y el de mi querida hermana han sido cruciales. También, debo agradecer a mi Lita, eres esa rosa dentro de un cristal que cuidaré por siempre. Además, para aquella persona única en el mundo que me ayudó a crecer y ser más fuerte. Finalmente, a todas mis amigas, amigos y familia por ser pacientes y amorosos.

Viviana Hualán

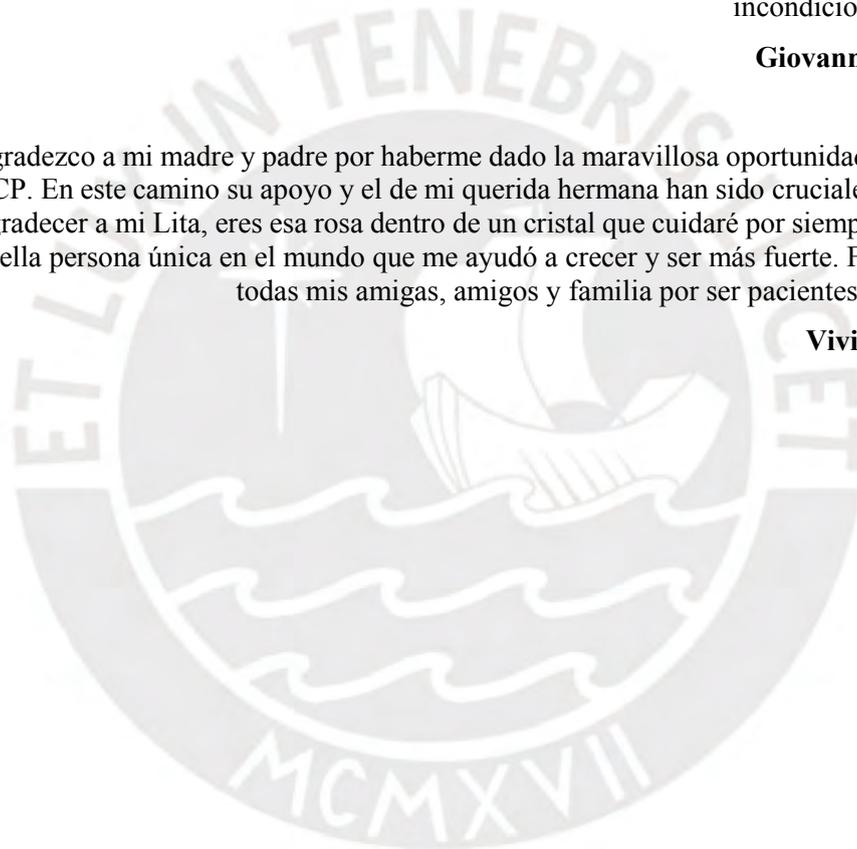


TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL TEMA	3
1. Problema de Investigación	3
2. Preguntas de Investigación.....	5
2.1. Pregunta General.....	5
2.2. Preguntas Específicas.....	5
3. Objetivos	6
3.1. Objetivo General.....	6
3.2. Objetivo Específicos	6
4. Justificación.....	6
5. Viabilidad.....	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	10
1. Sector Cultural	10
1.1. Definición de Cultura.....	10
1.2. Clasificación de las organizaciones culturales	11
2. Museos y su gestión	13
2.1. Definición, bienes culturales y tipología de museos.....	13
2.2. La gestión de los museos	14
3. La gestión de calidad en los museos	16
4. Gestión del servicio.....	17
4.1. Definición y características del servicio	17
4.2. El ciclo del servicio: Momentos de la verdad o encuentros del servicio.....	18
5. Satisfacción del cliente.....	19
6. Gestión de la calidad del servicio con enfoque en el cliente	20
6.1. La gestión de la calidad.....	20
6.2. Gestión de calidad de servicio	22
6.3. Relación de la calidad de servicio con la satisfacción del cliente	22

7. Medición de la satisfacción del cliente en relación con la calidad del servicio	23
7.1. Medición de la calidad	23
7.2. Modelos de medición de la calidad del servicio con enfoque en la satisfacción del cliente.....	24
7.3. Primeros estudios de Gestión de calidad del servicio en museos	28
8. Estudio de Públicos	29
8.1. Estudio de públicos y su relevancia en los museos	29
8.2. Tipos de Segmentación	30
8.3. Modelo Hierarchy sobre las motivaciones del visitante a un museo.....	31
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	33
1. Análisis contextual de los museos en Lima	33
1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.....	33
1.2. Fuerzas económicas y financieras	36
1.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas.....	38
1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas.....	40
1.5. Fuerzas Ecológicas y Ambientales.....	42
1.6. Fuerzas Competitivas	43
2. Panorama de museos en Lima Metropolitana.....	43
2.1. La oferta cultural en Lima Metropolitana	43
2.2. La oferta de museos en Lima Metropolitana.....	45
2.3. La asistencia a museos en Lima	49
CAPÍTULO 4: CASO DE ESTUDIO	51
1. Presentación del caso de estudio	51
1.1. Historia del MNAAHP.....	51
1.2. Misión, Visión y Objetivos	52
2. Panorama de asistencia al MNAAHP.....	53
2.1. Evolución de la asistencia anual del MNAAHP.....	53
2.2. Asistencia anual de visitantes nacionales al MNAAHP.....	53

3. Evaluación interna del MNAAHP.....	54
3.1. Administración y Gerencia	55
3.2. Marketing, ventas e investigación de mercado	56
3.3. Operaciones, logística e infraestructura	58
3.4. Finanzas y contabilidad.....	60
3.5. Recursos humanos y cultura	61
3.6. Sistemas de información y comunicaciones	63
3.7. Tecnología, investigación y desarrollo	64
CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	66
1. Hipótesis.....	66
2. Enfoque de la investigación	67
3. Alcance de la investigación.....	68
4. Diseño de la investigación.....	68
5. Selección muestral	69
5.1. Unidad de muestreo	69
5.2. Población	69
5.3. Muestra	69
6. Técnicas de recolección de datos	71
6.1. Revisión de la literatura	72
6.2. Cuestionarios	72
6.3. Entrevistas semiestructuradas	73
6.4. Grupos focales	74
6.5. Encuesta.....	75
6.6. Observación	78
7. Estrategias para el análisis e interpretación de datos.....	78
7.1. Diseño exploratorio secuencial.....	79
7.2. Análisis de datos cualitativos.....	81
7.3. Análisis de datos mixtos	82

7.4. Análisis de datos cuantitativos.....	86
CAPÍTULO 6: RESULTADOS	93
1. Contexto de los museos de Lima Metropolitana y del MNAAHP.....	93
1.1. La gestión de los museos	93
1.2. Enfoques de la gestión en los museos	95
1.3. Principales retos de gestión que enfrentan los museos	98
1.4. Apreciación de la gestión de calidad.....	99
1.5. Importancia de la opinión del visitante	101
1.6. Limitaciones de la asistencia del visitante a museos	102
2. Experiencia del visitante en los museos de Lima Metropolitana	102
2.1. Imagen del público hacia el museo	102
2.2. Los museos que más impactaron en el visitante	103
2.3. Pérdida de noción del tiempo en los museos	103
2.4. Acompañamiento	103
2.5. Tiempo promedio de duración de visita a un museo.....	103
2.6. Uso de los servicios brindados por los museos.....	104
2.7. Limitaciones para la asistencia al museo	104
2.8. Conocimiento de los días gratuitos	104
2.9. Los museos más visitados durante el año 2017 y 2018	105
2.10. Perspectivas sobre el MNAAHP.....	105
3. Aspectos de la gestión del MNAAHP.....	106
3.1. Aplicación de la calidad en el MNAAHP.....	106
3.2. Aspectos del servicio	107
3.3. Hallazgos de la gestión del MNAAHP a través de la observación	107
3.4. Uso de servicios complementarios del MNAAHP.....	108
3.5. Resultados de otros aspectos del servicio del MNAAHP	110
4. Perfil del visitante al MNAAHP	111
4.1. Características geográficas de la muestra	111

4.2. Características demográficas de la muestra	112
4.3. Características conductuales de la muestra	113
5. Identificación de los grupos diferenciados de visitantes al MNAAHP	114
5.1. Motivaciones de los visitantes de museos de Lima Metropolitana	114
5.2. Análisis de Clúster y Árbol de decisiones.....	115
6. Identificación de los factores que influyen en la satisfacción del visitante del MNAAHP ...	117
6.1. Análisis de Factorial.....	117
6.2. Prueba de Fiabilidad para la validación de factores	119
6.3. Análisis del Modelamiento de Ecuaciones Estructurales (MES).....	121
CAPÍTULO 7: PROPUESTA DE MEJORA DE CALIDAD PARA EL SERVICIO BRINDADO POR EL MUSEO NACIONAL DE ARQUEOLOGÍA, ANTROPOLOGÍA E HISTORIA DEL PERÚ.....	129
1. Desarrollo de la propuesta de mejora de calidad.....	129
1.1. Objetivos generales y específicos por factores.....	129
1.2. Objetivos específicos y acciones.....	133
2. Resultados esperados de la Propuesta de Mejora de Calidad	141
CONCLUSIONES	144
1. Principales conclusiones del estudio	144
1.1. Conclusión específica 1	144
1.2. Conclusión específica 2	145
1.3. Conclusión específica 3	146
1.4. Conclusión específica 4	147
1.5. Conclusión específica 5	147
RECOMENDACIONES	149
REFERENCIAS	156
ANEXOS.....	166
ANEXO A: Tipología de museos.....	166
ANEXO B: Enfoques de calidad.....	167
ANEXO C: Medición de la calidad de servicios	168

ANEXO D: Modelo SERVQUAL	169
ANEXO E: Modelo HISTOQUAL	170
ANEXO F: Estudios de calidad del servicio en museos.....	171
ANEXO G: Presupuesto estatal asignado al Ministerio de Cultura	172
ANEXO H: Ingreso promedio familiar y gasto promedio en actividades relacionada al esparcimiento y otros.....	173
ANEXO I: Museos de Lima por tipología.....	174
ANEXO J: Asistencia de los museos estatales más visitados a nivel nacional	175
ANEXO K: Asistencia del público nacional y extranjero a museos estatales por tipo de visitante	175
ANEXO L: Asistencia de museos en Lima Metropolitana (2007-2015).....	176
ANEXO M: Asistencia de Visitantes Nacionales y Extranjeros AL MNAAHP (2016-2017)	176
ANEXO N: Número de colaboradores.....	176
ANEXO O: Entrevistas semiestructuradas.....	177
ANEXO P: Entrevistas a estudiantes de psicología de la PUCP	180
ANEXO Q: Primer grupo focal a visitantes de 18 a 29 años que viven en Lima Metropolitana	181
ANEXO R: Segundo grupo focal a visitantes de 18 a 29 años que viven en Lima Metropolitana	187
ANEXO S: Tercer grupo focal a visitantes de 18 a 29 años que viven en Lima Metropolitana	191
ANEXO T: Grupo focal para verificar la encuesta	195
ANEXO U: Encuesta final	196
ANEXO V: Identificación de variables de calidad.....	201
ANEXO W: Fuerzas competitivas	206
ANEXO X: Análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas	208
ANEXO Y: Uso de servicios complementarios del MNAAHP	211
ANEXO Z: Resultados de otros aspectos del servicio del mnaahp	213
ANEXO AA: Perfil del visitante al MNAAHP	214

ANEXO AB: Tabla de Ward	219
ANEXO AC: Dendrograma	231
ANEXO AD: Clúster K-medias.....	232
ANEXO AE: Árbol de decisiones.....	234
ANEXO AF: Representación gráfica de las motivaciones por clúster.....	235
ANEXO AG: Valoración de afirmaciones por clúster	242
ANEXO AH: Componentes principales.....	245
ANEXO AI: KMO y Barlett	246
ANEXO AJ: Varianza acumulada.....	246
ANEXO AK: Sedimentación	246
ANEXO AL: Matriz de componente rotado con 10 factores	247
ANEXO AM: Modelo inicial.....	249
ANEXO AN: Estimaciones.....	250
ANEXO AO: Modelo final	251
ANEXO AP: Pesos de la regresión	251
ANEXO AQ: Correlaciones del múltiple Cuadrado	252
ANEXO AR: Efectos totales.....	252
ANEXO AS: Acciones de la propuesta de mejora por factor	253
ANEXO AT: Encuestas de la propuesta de mejora.....	258
ANEXO AU: Matriz de consistencia según objetivos	260

Lista de tablas

Tabla 1: Las dimensiones de las organizaciones culturales.....	12
Tabla 2: Características de un servicio	18
Tabla 3: Limitaciones de los estudios de Gestión de calidad del servicio en museos.....	28
Tabla 4: Tipos de segmentación	30
Tabla 5: Modelo de Jerarquía de la participación del visitante.....	31
Tabla 6: Competencias de las direcciones a cargo de la DGM.....	34
Tabla 7: Aspectos de la oferta	46
Tabla 8: Sistemas de Información y Comunicaciones	64
Tabla 9: Construcción de hipótesis específicas y herramientas de verificación	66
Tabla 10: Enfoques de Investigación.....	67
Tabla 11: Selección muestral por herramienta cualitativa utilizada	70
Tabla 12: Cálculo de tamaño de muestra según ítems de encuesta.....	71
Tabla 13: Proceso del método Delphi.....	72
Tabla 14: Grupos focales.....	74
Tabla 15: Afirmaciones del Modelo Hierarchy	77
Tabla 16: Elementos de un modelo de ecuaciones estructurales	89
Tabla 17: Valores estadísticos del MES	91
Tabla 18: Resultados de las observaciones.....	107
Tabla 19: Resultados del análisis de fiabilidad-Alfa de Cronbach	119
Tabla 20: Hipótesis del modelo Inicial.....	122
Tabla 21: Análisis de las hipótesis del modelo inicial.....	124
Tabla 22: Hipótesis del modelo final.....	125
Tabla 23: Medición de la bondad de ajuste para el modelo final	126
Tabla 24: Objetivo general y específicos del factor atención del personal	130
Tabla 25: Objetivo general y específicos del factor contenido de la exposición	131
Tabla 26: Objetivo general y específicos del factor servicios complementarios	132
Tabla 27: Acciones de Mejora-Objetivos generales	142

Lista de figuras

Figura 1: Composición de las industrias culturales según el BID	11
Figura 2: Modelo cognitivo-afectivo de la satisfacción del consumidor	20
Figura 3: Nivel de asistencia a la oferta cultural en Lima Metropolitana.....	44
Figura 4: Asistencia por tipo de visitante	54
Figura 5: Organigrama del MNAAHP	62
Figura 6: Diseño de la encuesta.....	76
Figura 7: Estrategias del análisis de la investigación	80
Figura 8: Secuencia de métodos para el modelo de calidad del servicio.....	82



RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto profesional brinda una propuesta de mejora de calidad para el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú (MNAAHP) en base a la identificación de los factores significativos que influyen en la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana. Para ello, se empleó una metodología mixta debido a que brinda una perspectiva más amplia y profunda del problema de investigación, y dota de solidez a los resultados de las hipótesis planteadas.

En primer lugar, el estudio busca conocer el contexto museístico en Lima Metropolitana, es decir recoger información sobre los aspectos de la gestión de los museos y la relación existente con los visitantes. Además, con la finalidad de conocer las fortalezas y debilidades de la gestión del MNAAHP se realizaron observaciones y se entrevistó a los jefes de área y al director del MNAAHP.

En segundo lugar, se procede a identificar las variables de calidad de servicio con enfoque en la satisfacción aplicado a museos. Primero, a partir de la revisión de literatura se encuentran estudios internacionales que evalúan la calidad de los servicios brindados por los museos a través de modelos como el SERVQUAL, SERVPERF e HISTOQUAL. Segundo, se procede a contextualizar las variables a Lima Metropolitana con la aplicación del método Delphi a expertos. Tercero, los grupos focales de experiencia permiten verificar si las variables identificadas por los expertos son relevantes para los jóvenes de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana e identificar la existencia de nuevas variables. Entonces, las entrevistas a expertos y grupos focales de experiencia permiten recoger variables para la construcción de un cuestionario de calidad que será empleado para identificar los factores que influyen en la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana.

En tercer lugar, se procede a identificar el perfil del visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana al MNAAHP, para ello se realiza la revisión de la literatura que permite dar un marco de referencia para generar preguntas con el fin de conocer el perfil del visitante a través de una encuesta.

En cuarto lugar, se busca identificar grupos diferenciados de visitantes de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana al MNAAHP. Primero, a partir de la literatura se reconocen motivaciones de visitas a museos, después se realizan grupos focales de experiencia para conocer el perfil del visitante a museos de Lima Metropolitana según sus motivaciones y, posteriormente, se realiza un cuestionario para conocer las motivaciones de visita del asistente de 18 a 29 años de edad al MNAAHP.

Finalmente, se procede a determinar los factores significativos que influyen en la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana al MNAAHP. Para ello, se aplica la encuesta de calidad y se analiza los datos a través de una serie de análisis cuantitativos.

A partir del análisis de toda la información recogida se exponen las conclusiones. En primer lugar, se identificó que el MNAAHP no cuenta con un sistema de gestión de calidad, ya que no existe una planificación y organización integral para la realización de procesos y actividades entre áreas.

En segundo lugar, el estudio identificó 43 variables de calidad que influyen en la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de edad a museos de Lima Metropolitana.

En tercer lugar, en su mayoría los visitantes de 18 a 29 años de edad del MNAAHP residen en Lima Centro y Norte, son de sexo femenino, tienen entre 18 a 20 años, se encuentran estudiando a nivel superior universitario y pertenecen al nivel socioeconómico B/C. Asimismo, son visitantes primerizos del servicio, asisten al museo en ocasiones regulares y no durante días gratuitos, pasan entre 1-2 horas en el museo, van acompañados con amigos y se enteran de las actividades culturales ofrecidas por el museo a través de su centro de estudio.

En cuarto lugar, se identificó que existen dos grupos definidos por las motivaciones de asistencia al MNAAHP: los interesados y los diversos.

En quinto lugar, se identificaron 3 factores que influyen significativamente en la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana al MNAAHP: atención del personal, contenido de la exposición y servicios complementarios. Con ello, se generó una propuesta de mejora de calidad de servicio, que al año de su implementación busca conseguir tres objetivos: aumentar a 50% el retorno del visitante de 18 a 29 años que asiste por lo menos una vez al año, aumentar en 50% el número de visitantes al museo de 18 a 29 años de edad al año e incrementar a 36% el tiempo de estadía de “más de dos horas” del visitante en el museo. Finalmente, la investigación propone recomendaciones para la mejora de la gestión del MNAAHP.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad generar una propuesta de mejora de calidad del servicio para el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú (MNAAHP) en base a los factores significativos que influyen en la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de Lima Metropolitana. Asimismo, se busca generar un mayor conocimiento sobre la gestión de la calidad en museos con enfoque en la satisfacción del visitante y dar inicio a una serie de investigaciones que permitan el desarrollo de las organizaciones museísticas. Para levantar la información que requiere la propuesta de mejora, se realizó una encuesta.

La investigación surge debido a que las tendencias actuales muestran que los visitantes a museos son cada vez más exigentes. Asimismo, se evidencia que la oferta del mercado cultural se viene incrementando tanto por el lado de la competencia como de los servicios sustitutos, por lo que amerita que los museos respondan de manera competitiva a los cambios del sector. Por otro lado, en los últimos años el nivel de satisfacción del visitante a museos ha decrecido. Por lo tanto, se requiere de la evaluación de la calidad de servicio en las organizaciones museísticas, ya que permite tener una visión amplia del funcionamiento organizacional, identificar las mejoras para el alcance de sus objetivos y mantener satisfechos a los visitantes.

A continuación se presentarán los siete capítulos que abordan la investigación.

El primer capítulo, planteamiento del tema, explicará el problema, las preguntas, los objetivos, la justificación y viabilidad de la investigación.

El segundo capítulo, marco teórico, presentará conceptos relacionados al sector cultural y a la gestión de los museos. Asimismo, desarrollará enfoques de la gestión de calidad y conceptos relacionados a la gestión de la calidad de servicios con enfoque a la satisfacción del visitante. Luego, presentará modelos de evaluación de la calidad aplicada a museos para identificar las variables y factores que influyen en la satisfacción del visitante a museos de Lima Metropolitana. Finalmente, se abordará la importancia de realizar el estudio de público para comprender al visitante de museos.

El tercer capítulo, marco contextual, mostrará el contexto de los museos en Lima a través del análisis PESTEL + C y desarrollará el panorama de museos en Lima Metropolitana a través de la oferta cultural y la oferta de museos en Lima Metropolitana.

El cuarto capítulo, caso de estudio, expondrá la presentación, el panorama de asistencia y la evaluación interna del MNAAHP para conocer la situación actual de la gestión del museo, evaluar su desempeño e identificar sus limitaciones.

El quinto capítulo, metodología de la investigación, explicará las hipótesis, el enfoque, el alcance, el diseño de la investigación y la selección muestral. Después, se mostrará las técnicas

de recolección de datos empleadas: revisión de literatura, cuestionarios, entrevistas semiestructuradas, grupos focales, encuestas y observación. Finalmente, se explicarán las estrategias para el análisis e interpretación de datos, la cual contiene el diseño de investigación específico, el análisis de datos cualitativos, el análisis de datos mixtos y el análisis de datos cuantitativos.

El sexto capítulo muestra los resultados de la investigación para lo cual se utilizarán los análisis cualitativos, cuantitativos y mixtos de acuerdo a los objetivos planteados. Los resultados obtenidos permiten conocer el contexto de los museos de Lima Metropolitana y del MNAAHP, la experiencia del visitante en los museos de Lima Metropolitana, aspectos de la gestión del MNAAHP, el perfil del visitante al MNAAHP, la identificación de grupos diferenciados de visitantes al MNAAHP y la identificación de los factores que influyen en la satisfacción del visitante del MNAAHP.

Por último, el séptimo capítulo presenta una propuesta de mejora de calidad de servicio basada en la identificación de los factores significativos que influyen en la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de edad que asiste al MNAAHP. En primer lugar, se analizó la información del contexto museístico, la situación interna del museo, y la información proporcionada a través del análisis del perfil del visitante. Posteriormente, se analizó el comportamiento de los factores y sus respectivas variables para proponer mejoras que permitan incrementar la satisfacción del visitante. A partir de ello, se presentarán una serie de acciones a implementarse para que el museo mejore su gestión y su posición competitiva en la oferta museística.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL TEMA

1. Problema de Investigación

La cultura es fundamental para el desarrollo humano dado que les da poder a los ciudadanos de elegir una identidad propia, de expresarse libremente, de pertenecer a un grupo determinado con un conjunto de valores y modos de vida y, de esta manera, se amplían las opciones de las personas para poder realizar y ser lo que desean hacer (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2004). Asimismo, para Martinell, la cultura es una herramienta de intercambio y reconocimiento del otro que sienta las bases para el diálogo, pensamiento crítico y mayor comprensión en la búsqueda de formas de convivencia. En este aspecto es importante mencionar la relevancia de la cultura en el desarrollo socioeconómico de un país, destacando así la capacidad del sector de aprovechar la creatividad como factor de progreso local, creación de empleo y el impacto en otros mercados como el comercio o los servicios (Agencia Española de Cooperación Internacional, 2004). Por lo tanto, se observa que la cultura empieza a posicionarse en aspectos relevantes relacionados al desarrollo de la sociedad.

Debido a la identificación de la relevancia de la cultura, en las últimas décadas, se observa que existe un mayor interés entre las organizaciones culturales por el estudio y la aplicación de conocimientos de gestión. Para Bernárdez (2003), la gestión cultural tiene como objetivo principal ofrecer un producto o servicio que llegue al mayor número de públicos o consumidores, procurando lograr en ellos su máxima satisfacción. En otras palabras, la gestión cultural debe tener como actor protagónico a su público y considera que el resultado de sus esfuerzos debe responder a la satisfacción de los mismos.

Este enfoque se viene acentuando en la gestión museística, pero en la práctica aún los cambios son lentos. La definición de los museos señala que estas son responsables tanto del patrimonio que albergan como de sus públicos, siendo este último un factor que ha tomado relevancia debido a que con el paso del tiempo estos son cada vez más heterogéneo y exigente (Yllia, 2016). Asimismo, en los últimos años, los museos han dejado de responder a una realidad estática y ahora responden a una lógica dinámica y creativa, lo cual se ajusta a una realidad social que demanda un nuevo tipo de museo (Hernández, 1994). Por lo tanto, dado que el público asistente al museo es cada vez más exigente, el museo no solo debe adoptar una gestión centrada en el patrimonio sino que requiere también de una gestión centrada en el visitante.

Uno de los aspectos que se toma en cuenta cuando las organizaciones tienen un enfoque hacia el público es lograr la satisfacción de los mismos. En el caso de las organizaciones museísticas, se ha observado la necesidad de abordar la satisfacción a través de la gestión de la calidad. Según Hereza (2004), los museos al ser organizaciones que brindan productos y servicios a la ciudadanía, tienen el reto de integrar conceptos de calidad en sus sistemas organizativos. Por

un lado, les permite evaluar de manera interna la realidad social del museo y, por otro lado, les ayuda a generar estrategias que respondan a los requerimientos de la sociedad en la que se encuentra. Asimismo, un estudio de relaciones recíprocas realizado por Cronin & Taylor (1992) sostiene que la calidad de servicio es el antecedente de la satisfacción del público. Es decir, existe una relación dependiente y causal entre ambas variables. Por lo tanto, la satisfacción del usuario es el resultado de una eficiente gestión de la calidad en los servicios brindados por los museos.

Debido a la identificación de la relación entre ambas variables, algunas entidades a nivel internacional han realizado estudios para evaluar la calidad de los servicios de los museos, los cuales precisan que aún se deben realizar esfuerzos para mejorar los servicios brindados con el fin de alcanzar la satisfacción del público. Por ejemplo, el Ministerio de Administraciones Públicas de España (2007) realizó una evaluación a 14 museos y encontró que algunos aspectos que afectan a la satisfacción del visitante son la falta de información completa sobre el itinerario y obras expuestas, el grado de involucramiento e interés del personal para ayudar a los visitantes y la insuficiente señalización interna y externa. De acuerdo a ello, se evidencia que los museos pueden evaluar la satisfacción de sus visitantes a partir de la identificación de variables de calidad y, con ello, detectar puntos de mejora en la calidad percibida del visitante.

En el Perú no se observa ninguna organización museística que haya realizado un modelo de calidad que le permita evaluar el nivel de satisfacción del visitante con respecto al servicio ofrecido. Asimismo, no existen estudios que determinen el nivel de satisfacción de los visitantes a museos en Lima Metropolitana. No obstante, el estudio de Lima Cómo Vamos revela que existe un bajo nivel en la satisfacción de los visitantes con respecto a las actividades culturales, deportivas y recreativas. De acuerdo a ello, el nivel de satisfacción con respecto a la calidad y cantidad de las actividades culturales, deportivas y recreativas, ha decrecido progresivamente, desde el año 2010 al 2017, siendo en el último año la tasa de satisfacción de 25% (Instituto de Opinión Pública de la PUCP, 2017). Asimismo, en el caso de los museos y galerías pertenecientes a las actividades culturales, se observa que el nivel de asistencia ha disminuido en 5% del año 2016 al año 2017 (Instituto de Opinión Pública de la PUCP, 2017). Por lo tanto, es importante conocer cuáles son los factores que influyen en la satisfacción del visitante al museo.

Para la presente investigación, se ha considerado una de las organizaciones museísticas más representativas del país, la cual es el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú (MNAAPH), debido a que en el año 2017 fue el museo público más visitado a nivel nacional (Infocultura¹, 2018). Sin embargo, pese a ello, existen evidencias que revelan que la gestión del MNAAPH no se enfoca en la satisfacción del visitante. En primer lugar, el museo no utiliza de forma estratégica el Libro de Sugerencias y el Estudio de Públicos, con los que

¹ Plataforma virtual del Ministerio de Cultura que brinda estadísticas actualizadas del sector cultural

cuenta, para la toma de decisiones en la organización. En segundo lugar, el museo no cuenta con un sistema de gestión de calidad con enfoque al visitante, lo cual no le permite conocer la satisfacción del visitante y realizar mejoras en el servicio. En tercer lugar, no es reconocido por los especialistas y directores de museos como uno que realiza una gestión con enfoque en la satisfacción del visitante. En cuarto lugar, según el estudio del Museo de Arte Lima (MALI) (2018) el MNAAHP ocupa el puesto doceavo en cuanto al nivel de recordación del público de Lima Metropolitana. Para finalizar, el estudio mostró que solo el 11% de los visitantes jóvenes reconocen haber asistido alguna vez al MNAAHP. Por lo tanto, el MNAAHP no está cumpliendo el objetivo principal de las organizaciones culturales, el cual es llegar a un mayor número de público logrando la satisfacción del mismo.

Por ende, se identifica la necesidad del MNAAHP de evaluar la satisfacción del visitante y generar estrategias que incrementen el nivel de satisfacción de los mismos. En este sentido, Anderson (1998) comenta que la satisfacción del visitante y la recomendación o el boca a boca positivo están estrechamente relacionados, lo cual tiene un efecto multiplicador. A partir de ello, se espera que el incremento del nivel de satisfacción genere un mayor número de visitas y recomendaciones de la experiencia.

2. Preguntas de Investigación

En la siguiente sección se presenta la pregunta general que dio inicio a la investigación y las preguntas específicas que responden al objetivo general.

2.1. Pregunta General

¿Cuál es la propuesta de mejora de calidad del servicio para el MNAAHP en base a los factores significativos que influyen en la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana?

2.2. Preguntas Específicas

PE1: ¿Cómo es el sistema de gestión de la calidad del servicio brindado por el MNAAHP?

PE2: ¿Cuáles son las posibles variables de calidad que influyen en la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de edad en el contexto museístico de Lima Metropolitana?

PE3: ¿Cuál es el perfil del visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana que asiste al MNAAHP?

PE4: ¿Existen grupos diferentes con respecto a las motivaciones de los visitantes de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana del MNAAHP?

PE5: ¿Cuáles son los factores significativos que influyen en la calidad de servicio percibido por los visitantes de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana asistentes al MNAAHP?

3. Objetivos

En la siguiente sección se presentarán tanto el objetivo general como los objetivos específicos que responden a la investigación.

3.1. Objetivo General

Generar una propuesta de mejora de calidad del servicio para el MNAAHP en base a los factores significativos que influyen en la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana.

3.2. Objetivo Específicos

- **Objetivo Específico 1**

Describir el sistema de gestión de calidad del servicio brindado por el MNAAHP.

- **Objetivo Específico 2**

Identificar las variables de calidad que influyen en la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de edad en el contexto museístico de Lima Metropolitana.

- **Objetivo Específico 3**

Describir el perfil del visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana que asiste al MNAAHP.

- **Objetivo Específico 4**

Identificar la existencia de perfiles diferenciados con respecto a las motivaciones del visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana que asiste al MNAAHP

- **Objetivo Específico 5**

Determinar los factores significativos que influyen en la calidad del servicio percibido por el visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana del MNAAHP.

4. Justificación

La gestión de la calidad en museos es un tema poco investigado en América Latina y en el Perú, ya que en la literatura no se observan estudios sobre la medición de la calidad que se enfoquen en la satisfacción del visitante. En el caso del museo de estudio, este no cuenta con herramientas de gestión que le permita evaluar la satisfacción del visitante ni de un plan de acción

para mejorar los servicios ofrecidos al visitante. Por tanto, resulta relevante la realización de la presente investigación, ya que esta tiene como objetivo central identificar los factores que determinan la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana sobre los servicios brindados por el museo. Asimismo, con la determinación de los factores significativos se planteará una propuesta de mejora de calidad, la cual le permitirá al museo aplicar acciones acorde a las exigencias del visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana y lograr progresivamente una posición competitiva en la oferta museística de Lima Metropolitana.

Por otro lado, la investigación es significativa, debido a que responde a los criterios de conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica que evalúan la contribución de la investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). A continuación, se explicará cada uno de los criterios mencionados.

En primer lugar, con respecto al criterio de conveniencia, la investigación proporciona un modelo de evaluación de calidad del servicio que responde al contexto de Lima Metropolitana, lo cual permite identificar los factores significativos que influyen en la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana al MNAAHP.

En segundo lugar, con respecto al criterio de relevancia social, la investigación tiene como beneficiarios a los siguientes actores: el MNAAHP, los visitantes al museo de estudio, las instituciones museísticas de Lima Metropolitana y la comunidad académica. Por un lado, el MNAAHP contará con una herramienta que le permitirá evaluar si ofrece un servicio acorde a las necesidades del visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana, así como de una propuesta de mejora de calidad que busca optimizar los factores significativos para generar un impacto en la satisfacción del visitante. Por otro lado, los visitantes del museo de 18 a 29 años de Lima Metropolitana se verán beneficiados, ya que la herramienta propuesta recoge sus percepciones sobre el servicio ofrecido, lo cual permitirá mejorar su satisfacción. De igual manera, las instituciones museísticas contarán con un modelo de encuesta de acuerdo al contexto de Lima Metropolitana. Asimismo, las variables que recoge el modelo podrán ser adaptadas al servicio que ofrece las instituciones museísticas y al público que se desea estudiar. Finalmente, la comunidad académica, a partir del modelo propuesto podrá realizar investigaciones para profundizar el tema.

En tercer lugar, con respecto a las implicancias prácticas de la investigación, esta presenta herramientas que aportan a la gestión de la calidad del servicio de los museos. Como se mencionó anteriormente, el museo de estudio no cuenta con herramientas de gestión que le permita conocer el perfil del visitante, evaluar su satisfacción y establecer una propuesta de mejora de calidad de servicio acorde a la demanda del visitante. Por lo tanto, estos instrumentos le brindarán la oportunidad de gestionar información útil para la realización de mejoras en el servicio.

En cuarto lugar, con respecto al valor teórico, existen investigaciones que aplican modelos de calidad propios basados en el SERVQUAL, SERVPERF e HISTOQUAL para evaluar la satisfacción del visitante con respecto a los servicios brindados por los museos. Sin embargo, ninguno se adapta al contexto museístico de Lima Metropolitana, por lo que la investigación brindará un modelo propio que recoge las variables más exactas para su medición. Asimismo, el aporte al conocimiento será la identificación de los factores significativos que determinan la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana al MNAAHP.

Para finalizar, con respecto a la utilidad metodológica, tiene un enfoque mixto. A partir del análisis cualitativo se recogerán las variables que influyen en la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de edad a museos en el contexto museístico de Lima Metropolitana. Asimismo, a partir del análisis cuantitativo se realizará una serie de pruebas estadísticas para determinar el modelo que explique los factores significativos que influyen en la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana del museo de estudio. Finalmente, estos factores servirán como insumo para la elaboración de una propuesta de mejora de calidad para el museo de estudio.

5. Viabilidad

Este estudio requiere contar con la aprobación del MNAAHP, la participación de especialistas y directores de museos de Lima Metropolitana, actores relacionados con la gestión de la calidad de servicios, jefes de áreas del MNAAHP, visitantes a museos de Lima Metropolitana de 18 a 29 años de edad y visitantes al MNAAHP de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana.

En primer lugar, se cuenta con el compromiso del MNAAHP para facilitar la realización de la investigación. En segundo lugar, se pudo contactar con especialistas y directores de museos para conocer la gestión de los museos en Lima Metropolitana y contextualizar las variables que influyen en la calidad del servicio. En tercer lugar, se obtuvo el apoyo de especialistas en gestión de calidad del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) para contextualizar las variables que influyen en la calidad del servicio y conocer la existencia de herramientas que evalúan la calidad de servicio percibido. En cuarto lugar, se contó con la participación de los visitantes de 18 a 29 años de edad a museos de Lima Metropolitana en los grupos focales, los cuales permitieron contextualizar las variables de calidad del servicio que influyen en la satisfacción del visitante. Finalmente, se contó con la participación de los visitantes al MNAAHP de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana en la realización de la encuesta formulada por los investigadores para identificar su perfil y determinar los factores que influyen en su satisfacción.

Por otro lado, es importante mencionar las limitaciones que se presentaron en el trabajo de campo de la investigación. En primer lugar, con respecto a la obtención de información a través de entrevistas con los especialistas, dos de ellos decidieron no participar en la metodología Delphi para contextualizar las variables de calidad identificadas en la literatura, por lo tanto solo se consideró la información que proporcionaron para describir el contexto de los museos en Lima Metropolitana. En segundo lugar, con respecto a la riqueza de la información proporcionada, se tuvo restricciones al acceso de la información con dos de los jefes de áreas del MNAAHP. Por un lado, se le solicitó al jefe del área de administración el acceso a los documentos que muestran la estructura de ingresos y gastos del MNAAHP; no obstante, indicó que la información es confidencial, por ello no se pudo profundizar esta sección ni realizar una propuesta de mejora presupuestada. Por otro lado, en la entrevista realizada a la jefa del área de Imagen Institucional no se respondieron preguntas claves sobre el desempeño del área y algunas de las respuestas fueron poco precisas, por lo tanto no se pudo profundizar en la sección. En tercer lugar, con respecto a la convocatoria de participantes para los grupos focales, la búsqueda de visitantes de 18 a 29 años de edad que viven en Lima Metropolitana y que asistieron más de una vez al año a museos durante el 2017 - 2018 fue complicada.

Para finalizar, en cuanto a los recursos financieros, la investigación demanda realizar visitas al MNAAHP, el cual geográficamente se encuentra cerca de la Pontificia Universidad Católica del Perú, centro de estudio de los investigadores. Asimismo, demanda la realización de entrevistas a distintos especialistas y directores que se encuentran en Lima Metropolitana. Por lo tanto, los gastos a realizarse son accesibles para los investigadores. Por último, el tiempo es un recurso limitado; sin embargo, existe un alto compromiso de los miembros del grupo para el cumplimiento de los objetivos planteados por la investigación a través de la planificación y organización de las actividades.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Sector Cultural

Las organizaciones pertenecientes al sector cultural tienen ciertas particularidades que deben de ser tomadas en cuenta para su estudio. Esta sección nos permitirá conocer con más detalle el sector cultural y la clasificación de este tipo de organizaciones.

1.1. Definición de Cultura

Para, Throsby (2008) la cultura tiene dos definiciones. En el sentido antropológico o sociológico, la cultura es un conjunto de valores, creencias, tradiciones, costumbres que nos identifican y mantienen en un grupo, la cual influye en las acciones y pensamientos de las personas de manera individual y colectiva. Por otro lado, la segunda definición tiene una orientación funcional. En esta se describe a la cultura como las actividades emprendidas por las personas y los productos de dichas actividades que conducen a la ilustración y la educación de la mente. Este último concepto de cultura se suele utilizar para definir “bienes culturales”, “industrias culturales”, “el sector de economías culturales” e “instituciones culturales”.

Asimismo, Throsby (2008) considera que las actividades aludidas cumplen con tres características: creatividad en su producción, generación y comunicación de un significado simbólico y representación de una forma de propiedad intelectual. De acuerdo a lo mencionado, la investigación tomará la segunda definición de cultura propuesta por Throsby, ya que el sujeto de estudio está vinculado con la producción, promoción y difusión de actividades culturales y la función que cumple para su comunidad.

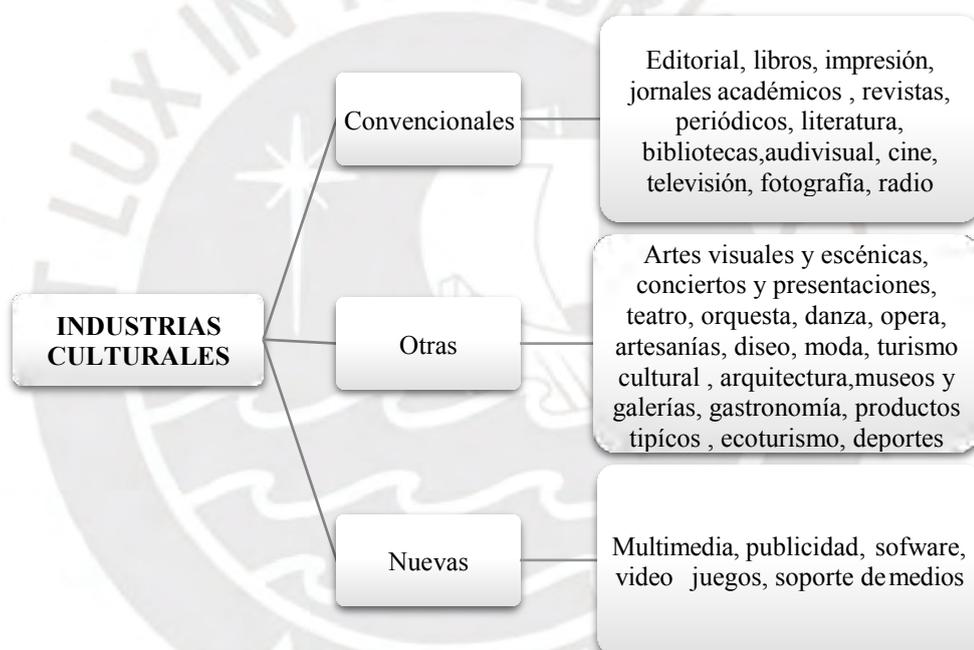
En relación a la segunda definición de cultura antes mencionada, surge el concepto de gestión cultural. De forma general, la gestión cultural es un proceso dirigido a cumplir objetivos en el ámbito cultural con visión de comunicación y transformación continua, el cual requiere de un método para su aplicación (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2009). Asimismo, Gonzáles & Guerra (2009) consideran que la gestión cultural tiene como objetivo la profesionalización de la cultura. Es decir, estas organizaciones deben ser observadas desde una perspectiva empresarial, en el sentido organizacional, sin dejar de lado su esencia intangible y alimentadora del espíritu. Por ello, para el logro de ese objetivo es importante resaltar el papel del gestor cultural en su ambiente organizacional como “mediador entre la creación, la participación y el consumo cultural” (Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya, 2011, p.4).

1.2. Clasificación de las organizaciones culturales

En esta sección introduciremos el concepto de industrias culturales y la economía naranja, la cual nos permitirá conocer y clasificar la oferta de productos y servicios de las organizaciones culturales que existen en el mercado.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), “las industrias culturales comprenden los bienes y servicios que tradicionalmente se asocian con las políticas culturales, los servicios creativos y los deportes” (Buitrago & Duque, 2013, p.39). En su composición se distinguen tres tipos de industrias: las convencionales, otras y las nuevas, las cuales muestran la amplia oferta de los productos y servicios culturales (Ver Figura 1).

Figura 1: Composición de las industrias culturales según el BID



Adaptado de: Buitrago y Duque (2013)

Asimismo, en este contexto de clasificación de los productos y servicios culturales, organizaciones como la UNESCO², CEPAL³, UNCTAD⁴, DCMS⁵, La OMPI⁶ han utilizado distintas denominaciones para explicar el concepto de industrias culturales (Buitrago & Duque, 2013). Ante esto surge la necesidad de unificar los conceptos existentes. Es así que, surge el concepto de economía naranja como “el conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen

² Organización de Naciones Unidas para la Educación Ciencia y Cultura

³ Comisión Económica para América Latina y el Caribe

⁴ Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo

⁵ Departamento para la Cultura, Medios de Comunicación y Deporte

⁶ Organización Mundial de la Propiedad Intelectual

en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual” (Buitrago & Duque, 2013, p. 40). Por tanto, el aporte de los últimos autores permite unificar con claridad las diferentes concepciones que se tiene sobre la oferta cultural.

En este sentido, la economía naranja está conformada por dos dimensiones: economía cultural e industrias creativas. La primera dimensión incluye a las organizaciones relacionadas con el arte y el patrimonio. La segunda dimensión incluye a las Creaciones Funcionales, Nuevos Medios y Software. De forma conjunta, en ambas dimensiones están presentes las industrias culturales y convencionales. Asimismo, la economía naranja cuenta con áreas de soporte que se encargan de la promoción de las actividades relacionadas con la investigación, desarrollo e innovación creativa y cultural (I+D+I Naranja), información técnica especializada en actividades creativas, gobernanza y derechos de propiedad intelectual, y temas de educación profesional creativa (Buitrago & Duque, 2013).

A continuación, en la tabla 1, se presentan las organizaciones culturales que forman parte de las dimensiones del universo naranja antes descritas.

Tabla 1: Las dimensiones de las organizaciones culturales

Arte y Patrimonio		Industrias Culturales Convencionales	Creaciones Funcionales, nuevos medios, software
Artes Visuales Pintura, escultura, instalaciones)		Editorial (Libros, periódicos, revistas, industria gráfica, edición)	Diseño (Interiores, artes gráficas e ilustración, joyería)
Artes Escénicas y Espectáculos (Teatro, danza, marionetas, ópera, zarzuela, conciertos, circos)		Audiovisual (cine, televisión y video)	Software de contenidos (videojuegos, otros contenidos, interactivos audiovisuales)
Turismo y Patrimonio cultural material e inmaterial (Museos, galerías, archivos, bibliotecas, arquitectura y restauración, parques naturales y ecoturismo, centros históricos)		Fonografía (Radio y Música Grabada)	Agencias de noticias y otros servicios de información
Educación Artística y cultural			Publicidad Moda – Pret – a – Porter

Adaptado de: Buitrago y Duque (2013)

La descripción de las dimensiones de la economía naranja permite tener un esquema de identificación de las diferentes organizaciones pertenecientes al sector cultural. A partir de esta descripción, se puede identificar a la organización del caso de estudio de la presente investigación, los museos, los cuales se ubican en la dimensión

Arte y Patrimonio en la sección correspondiente al Turismo y Patrimonio cultural material e inmaterial.

2. Museos y su gestión

La presente sección tiene como objetivo describir el funcionamiento interno de un museo y mostrar la importancia de abordar el enfoque de calidad dentro de la gestión del mismo. Para ello, resulta necesario conocer el desarrollo del concepto de museo, la tipología del museo y los bienes culturales que se ofrece al público. Por otro lado, proseguir con la gestión de museos y la relevancia de la aplicación de la calidad en el mismo.

2.1. Definición, bienes culturales y tipología de museos

De acuerdo al ICOM, la definición de museos es la siguiente:

Institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, estudia, expone y transmite el patrimonio material e inmaterial de la humanidad y de su medio ambiente con fines de educación y deleite (ICOM, 2009, p.52).

Asimismo, la definición de la UNESCO agrega que los museos deben realizar actividades que contribuyan a enriquecer la vida cultural de la sociedad (Ministerio de Cultura del Perú 2012 p.16).

En el Perú, el Ministerio de cultura, a través de la Dirección General de Museos, define a los museos como “instituciones vivas y con proyección social, que surge como resultado de esfuerzos pasados decisivos para la toma de conciencia integral del valor intrínseco de nuestro patrimonio cultural, y como vehículos de reafirmación de nuestra identidad” (Ministerio de Cultura del Perú, 2012, p.14). Por lo tanto, en la definición presentada se puede observar el cumplimiento de los lineamientos establecidos por el ICOM en los museos peruanos, ya que considera el servicio a la sociedad, el carácter formativo y de identidad cultural.

Por lo tanto, la definición de museos que considera la investigación es la propuesta por el ICOM; sin embargo, debe añadir aspectos fundamentales como ser una institución viva y ser un vehículo de reafirmación de la identidad nacional propuesta por el Ministerio de Cultura del Perú.

Por otro lado, los museos ofrecen una serie de bienes culturales. Throsby (2008) menciona que los museos entregan dos tipos de bienes culturales a sus visitantes. Por un lado, proveen un bien privado, es decir aquel que está relacionado con el valor directo de la experiencia vivida por el visitante. Por otro lado, genera un bien público. Con respecto a este último, es importante conocer sus componentes ya que están en relación

directa con el público. Asimismo, menciona que el museo otorga un bien público cuando genera el debate público, permite la definición de la identidad cultural, estimula la producción de obras, otorga valor a las visitas de sus instalaciones, resguarda el legado para las futuras generaciones, dota de servicios educativos y permite la conexión con otras culturas. Entonces, los bienes culturales brindados por los museos son la experiencia proporcionada a cada visitante y determinados propósitos relacionados con el público.

En cuanto a la tipología de los museos, la Institución InterArts⁷ en el año 2013 presenta la descripción de los tipos de museos en América Latina, particularmente para los países de Chile, Colombia, Perú y Uruguay (Bastías, 2013). A partir de ello se identifica 8 tipos de museos: Museo de Historia, Museo de Ciencia y Tecnología, Museo de Arte, Museo Generalizado, Museo de Antropología, Museo de Comunidad, Museo de Ciencias Naturales, Sitios arqueológicos e históricos (Véase Anexo A).

A partir de lo expuesto, se observa una amplia variedad de tipos de museos. Esta información es importante para fines de la investigación, ya que permite comprender la oferta museística y evaluar la competencia que tiene cada museo.

2.2. La gestión de los museos

Los museos requieren de una óptima gestión debido a que son organizaciones encargadas de conservar el patrimonio cultural, natural y científico de un pueblo, región o nación (ICOM & UNESCO, 2006). Asimismo, según Gilmore & Rentschler (2002), los gerentes de museos tienen diferentes estilos de gestión: los que realizan una gestión de custodia y los que desarrollan una gestión de marketing.

Por un lado, la gestión de custodia vela por el capital cultural de la institución, por lo que su perspectiva de gestión se centra en la preservación y estudio de las colecciones u objetos. Por otro lado, la gestión de marketing se centra en el visitante, brindándole al mismo una oferta de servicio amigable, educativa y entretenida (Gilmore & Rentschler, 2002). Si bien ambos estilos de gestión son importantes, los museos han respondido tradicionalmente a una gestión centrada en reunir, preservar y estudiar los objetos, dejando de lado la relación del museo con la audiencia (Gilmore & Rentschler, 2002). La causa de ello se debe a que los profesionales tienen miedo de que la misión básica del museo se vea reemplazada por juicios de marketing, desvalorizando así el papel del marketing en el soporte y cumplimiento de los objetivos de la institución

⁷ InterArts.- Agencia privada con proyección internacional que busca apoyar el diseño de políticas culturales, contribuir a los procesos de desarrollo desde el sector cultural y facilitar la transferencia de conocimientos e información en el campo de la cultura (Interarts, 2018).

(Kotler, Kotler, & Kotler, 2008b). Por lo tanto, el reto de los museos es reconocer la complementariedad de ambos estilos de gestión, ya que una gestión de museos centrada solo en las colecciones no satisfará ni atraerá a los visitantes, al no ofrecer servicios y programas próximos a la audiencia.

Debido al papel importante del visitante en la gestión de museos, Neil Kotler, Philip Kotler y Wendy Kotler, señalan que un museo centrado en el visitante, es aquel que usa al mercado como punto de partida para la planeación (Kotler et al., 2008b). Es decir, el museo observa y comprende la perspectiva del visitante, para proceder a la toma de decisiones organizacionales que mejoren la atracción del servicio del museo. Asimismo, los autores identifican características principales de un museo centrado en el visitante. Por ello, consideran que un museo centrado en el visitante presenta las siguientes características:

- Planifica programas y servicios según los intereses del visitante.
- Investiga las necesidades, percepciones y preferencias de los visitantes
- Identifica segmentos de mercado con diferentes necesidades e intereses y organiza programas y experiencias para satisfacer a cada segmento del mercado.
- Identifica e incluye actividades de ocio y opciones recreacionales ofrecidas por la competencia que influyen en la asistencia de visitantes al museo.
- Emplea una variedad de marketing, no solo publicidad y relaciones públicas (Kotler et al., 2008b).

Después de haber reconocido la complementariedad de ambos enfoques para la gestión de los museos, se requiere conocer algunos aspectos decisivos que garanticen la supervivencia y prosperidad de los mismos en un entorno cambiante y competitivo. Para ello, Moore (2005) identifica que los recursos claves son la planificación corporativa y estratégica, el involucramiento con la comunidad, los medios para evaluar o medir lo ejecutado, la gestión del personal, la gestión del financiamiento, la gestión del marketing, y la administración del sitio del museo, es decir, sus edificios, instalaciones y el cuidado de las colecciones. De igual manera, el autor menciona que en los últimos años, el tema de la medición de la calidad se ha convertido en un recurso clave para la gestión de los museos. Finalmente, se deben considerar componentes adicionales como el trabajo en equipo, la responsabilidad pública, la declaración de la misión y las políticas generales (ICOM & UNESCO, 2006).

Por lo tanto, los museos gestionan recursos similares a los de otras organizaciones; sin embargo una gestión integral del mismo requiere de la

contemplación de características particulares propias a la organización museística. Asimismo, se reconoce que los museos brindan un conjunto de servicios y que su gestión debe enfocarse en la satisfacción del visitante, por lo que la evaluación de la calidad se ha convertido en un componente clave en la gestión de museos.

3. La gestión de calidad en los museos

Según Pop & Borza (2016), en la literatura se evidencia dos perspectivas acerca de la calidad en los museos. Por un lado, la calidad se define como calidad pública enfocada en la satisfacción de las necesidades y deseos de sus visitantes (Negri, Niccolucci, & Sani, 2009, p.8). Es decir, según esta perspectiva, la calidad de un museo depende de que el servicio ofrecido responda a las exigencias de los visitantes para brindar una experiencia satisfactoria. Por otro lado, la segunda perspectiva define la calidad de los museos como calidad profesional, la calidad depende de la búsqueda y conservación de colecciones artísticas así como del fomento de la investigación científica en el museo (Pachuki 2012 citado en Pop & Borza 2016). Por ende, se observa una distinción entre calidad pública y calidad profesional, en donde la primera está enfocada en la atención al visitante mientras que la segunda enfatiza la protección e investigación del patrimonio cultural.

Si bien ambas perspectivas de calidad son importantes, los expertos en museos se han centrado más en la inversión y desarrollo de la calidad profesional (Pop & Borza, 2016). Sin embargo, la sostenibilidad de un museo, dentro de un mercado de ocio demandante, depende cada vez más de las experiencias de calidad de servicio y de los altos niveles de satisfacción del visitante, ya que ambos contribuyen a la lealtad del visitante y al desempeño de la organización (Baker & Crompton 2000 citado en Radder & Han 2013). Dentro de los elementos que juzgan los visitantes se encuentran la empatía, la presentación de las exposiciones, la accesibilidad, la comunicación y la competencia del personal (Marković, Raspor, & Komšić, 2013). Por lo tanto, no resulta suficiente que el museo se centre en conservar, investigar y promover el patrimonio, sino que es necesario que los servicios que ofrecen se ajusten a las necesidades de los visitantes, pues ello conducirá a la satisfacción y lealtad de los mismos.

Con respecto a la gestión de la calidad o el manejo de la misma en los museos, es importante comprender la capacidad que tienen para ejecutar un proceso de acuerdo a lo requerido por el visitante. Según Hereza, la gestión de la calidad “permite el conocimiento de la realidad del museo y conocer las necesidades y demandas de la ciudadanía, con lo cual podrá segmentar sus objetivos y estrategias culturales” (Hereza, 2006, p.182). Asimismo, resulta necesario incorporar la gestión de la calidad como un modelo de gestión en los museos. Para ello, los museos deben adoptar compromisos de calidad con la ciudadanía, el despliegue de herramientas de calidad como el libro de reclamaciones, las encuestas de satisfacción, la implantación de sistemas

de gestión que garanticen la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía (ISO 9001), y el desarrollo de sistemas de excelencia que garanticen la mejora continua de los productos y servicios culturales (Hereza, 2006). Es decir, la gestión de museos requiere de una nueva actitud centrada en la satisfacción de las necesidades culturales de la ciudadanía, pues, la sociedad “no solo es receptora de la información cultural suministrada por el museo, sino co-gestora de los contenidos, al participar, decidir y evaluar la calidad de los productos y servicios ofrecidos” (Hereza, 2006, p.181).

Por otro lado, la gestión de la calidad brinda una serie de beneficios a las organizaciones museísticas. Según Hasiao y Yao, la mejora de la calidad del servicio permite aumentar la satisfacción y lealtad de los visitantes a largo plazo e incrementar las intenciones de visita en el público potencial, lo cual tendrá un efecto positivo sobre el número de visitantes del museo, generando un alza en el ingreso por las ventas de los boletos. Además, ello incrementará el presupuesto, y con él se podrán realizar inversiones en tecnología y recursos humanos, lo cual mejorará aún más la calidad del servicio ofrecido (Hasiao & Yao 2012 citado en Pop & Borza 2016). A pesar de ello, es importante señalar que un sistema de gestión de la calidad requiere de medios financieros, es decir de una inversión que se irá amortizando en la medida de que la organización vaya alcanzando sostenibilidad a largo plazo (Pop & Borza, 2016).

Por lo tanto, la gestión de la calidad del museo se puede definir como la capacidad de la organización para responder activamente a las necesidades y demandas de la ciudadanía, creando objetivos y estrategias culturales que se alinean a la satisfacción del visitante. Además, la gestión de la calidad en museos tiene beneficios para la organización como la sostenibilidad del museo y el logro de una posición competitiva en el sector cultural.

4. Gestión del servicio

En base a lo antes mencionado, los museos son espacios que brindan una serie de servicios, por lo cual es pertinente definir de manera general el concepto de servicios y sus principales características. Luego, se explicará la importancia de identificar los momentos de la verdad dentro del ciclo del servicio.

4.1. Definición y características del servicio

El servicio es definido como cualquier actividad primaria o complementaria que no produce directamente un bien específico (Evans & Lindsay, 2008). Asimismo, si bien la prestación de servicio está determinada esencialmente por bienes intangibles, su producción puede estar ligada o no a un producto físico (Kotler & Keller, 2012).

Por otro lado, el objetivo principal de una organización de servicio es velar por la satisfacción de las necesidades de los clientes, es decir, el servicio está relacionado

con la experiencia brindada. Algunos componentes intangibles de la experiencia son la conveniencia, la puntualidad, la diversión, el entretenimiento, la comodidad, entre otros (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009). Por lo tanto, los servicios son actividades que proveen experiencias, las cuales deben adaptarse a las necesidades de los clientes para satisfacerlos.

Por otro lado, las principales características del servicio tienen un carácter intangible, inseparable, perecedero y la evaluación de su desempeño presenta una alta variabilidad (Duque, 2005). A continuación, la tabla muestra las principales características del servicio.

Tabla 2: Características de un servicio

Características	Definición
Intangibilidad	La calidad de los servicios no puede ser verificada por el consumidor antes de su compra ni tampoco se pueden mostrar parámetros uniformes de calidad (Duque, 2005)
Inseparabilidad	En los servicios se realizan la producción y el consumo de manera simultánea. Por lo tanto, para definir la calidad es necesario evaluar la interacción entre el cliente y el portador del servicio (Grönroos, 1978, citado en Camisón et al., 2006).
Heterogeneidad	Los resultados de su prestación varían de productor a productor, de cliente a cliente y de día a día (Duque, 2005).
Perecedero	Se deben consumir cuando se producen debido a que no son inventariables (Camisón et al., 2006).

4.2. El ciclo del servicio: Momentos de la verdad o encuentros del servicio

El ciclo de servicio describe de manera integral el conjunto de contactos y acciones que tiene el cliente con la organización al momento de recibir un servicio. Asimismo, según Albrecht, el ciclo del servicio permite identificar la secuencia de momentos de verdad que experimenta el cliente para satisfacer una necesidad (Albrecht, 1994). Entonces, los momentos de la verdad o encuentros de servicio se definen como aquellos momentos en los que el consumidor corrobora si las promesas hechas por la organización se cumplen o se rompen. Por lo tanto, cada momento o encuentro representa una oportunidad para que la organización se muestre como proveedor potencial de servicios de calidad y para incrementar la lealtad del cliente (Zeithaml et al., 2009).

Por otro lado, existen cuatro aspectos que están directamente relacionados con el cumplimiento o ruptura de los encuentros de servicio (Zeithaml et al., 2009).

- Recuperación: Capacidad de respuesta de los empleados a las fallas del sistema de entrega del servicio.

- Adaptabilidad: Respuesta de los empleados a las necesidades y peticiones del cliente.
- Espontaneidad: Disponibilidad de los empleados de actuar sin que se le haya solicitado.
- Afrontamiento: Respuestas de los empleados ante clientes problemáticos (Zeithaml et al., 2009).

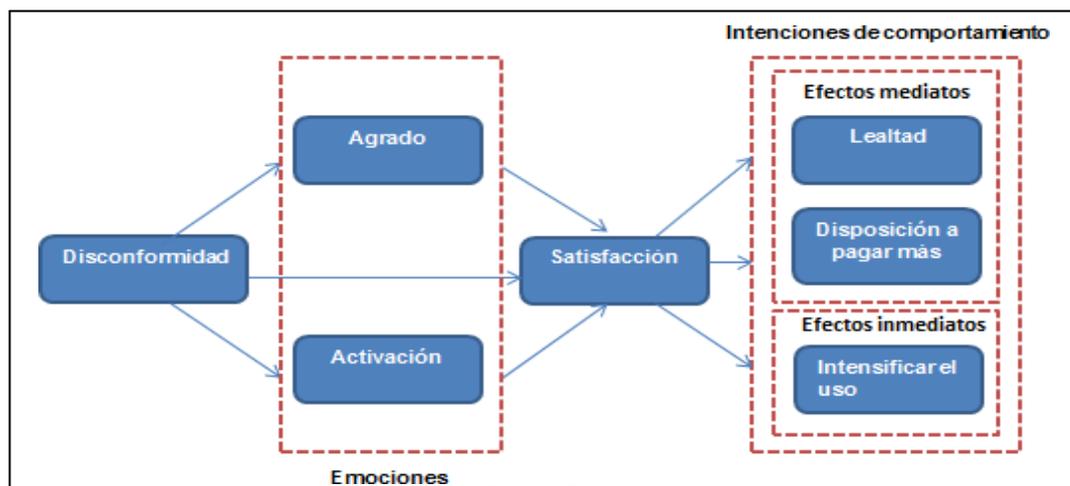
5. Satisfacción del cliente

La satisfacción se define como el juicio que tienen los consumidores acerca del resultado de la diferencia percibida entre sus expectativas y las percepciones (Rust & Oliver 1994 citado en Duque 2005). Asimismo, Kotler, Armstrong, Pineda, & Espinoza (2012), establecen tres niveles graduales de satisfacción. El primer nivel de satisfacción o satisfacción nula se refiere a la insatisfacción del cliente a causa de que el desempeño del producto no cubre sus expectativas. El segundo nivel de satisfacción se presenta cuando el desempeño coincide con las expectativas, por lo que el cliente se siente satisfecho con el producto o servicio. Finalmente, el tercer nivel se presenta cuando el desempeño excede las expectativas del cliente, entonces se sentirá muy satisfecho o incluso encantado con el mismo.

Por otro lado, la satisfacción posee un carácter dual, ya que está relacionado con el juicio cognitivo y afectivo, los cuales surgen de la interacción del cliente con el producto o servicio (Oliver 1997 citado en Bigné & Andreu 2004). En primer lugar, el juicio cognitivo se refiere a la medida de los resultados comparativos del producto o servicio por el consumidor. En segundo lugar, el juicio afectivo se refiere a cómo el producto o servicio genera emociones (Morales & Hernández 2007 citado en Velandia, Ardón, & Jara 2007 p.148). Las emociones tienen dos dimensiones: el estado de agrado y el estado de activación. La primera dimensión se refiere al agrado, es decir a un sentimiento subjetivo de lo agradable y desagradable. La segunda dimensión es la activación, la cual se refiere a un estado subjetivo de lo activo o desactivo (Russell 1980 citado en Bigné & Andreu 2004). Por ende, tanto el constructo cognitivo como afectivo contribuyen a la formación de la satisfacción.

A continuación, se explicará el modelo cognitivo – afectivo propuesto por Bigné y Andreu, el cual muestra las relaciones de dependencia entre la disconformidad, las emociones y las intenciones del comportamiento del cliente.

Figura 2: Modelo cognitivo-afectivo de la satisfacción del consumidor



Adaptado de: Bingné & Andreu (2004)

Con respecto al modelo, existe una relación directa entre la disconformidad y las dos dimensiones afectivas antes descritas: el agrado y la activación; siendo las experiencias positivas las que influyen en la determinación de las emociones de agrado y activación. Por ende, la satisfacción positiva del cliente depende del resultado positivo de la disconformidad y de las dimensiones afectivas positivas. Por otro lado, el modelo indica que la satisfacción tiene efectos positivos con respecto a las intenciones del comportamiento del cliente; siendo los efectos mediatos la lealtad y la disposición de pagar más, mientras que en los efectos inmediatos se da la intensificación del uso.

En conclusión, la satisfacción del cliente se expresa como el conjunto de emociones recogidas a partir del juicio cognitivo y emocional del servicio brindado por la organización, cuyo resultado depende del efecto de evaluar la prestación del servicio a partir de la diferencia de las expectativas y percepciones del cliente.

6. Gestión de la calidad del servicio con enfoque en el cliente

La gestión de la calidad del servicio es importante para los museos, debido a que representa una fuerte ventaja competitiva. La calidad del servicio pone como centro de estudio al cliente, es decir, toma en consideración sus percepciones para lograr su satisfacción a través del desarrollo operativo de sus actividades.

6.1. La gestión de la calidad

El concepto de gestión de la calidad ha evolucionado a lo largo del tiempo al ser considerada al inicio como una actividad secundaria de evaluación y en los últimos años como un elemento estratégico en la administración de una organización.

En sus inicios, la gestión de la calidad surge como sinónimo de inspección, el cual era definido como la capacidad de una organización para el cumplimiento de los estándares en el producto terminado (Torres, Ruiz, Solís, & Martínez, 2012). Es decir, la calidad se orientaba solo a la verificación del estado del producto final o servicio más no en la planificación y establecimiento de acciones correctivas. Ante esta limitación, surge otra postura, la cual considera que la gestión de calidad es el control estadístico interno de los procesos para asegurar la conformidad de las especificaciones (Shewhart citado en Miranda, Chamorro, & Rubio 2007). Por ende, bajo el enfoque de control de calidad, la gestión de calidad se establece como una conducta preventiva para la disminución de fallas en el producto o servicio ofrecido al cliente.

Posteriormente, los avances de la definición tomaron un giro, al considerar la gestión de la calidad como un sistema participativo de gestión que requiere del trabajo conjunto de todos los departamentos de la organización. Bajo esta concepción, para Ishikawa, la gestión de la calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía y calidad de objetivos (Ishikawa, 1985). Por lo tanto, la gestión de la calidad requiere del aseguramiento de la misma a partir de la coordinación conjunta de las diferentes áreas de la organización.

A partir de la década de los 90, la gestión de la calidad deja de centrarse en la mejora del producto, servicio o procesos y pasa a enfocarse en las personas a través de la búsqueda de la satisfacción de los clientes internos y externos; a ello se le denomina como Gestión de Calidad Total o Excelencia (Heras, Arana, Camisón, Casadesús, & Martiarena, 2008). Dentro de esta perspectiva, surge el enfoque al cliente como un principio para asegurar la calidad total, ello debido a que es él quien juzga si una organización cumple o no con sus requerimientos. Entonces, la gestión de la calidad total parte por definir de manera clara lo que el cliente quiere o necesita, para luego establecer un proceso de fabricación o atención adecuado que responda al producto o servicio demandado por el público, manejable por toda la organización (Torres et al., 2012). El resultado es el beneficio mutuo tanto para la organización como para el cliente. Por un lado, la gestión de la calidad le permite a la organización innovar, mejorar su productividad y lograr posicionamiento en el mercado; por otro lado, brinda al cliente la posibilidad de cubrir sus necesidades.

De acuerdo a lo mencionado, la definición de la gestión de la calidad ha adoptado distintos enfoques (Véase Anexo B). A partir de ello, se reconoce la importancia de elegir el enfoque de calidad basado en el cliente, debido a que es el principal juez en la

determinación de la calidad del producto o servicio. Por lo tanto, la calidad de un producto o servicio dependerá de la satisfacción del cliente con el mismo.

6.2. Gestión de calidad de servicio

La calidad del servicio es considerada un concepto subjetivo, ya que está determinada por la percepción del cliente (Grönroos, 1994). Asimismo, se define como la diferencia existente entre las expectativas y las percepciones de los consumidores, lo cual se denomina como paradigma de disconformidad (Zeithmal, Berry, & Parasuraman, 1993). En este sentido, las expectativas son los deseos y necesidades del consumidor, y las percepciones son las creencias de los consumidores sobre el servicio recibido. De acuerdo a ello, se califica un servicio con alta calidad cuando la experiencia del consumidor con respecto al servicio brindado es igual o exceda a sus expectativas iniciales. No obstante, el consumidor considera que un servicio es de mala calidad cuando las expectativas son mayores que la experiencia de la prestación del servicio (Camisón et al., 2006).

Por otro lado, Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1991) introdujeron el concepto de zona de tolerancia para evaluar si la calidad de servicio de una organización se encuentra entre el nivel mínimo aceptable (servicio adecuado) y el nivel esperado (servicio deseado). Con respecto a ello, una empresa logrará alcanzar una situación de ventaja competitiva si el resultado percibido por el cliente cae dentro de la zona de tolerancia. En caso el resultado estuviese por debajo de los niveles adecuados, la organización estaría en un estado de desventaja competitiva. En cambio, si el resultado fuese superior al nivel deseado, la organización obtendría la lealtad del cliente.

En conclusión, la calidad del servicio se define de manera subjetiva a través del contraste entre las expectativas y percepciones evaluadas por el cliente durante la prestación de servicio, siendo el resultado de ello la determinación o carencia de una ventaja competitiva para la organización.

6.3. Relación de la calidad de servicio con la satisfacción del cliente

La calidad del servicio y la satisfacción del cliente son conceptos estrechamente relacionados debido a que ambos están enfocados en el cliente. Entonces, las organizaciones deben considerar esta relación para generar beneficios bidireccionales.

Según Zeithmal, Berry, & Parasuraman (1993), abordar el concepto de la satisfacción del cliente es importante en la evaluación de la calidad del servicio, ya que a partir de ella se pueden considerar los criterios establecidos por los clientes acerca del

servicio brindado. Asimismo, los autores establecen que estos criterios son los únicos realmente importantes para determinar si la calidad del servicio es buena o mala.

Con respecto a la relación causal existente entre ambas variables, Cronin y Taylor (1992 citado en Camisón et al. 2006) definen que la satisfacción del cliente es consecuencia de la calidad del servicio percibido. En otras palabras, niveles altos de calidad de servicio percibido tienen como consecuencia el incremento del nivel de satisfacción del consumidor. Otros autores consideran que la satisfacción es antecedente de la calidad de servicio (Patterson y Johnson 1993 citado en Alén & Fraiz 2006). Sin embargo, la desventaja de esta postura es que no toma en cuenta los momentos de la verdad, cuya importancia precede en la interacción del servicio con los clientes. Frente a ello, se refuerza la idea de que la satisfacción es consecuencia de la calidad del servicio.

Por otra parte, en base a la relación descrita, instituciones que evalúan la calidad del servicio brindado han creado estándares de calidad del servicio enfocado en la satisfacción del consumidor. Según la norma ISO 10004: 2012, una organización debe de tener un enfoque sistemático de monitoreo y medición de la satisfacción del consumidor, ello a través de la identificación de las expectativas del consumidor, el análisis de la satisfacción y la implementación de mejoras para la satisfacción del mismo, por lo que la normativa proporciona una guía de los procesos efectivos para el seguimiento y medición de la satisfacción del consumidor (ISO, 2012). Por ello, resulta fundamental que las organizaciones incluyan la satisfacción del consumidor de forma estratégica en su gestión.

En base a lo mencionado, existe un efecto positivo de la gestión de la calidad del servicio sobre la satisfacción del cliente. Por lo tanto, la presente investigación considera relevante evaluar los elementos de la calidad del servicio y aquellas variables que se relacionan con su satisfacción.

7. Medición de la satisfacción del cliente en relación con la calidad del servicio

La calidad del servicio necesita ser medida a través de instrumentos de gestión, por lo que es necesaria la elección de un modelo adecuado. En la presente sección se presentará los principales modelos de medición de la calidad y se determinará el modelo que será usado.

7.1. Medición de la calidad

La medición de la calidad de servicio es el resultado de realizar una evaluación de las conformidades y discrepancias que tienen los consumidores con respecto al desempeño del servicio percibido (Oliver, 1980). Para ello, se requiere del uso de un instrumento que permita a las organizaciones comprender el significado del valor del

cliente y diagnosticar si las actividades realizadas están acorde al cumplimiento de las necesidades de los clientes. Con respecto a ello, el instrumento empleado primero deberá detectar los principales factores de calidad para luego establecer una propuesta de mejora que incremente la satisfacción y lealtad del cliente (M. Sánchez & Sánchez, 2016).

Asimismo, la medición de la calidad del servicio permite que las organizaciones mantengan ventajas diferenciales para permanecer en un mercado altamente competitivo. Según Fraser, Watanabe, & Hvolby (2013) una organización que tiene como estrategia buscar la calidad en el servicio logra los siguientes beneficios: diferenciación entre los competidores, incremento de la productividad, aumento de la satisfacción del cliente, mayor moral de los empleados y la formación de mejores relaciones laborales. Asimismo, la calidad del servicio brinda beneficios adicionales como el incremento de la rentabilidad de las ventas, la disminución de quejas y reclamos, el posicionamiento de la organización, la fidelidad del cliente, la venta de nuevos productos al mismo cliente y la generación de nuevos clientes (Arellano, 2017).

Por lo tanto, la medición de la calidad de servicio es una métrica importante en la gestión de las organizaciones, ya que esta práctica dota de una serie de beneficios que impactan favorablemente en el cliente, el rendimiento de la organización y la sostenibilidad económica de la misma.

7.2. Modelos de medición de la calidad del servicio con enfoque en la satisfacción del cliente

Según Gelvez (2010), los modelos de calidad se clasifican en cuatro tipos: modelos cualitativos de la Escuela Nórdica, modelos cuantitativos de la Escuela Americana, Índices Nacionales de Satisfacción y otros modelos que permiten identificar los factores que determinan la satisfacción del cliente. Debido a que la investigación cuantificará la calidad del servicio, se desarrollarán los modelos de medición de la calidad con enfoque en la satisfacción del cliente, los cuales son los siguientes: el Modelo SERVQUAL perteneciente a la Escuela Americana, el modelo SERVPERF reconocido dentro de la clasificación de otros modelos de medición y el Modelo HISTOQUAL.

7.2.1. Modelo SERVQUAL

Para evaluar la calidad del servicio, el modelo SERVQUAL parte por reconocer que los problemas se deben a la existencia de brechas entre las percepciones de la calidad de servicio de los ejecutivos y la percepción de la calidad del cliente (Parasuraman et al., 1985). En este sentido, el modelo se construye a partir de la identificación de cinco brechas en la organización.

De acuerdo a Parasuraman et al. (1985), la primera brecha es la diferencia existente entre las expectativas del consumidor y las percepciones de los ejecutivos, la cual se debe a que los directivos no comprenden la opinión de los clientes con respecto a lo que ellos consideran un servicio de alta calidad. La segunda brecha es la diferencia entre las especificaciones de calidad de servicio y la percepción de la gerencia sobre las expectativas del cliente, debido a la existencia de restricciones de recursos, condiciones de mercado e indiferencia de la administración para el cumplimiento de las expectativas del cliente; a ello se le conoce como “el establecimiento de normas de calidad equivocadas en el personal directivo” (Díaz & Pons, 2009, p.10). La tercera brecha es la diferencia entre las especificaciones de calidad del servicio y el servicio entregado, la cual depende del personal de contacto con el servicio. La cuarta brecha es la diferencia entre el servicio entregado y la comunicación externa del servicio, debido a la exageración u ocultamiento de la información sobre el servicio.

Para finalizar, la quinta brecha integra las cuatro brechas antes mencionadas y explica que la calidad del servicio está en función a las diferencias entre la expectativa y percepción del servicio (Parasuraman et al., 1985). Por tanto, la integración de las brechas permite evaluar de manera global el servicio ofrecido.

A partir de la identificación de las brechas se originó la creación del Modelo SERVQUAL, el cual señala 5 dimensiones de la calidad del servicio: tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta o sensibilidad, seguridad o garantía y empatía (Véase Anexo C y D).

Para la evaluación de la calidad del servicio, el modelo SERVQUAL, evalúa las cinco dimensiones a través de un cuestionario de veintidós preguntas con una escala Likert de siete niveles, en el cual se contrastan las expectativas y percepciones de la calidad del servicio. Con respecto a los resultados, si las expectativas son iguales a las percepciones significa que se está cumpliendo con los requerimientos del cliente. Si las percepciones son mayores a las expectativas significa que la calidad es óptima por lo que genera altos niveles de satisfacción. Sin embargo, si las percepciones son menores a las expectativas, no se está cumpliendo con la calidad percibida, generando insatisfacción del cliente (Shahin & Samea, 2010).

Finalmente, el modelo presenta ventajas y desventajas en su utilidad. En cuanto a las ventajas, el modelo cuenta con una escala múltiple, la cual tiene un alto nivel de fiabilidad y validez, lo que permite comprender mejor las expectativas y percepciones del cliente. Asimismo, el modelo permite cuantificar las deficiencias de la calidad del servicio a través de diferentes niveles de análisis: por cada pareja de

afirmaciones, por cada criterio o dimensión y combinando todas las dimensiones, los cuales respectivamente dan mayor detalle de la situación de la empresa con respecto a la calidad de servicio. Una ventaja adicional de la comparación de las expectativas y percepciones es que permite evaluar el comportamiento cronológico de las diferencias durante el consumo del servicio (Zeithmal et al., 1993).

En cuanto a las desventajas, los investigadores Kettinger y Lee mencionan que la medición de la calidad en el modelo SERVQUAL es cuestionable debido a la subjetividad que puede encontrarse en la expectativa del cliente frente al servicio. Asimismo, la predictibilidad en la expectativa puede ser de poca significancia para la validez de la investigación, ya que tiene menor coeficiente de determinación a diferencia de otros modelos como el SERVPERF, el cual busca ser más objetivo en sus respuestas (Kettinger & Lee, 2005).

7.2.2. Modelo SERVPERF

El Modelo SERVPERF, propuesto por Cronin y Taylor en 1992, es un modelo que mide el rendimiento de la calidad del servicio considerando solo las percepciones. Este modelo es una respuesta crítica al modelo SERVQUAL, ya que los autores consideran que medir la calidad a través de la diferencia entre las expectativas y las percepciones del consumidor es una base inadecuada (Cronin & Taylor 1992 citado en Cronin & Taylor 1994). Cabe mencionar que los investigadores realizaron una serie de estudios empíricos en distintas organizaciones de servicios para validar su metodología.

El modelo SERVPERF utiliza una metodología con las mismas variables y dimensiones que el SERVQUAL. No obstante, en su cuestionario incluye solo 22 afirmaciones referentes a las percepciones sobre el desempeño del servicio (Ibarra & Casas, 2014). Las afirmaciones del cuestionario utilizan la misma escala que el modelo SERVQUAL. Sin embargo, el enfoque de evaluación y las preguntas de los instrumentos son distintos (Duque, 2005).

Con respecto a las ventajas del modelo SERVPERF, es un modelo que demanda menos tiempo para la administración del cuestionario, ya que las preguntas sobre las características del servicio se realizan una sola vez. Además, las medidas de evaluación predicen de forma más acertada la satisfacción que las medidas de las brechas. Por otro lado, la interpretación y análisis de los resultados es más sencillo, debido a que solo se centra en el estudio de las percepciones, lo cual se reduce la complejidad del modelo en un 50% en comparación al SERVQUAL (Ibarra & Casas, 2014).

Finalmente, Cronin y Taylor (1994) consideran que el modelo SERVPERF proporciona a los gerentes una puntuación general sobre la calidad del servicio utilizando únicamente las percepciones. Sin embargo, consideran que el estudio de las expectativas puede impartir información relevante sobre el comportamiento de compra del consumidor.

7.2.3. Modelo HISTOQUAL

El modelo HISTOQUAL fue propuesto por Frochot y Hughes en el año 2000 para evaluar la calidad del servicio de las casas históricas de Inglaterra y Escocia. Este modelo toma como referencia el modelo SERVQUAL, pero su escala de evaluación se ajusta a un contexto específico.

El modelo HISTOQUAL recoge las dimensiones del modelo SERVQUAL e incorpora dos dimensiones adicionales: la comunicación, relacionada a la calidad y detalle de información proporcionada sobre el servicio; y los consumibles, relacionados a los servicios adicionales (Pop & Borza, 2016). Asimismo, el modelo recoge las dimensiones fiabilidad y seguridad propuestos por el Modelo SERVQUAL para la creación de la dimensión capacidad de respuesta; lo cual significa eficiencia del personal para identificar las necesidades de los clientes. Por otro lado, la dimensión empatía presentada por el modelo HISTOQUAL considera solo las variables relacionadas a las necesidades de los niños y de los discapacitados (Frochot & Hughes, 2000). Por lo tanto, el modelo HISTOQUAL presenta cinco dimensiones: capacidad de respuesta, tangibles, empatía, comunicación y consumibles.

Con respecto a la evaluación de la calidad del servicio, el Modelo HISTOQUAL solo mide las percepciones, ya que considera que estas se encuentran influenciadas por las expectativas, y que la medición de la brecha resulta ser más compleja que la simple puntuación de la percepción (Frochot & Hughes, 2000).

En cuanto a su estructura, el modelo HISTOQUAL está conformado por 24 ítems (Ver Anexo E), los cuales se miden a través de una escala de Likert de 5 niveles, aspecto diferente al SERVQUAL que presenta una escala de 7 niveles (Frochot & Hughes, 2000).

Por otro lado, Markovich, Raspor & Komsić (2013) utilizaron por primera vez el modelo HISTOQUAL para medir la calidad en museos (Pop & Borza, 2016). En este sentido, el análisis de fiabilidad realizado por los autores confirma que el HISTOQUAL es un instrumento valioso y confiable para la medición de expectativas y percepciones de la calidad de servicios prestados por los museos (Marković et al., 2013).

Por lo tanto, la investigación tomará como referencia las variables y factores del modelo HISTOQUAL para el diseño de un modelo que permita evaluar la calidad del servicio de los museos en el contexto de Lima Metropolitana.

7.3. Primeros estudios de Gestión de calidad del servicio en museos

Con la finalidad de conocer las implicancias del estudio de la gestión de la calidad de servicios en museos, se procedió a realizar una revisión de la literatura de estudios previos desarrollados en diversos países, encontrándose investigaciones con diseños propios, variables específicas y respectivas metodologías para la evaluación de la calidad percibida por el visitante.

A partir de la revisión de la literatura se identificaron cinco investigaciones que desarrollaron modelos de calidad adaptados a museos (Ver Anexo F). A continuación, la tabla presentará las principales limitaciones de cada investigación.

Tabla 3: Limitaciones de los estudios de Gestión de calidad del servicio en museos

Estudio	Calidad del servicio	Limitaciones
Ministerio de Administraciones Públicas de España	Percepciones	No uso de un análisis de fiabilidad para medir la calidad del servicio y las variables son evaluadas en un contexto diferente al peruano (Ministerio de Administraciones Públicas de España, 2008).
Museo Nacional de Prehistoria de Taiwán	Expectativas y percepciones	Presenta un alto nivel de confiabilidad por cada dimensión; sin embargo, las variables evaluadas responden a un contexto diferente al peruano (Shi, 2008).
Museo Neandertal Kaprina de Croacia	Expectativas y percepciones	Alto nivel de confiabilidad en sus dimensiones; sin embargo, el modelo no puede extrapolarse a otros contextos como el peruano (Marković et al., 2013).
Museo San Francisco de Lima	Percepciones	Considera solo cinco variables y no emplea una técnica de confiabilidad para ser replicado en otras investigaciones (Farfán, 2015).
Museo de Geología de Bandung de Indonesia	Percepciones y expectativas	Ausencia de una técnica de confiabilidad y las variables son evaluadas en un contexto diferente al peruano (Kusuma, 2016).

De acuerdo con los estudios mencionados, se observa semejanzas entre las variables que influyen en la calidad del servicio percibido por el visitante. Además, los modelos que se consideraron en la investigación son aquellos que agrupan las variables por dimensiones. No obstante, no se considerará el modelo peruano debido a que no presenta un análisis exhaustivo de variables ni un análisis de confiabilidad. Asimismo, no se considerarán los modelos internacionales ya que no se asemejan al contexto peruano. Por lo tanto, la investigación requiere del diseño de un modelo propio. Para

ello, se tomarán como referencia las variables presentadas por las investigaciones en mención.

8. Estudio de Públicos

En la presente sección se desarrollará la importancia del estudio de públicos, debido a que permite conocer el perfil del visitante. Como se expuso anteriormente cuando se realiza una evaluación de la calidad únicamente con las percepciones se puede perder información valiosa. Entonces, para complementar la evaluación de la calidad, los investigadores consideran necesario realizar un estudio de públicos. A continuación, se explicarán los conceptos relacionados a la relevancia del estudio de públicos, los tipos de segmentación de público y el modelo de motivaciones.

8.1. Estudio de públicos y su relevancia en los museos

El objetivo del estudio de públicos es conocer a su audiencia y establecer mejoras que incidan sobre la satisfacción del visitante. De acuerdo a Kotler, el estudio de público consiste en realizar investigaciones sistemáticas del público, las cuales miden sus expectativas, intereses, necesidades y satisfacción. Esto es importante para las organizaciones, debido a que les proporciona información para mejorar sus servicios y crear experiencias más agradables y satisfactorias para su público (Kotler & Keller, 2012). Entonces, los estudios de públicos son estratégicos para la gestión de los museos, ya que les permite conocer la naturaleza y las características del público que visita o podría visitar la institución Asimismo es una herramienta que les ayuda a mantener una comunicación directa con la comunidad (Alemán, 2008).

De acuerdo a ello, las principales ventajas de los estudios de visitantes en la gestión de las organizaciones museísticas son el conocimiento del público actual y potencial, y la dotación de información relevante a las distintas áreas de la organización como acciones en el aspecto pedagógico y comunicativo (Alemán, 2008). Asimismo, una ventaja adicional de los estudios de públicos es que permiten conocer el impacto que los museos generan en la sociedad y documentar no solo los saberes y la conservación de las colecciones sino la relación que mantiene el museo con los visitantes acerca de su condición de bien público (Pérez, 2016). Por ende, los estudios de públicos permiten conocer el nivel de posicionamiento del museo en la mente de los visitantes.

Por otro lado, resulta importante que los museos presten atención a las diferencias en el comportamiento del visitante, ya que evita que se realice una comunicación indiscriminada y el desperdicio de recursos limitados con los que cuenta la organización.

Entonces, es importante para los museos reconocer las diferencias de los públicos, debido a que les permite desarrollar estrategias enfocadas a la atracción de grupos específicos y orientar a las audiencias (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008a).

8.2. Tipos de Segmentación

A continuación se explicarán los tipos de segmentación con el objetivo de identificar las características del público asistente a museos. Según Philip Kotler, Neil Kotler y Wendy Kotler, existen cuatro tipos de segmentación para el estudio del público visitante a museos: segmentación geográfica, segmentación demográfica, segmentación psicográfica y segmentación conductual (Kotler et al., 2008a). Sin embargo, no se desarrollará la segmentación psicográfica, debido a que las variables que lo conforman están relacionadas con el estilo de vida y la personalidad del visitante, lo cual no es viable para fines del estudio.

En la siguiente tabla, se muestra los tipos de segmentación y las variables que permitirán identificar el perfil del visitante del caso de estudio.

Tabla 4: Tipos de segmentación

Segmentación	Variabes	Definición de las Variables
Segmentación Geográfica	Lugar de residencia	Zona 1, Zona 2, Zona 3, Zona 4, Zona 5, Zona 6, Zona 7, Zona 8, Zona 9, Zona 10 ⁸
Segmentación Demográfica	Sexo	Femenino, Masculino ⁹
	Edad	18-29 años, 30-44 años, 45 a más años de edad ¹⁰
	Generación	Generación Jones, Generación Boomer, Generación X, Generación Y, Millennials ⁹
	Ocupación	Estudiante, Trabajador Dependiente, Trabajador Independiente ¹¹
	Ingreso	A, B, C, D, E ⁸
	Educación	Secundaria incompleta, secundaria completa, superior universitario incompleta, superior universitario completa, superior técnico incompleta, superior técnico completa, posgrado incompleto, posgrado completo ¹²
Segmentación Conductual	Estatus del usuario	No usuario, usuario primerizo, usuario ligero (usuario que asiste una vez al año), usuario fuerte (recurrente) ⁹
	Ocasiones	Ocasiones especiales, ocasiones regulares ⁹
	Tiempo de visita	0-30 minutos, 31 minutos a 1 hora, 1 hora a 2 horas ¹⁰

⁸ Adaptado de: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) (2017)

⁹ Adaptado de: Kotler, Kotler y Kotler (2008)

¹⁰ Adaptado de: Lima Cómo Vamos (2017)

¹¹ Adaptado de: MALI (2018)

¹² Adaptado de: Instituto de Opinión Pública de la PUCP (2011)

Para complementar la segmentación conductual presentada, se utilizarán las siguientes variables del Estudio de Públicos realizado por el MALI: la compañía, los medios de comunicación utilizados por los visitantes para conocer las atracciones y las actividades culturales que ofrece el museo

Por ende, las variables presentadas serán utilizadas para establecer el perfil del visitante al museo de estudio.

8.3. Modelo Hierarchy sobre las motivaciones del visitante a un museo

Morris Hargreaves, al año 2005, realiza una investigación que modela los motivos fundamentales que hacen que las personas visiten los museos. Según el modelo propuesto por el autor existen cuatro factores claves que motivan la visita al museo: social, intelectual, emocional y espiritual. Asimismo, el estudio de las motivaciones del visitante al museo permite conocer las expectativas de lo que lo satisface, es decir aquellos beneficios que los visitantes esperan obtener de la visita. No obstante, también se puede aplicar luego de la experiencia de visita, con la finalidad de conocer si los visitantes obtuvieron el beneficio esperado (Hargreaves, 2005).

Tabla 5: Modelo de Jerarquía de la participación del visitante

Morris Hargreaves McIntyre		Pirámide de necesidades humanas de Maslow	
Espiritual	Evasión	Autorrealización	
	Contemplación		
	Estímulo a la creatividad		
Emocional	Placer estético	Estética	
	Sobrecogimiento y maravillarse		
	Emocionarse, conmoverse	Conocimiento	Estima
	Relevancia personal		
	Experimentar el pasado		
	Nostalgia		
	Comprensión		
	Identidad cultural		
Intelectual	Interés académico o profesional		
	Afición		
	Crecimiento personal		
	Estímulo para los niños		
Social	Interacción social	Social	
	Ocio		
	Ver , hacer		
	Inclusión, hospitalidad		
	Acceso		
	Comodidad, seguridad, calor	Seguridad	Fisiología

Adaptado de: Morris Hargreaves McIntyre (2005)

A continuación, se desarrollará con más detalle los 4 factores propuestos por el modelo. Con respecto al factor espiritual, los visitantes asocian al museo como un lugar en el que pueden escapar de lo cotidiano, recargar sus energías, buscar la contemplación de los bienes y servicios culturales que ofrece el museo y estimular su creatividad, es decir un espacio en el que puedan alimentar su alma (Hargreaves, 2006).

Con respecto al factor emocional, los visitantes relacionan al museo con un ambiente inspirador, ya que en él pueden encontrar objetos y actividades fascinantes. Además, el visitante busca una experiencia emocional, sensorial e intelectual profunda (Hargreaves, 2006).

Con respecto al factor intelectual, los visitantes asocian al museo con un espacio de conocimiento e intelecto. Por ello, buscan que la visita aliente y estimule el interés y conocimientos de ellos o de sus niños. Asimismo, pueden estar motivados por un interés profesional en temas vinculados con el museo y la búsqueda de aprendizaje de nuevas cosas (Hargreaves, 2006).

Finalmente, el factor social se relaciona con los visitantes que esperan que el museo sea un lugar entretenido y atractivo, en el cual puedan pasar momentos agradables con amigos. Por ello, esperan facilidad de acceso, un personal acogedor, e instalaciones y servicios en buen estado (Hargreaves, 2006)

Para fines de la presente investigación, se utilizará el modelo Hierarchy para conocer las principales motivaciones de asistencia del visitante al museo de estudio.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Análisis contextual de los museos en Lima

En esta sección se procederá a desarrollar el análisis del sector cultural a partir de las fuerzas reconocidas por Alessio.

1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Las fuerzas políticas, gubernamentales y legales influyen en el desarrollo de las actividades de las organizaciones en un contexto específico. Es decir, son aquellas fuerzas que establecen las reglas formales e informales bajo las cuales operan las organizaciones (D'Alessio, 2015a).

1.1.1. Aspecto Político

En primer lugar, “El Ministerio de Cultura es un organismo del Poder Ejecutivo responsable de todos los aspectos culturales del país y ejerce competencia exclusiva y excluyente, respecto a otros niveles de gestión en todo el territorio nacional” (Ministerio de Cultura del Perú, 2018a). Cabe mencionar, que este organismo fue creado mediante la Ley N°29565 durante el segundo gobierno del presidente Alán García. Esta institución tiene competencias en materia de patrimonio cultural de la nación, bienes materiales e inmateriales; gestión cultural e industrias culturales, la creación de cultura contemporánea y artes vivas; y la pluralidad étnica y cultural de la nación (Ministerio de Cultura del Perú, 2018a). Asimismo, el Ministerio de Cultura ha desarrollado lineamientos para guiar las políticas culturales, los cuales muestran aquellos aspectos que priorizan en su gestión. Estos lineamientos están direccionados a impulsar una perspectiva intercultural, promover la ciudadanía, fortalecer la institucionalidad, alentar la creación cultural, defensa y apropiación social del patrimonio, apoyar a las industrias culturales, promover y difundir las artes (Ministerio de Cultura Perú, 2013).

Por otro lado, el Ministerio de Cultura cuenta con 4 subministerios: Patrimonio Cultural, Interculturalidad, Defensa del Patrimonio e Industrias Culturales y Artes. Para la investigación se tomará en cuenta las acciones del subministerio de Patrimonio Cultural, ya que a su cargo se encuentran las políticas y lineamientos que rigen en los museos. Este subministerio tiene como función principal la protección, conservación y difusión del Patrimonio Cultural de la nación. En cuanto a leyes para con el patrimonio de la nación, la Ley N° 28296, llamada “Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación”, define lo siguiente:

Se entiende por bien integrante del Patrimonio Cultural de la Nación a toda manifestación del quehacer humano –material o inmaterial- que, por su importancia, valor y significado paleontológico, arqueológico, arquitectónico, histórico, artístico, militar, social, antropológico o intelectual, sea expresamente declarado como tal o sobre el que exista la presunción legal de serlo. Dichos bienes tienen la condición de propiedad pública o privada con las limitaciones que establece la presente Ley (Dirección Nacional de Defensa del Patrimonio Cultural, 2016, p.7).

Es decir, el patrimonio cultural es toda herencia de tipo material e inmaterial, los cuales conforman el legado que nuestros antepasados han dejado a lo largo de la historia para ser transmitidas de generación a generación.

Por otro lado, el subministerio de Patrimonio Cultural cuenta con 3 direcciones generales que son responsables de velar por la integridad, conservación y transmisión de nuestro patrimonio: Dirección General de Patrimonio Cultural, Dirección General de Museos y Dirección General de Patrimonio Arqueológico Inmueble, siendo la segunda en mención la cual tiene una relación directa con el sujeto de estudio de la presente investigación (Ministerio de Cultura del Perú, 2018d).

La Dirección General de Museos (DGM) está conformada por tres direcciones. A continuación, la siguiente tabla describe la función de cada una de ellas.

Tabla 6: Competencias de las direcciones a cargo de la DGM

Direcciones	Funciones
Dirección de Investigación y Planificación Museológica	Se encarga de diseñar, proponer y supervisar políticas, planes y estrategias museísticas, así mismo como desarrollar investigaciones sobre temas del quehacer museístico.
Dirección de Evaluación y Servicios Técnicos	Se encarga de planificar, coordinar, evaluar, y supervisar los programas, proyectos y actividades orientadas a integrar técnica y normativamente a los museos del Sistema Nacional de Museos del Estado (SNME), brindarles asesoría para la presentación pública de las colecciones. Asimismo supervisa, coordina y/o ejecuta los proyectos nacionales en el campo de museos.
Dirección de Gestión de Bienes Culturales Muebles	Se encarga de poner en uso social las colecciones de los museos integrantes del Sistema Nacional de Museos del Estado, así como de aquellas colecciones que fortalezcan la identidad local, regional y nacional desde la perspectiva del Patrimonio Cultural de la Nación.

Adaptado de: Página web del Ministerio de Cultura (2018)

Por lo tanto, el Ministerio de Cultura Perú es el ente estatal máximo responsable de los aspectos culturales del país y de establecer los lineamientos que guían las políticas culturales. Este cuenta con cuatro sub ministerios, los cuales permiten distribuir de manera adecuada las políticas que requiere cada tipo de institución cultural. En este sentido el ministerio de Patrimonio Cultural se encarga de

preservar el legado material e inmaterial, el cual está compuesto por tres direcciones, siendo la DGM la responsable de diseñar, proponer y supervisar políticas, planes y estrategias museísticas.

1.1.2. Aspecto Legal

A continuación, se explicará las principales normas que influyen en las operaciones de los museos; es decir, aquellas Leyes, Decretos y Resoluciones que brindan los lineamientos para la gestión de los museos.

En primer lugar, está la Base Constitucional y Legislativa de 1993, la cual indica la participación del Estado en relación a la ciudadanía y su cultura. En el artículo 17° y 19° se reconoce como derechos fundamentales de la persona lo siguiente:

- A participar, en forma individual o asociada, en la vida política, económica, social y cultural de la Nación.
- A su identidad étnica y cultural. El Estado reconoce y protege la pluralidad étnica y cultural de la Nación (Congreso de la República del Perú, 2018a).

Con ello se evidencia que el Estado peruano manifiesta interés por la promoción de las actividades culturales, ya que son derechos fundamentales que aportan al desarrollo de la ciudadanía.

En segundo lugar, está la Ley General de Patrimonio Cultural de la Nación N° 28296, presentada por el Instituto Nacional de Cultura en el año 2007. Este instrumento legal “establece la política nacional para la defensa, protección, promoción, propiedad y destino de los bienes que constituyen el Patrimonio Cultural de la Nación” (Instituto Nacional de Cultura del Perú, 2006, p.7). Asimismo, el artículo 16 de la ley establece que todos los bienes tangibles deben ser inscritos en el Registro Nacional de Museos Públicos y Privados (Instituto Nacional de Cultura del Perú, 2006).

En tercer lugar, está el decreto legislativo N°25790 mediante el cual se crea el Sistema Nacional de Museos del Estado. Este decreto tiene como finalidad integrar técnica y normativamente a los museos públicos del territorio nacional a través de la aplicación de principios, normas, métodos y técnicas que garanticen la defensa, conservación, investigación y exhibición del patrimonio cultural mueble peruano (Congreso de la República del Perú, 2018b, p.19).

Para finalizar, durante el gobierno del presidente Pedro Pablo Kuczynski, el congreso de la República promulgó la Ley N° 30599, la cual establece el acceso gratuito el primer domingo de cada mes para los ciudadanos peruanos a sitios

arqueológicos, museos y lugares administrados por el Estado. La ley entró en vigencia a partir del 1 de julio del 2017 (El Peruano, 2017).

Por lo tanto, el reconocimiento de los aspectos culturales en la Base Constitucional y Legislativa de 1993 evidencia y justifica el interés del Estado por invertir en la promoción de las actividades culturales, debido a que son derechos fundamentales para los ciudadanos. Asimismo, la ley N° 28296 establece la política nacional para la defensa, protección, promoción, propiedad y destino de los bienes que constituyen el Patrimonio Cultural de la Nación, lo cual determina las operaciones de los museos, debido a que estas instituciones albergan patrimonio cultural. Además, la ley N° 25790 crea el Sistema Nacional de Museos del Estado, que tiene como finalidad integrar a los museos públicos existentes en el territorio nacional, lo cual significa una oportunidad para los museos, debido a que se pueden generar alianzas estratégicas y cooperación entre museos. Finalmente, la Ley N° 30599 es una oportunidad para los museos, debido a que incentiva las visitas de los ciudadanos, lo cual significa una ventana para que los museos muestren su valor y logren atraer a los visitantes.

1.2. Fuerzas económicas y financieras

El factor económico ejerce influencia directa en el poder adquisitivo de los clientes y determinan las condiciones de financiamiento y decisiones de inversión (D'Alessio, 2015a). Los aspectos que explican las fuerzas económicas y financieras son el aporte de la actividad cultural en la economía nacional, la generación de empleo y el gasto que los consumidores disponen para su consumo. Por otro lado, la presencia de actividades u organismos culturales impacta sobre la demanda del turismo; por ello, se desarrollará el aporte económico que genera esta actividad.

En los últimos años, el Estado ha asignado mayor presupuesto al sector cultura con el fin de generar su desarrollo debido a los efectos de este en la economía y el desarrollo de las personas (Véase Anexo G). En el año 2018, el presupuesto asignado al sector cultura ha sido 15% mayor que en el año 2017 (Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2018).

En cuanto al aporte económico de las actividades culturales, en el año 2015, la UNESCO y el Ministerio de Cultura presentaron 22 indicadores que destacan la contribución del sector cultural en el desarrollo económico y social. En el aspecto económico, el informe indica que las actividades culturales aportan a la economía peruana en 1.58% del Producto Bruto Interno (PBI), cifra importante, ya que excluye las actividades realizadas por el gobierno y solo se consideran aquellas que forman parte de organizaciones privadas y formales. Asimismo, el estudio indica que el sector cultura

brinda oportunidades laborales, ya que aproximadamente el 3,3% de la población empleada labora en este sector (UNESCO y Ministerio de Cultura, 2015).

Además, la literatura evidencia que los hogares de Lima Metropolitana han incrementado el gasto asignado para los bienes y servicios culturales. Según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) (2016), se observa que el promedio de ingresos en un hogar es directamente proporcional al monto que el hogar dispone para gastar en esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza. Con respecto a ello, en el año 2016 el gasto promedio de los hogares fue de 233 soles. No obstante, APEIM (2017) indicó que el gasto promedio fue de 475 soles en el año 2017. Esto significó un incremento considerable de 51% en el gasto promedio correspondiente a las actividades de esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza (Véase Anexo H).

Por otro lado, es importante mencionar la relación existente entre cultura y turismo, ya que parte de la actividad turística depende de la existencia de patrimonio inmaterial y material de una nación. En los últimos años, el incremento económico producido por el sector turismo se debe al dinamismo tanto de la demanda como de la oferta.

Para fines de la presente investigación se mostrará información del impacto económico del turismo interno realizado por el vacacionista nacional. Según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) (2018), el turismo interno representó S/ 2049 millones en el año 2017. Asimismo, el vacacionista nacional prefiere realizar turismo urbano, el cual representa el 79%. Dentro de las actividades del turismo urbano más realizadas se encuentran el paseo por parques y plazas con un 59%, y la visita a iglesias, catedrales y conventos con un 50%. Por otra parte, PROMPERÚ (2017a) señala que el turismo cultural incluye actividades como visitar centros arqueológicos, museos, comunidades y santuarios, lo que solo representa el 36%, porcentaje que se mantiene desde el año 2016.

Por otro lado, PROMPERÚ presenta el perfil del vacacionista nacional como aquella persona que realiza viajes por recreación y ocio, lo cual es congruente con las actividades relacionadas al turismo cultural (PROMPERÚ, 2016). Dentro del aspecto económico, el gasto promedio del vacacionista nacional durante su viaje fue de S/.451 soles en el 2015 (PROMPERÚ, 2016), S/ 489 soles en el 2016 (PROMPERÚ, 2017) y S/. 470 soles en el año 2017 (PROMPERÚ, 2018). Entonces, se observa que el gasto se incrementó en 8% del año 2015 al 2016. No obstante, la tendencia del incremento no fue constante, ya que el gasto disminuyó en 4% del año 2016 al 2017.

Por ende, se observa que en los últimos años el Estado ha dotado de mayor presupuesto al sector cultura, debido a que este no solo brinda una contribución social a la ciudadanía, sino que aporta al desarrollo económico del país. Además, se observó a través de las cifras del APEIM que un mejor nivel de ingresos en los hogares de Lima Metropolitana impacta positivamente en el consumo de las actividades mencionadas. Asimismo, se evidencia que la cultura y turismo están estrechamente relacionados, siendo el sector turismo el que mide el impacto económico del uso de los espacios y actividades culturales. PROMPERÚ menciona que durante el año 2016 y 2017 el turismo cultural representó el 36%. Además, se observa que el vacacionista nacional disminuyó su gasto en 4% del 2016 al 2017. En este sentido el turismo cultural no ha crecido y la capacidad de gasto del vacacionista nacional ha disminuido del 2016 al 2017, lo cual afecta negativamente a las actividades culturales como la visita a museos.

1.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas

Las fuerzas sociales, culturales y demográficas están conformados por las creencias, valores, actitudes, opiniones, estilos de vida; las cuales permiten establecer el perfil del consumidor y orientar los hábitos de compras (D'Alessio, 2015a). En el caso de museos, los puntos relevantes a analizar son los relacionados a la tasa de crecimiento poblacional y las características geográficas, demográficas y conductuales.

Por un lado, en cuanto a la tasa de crecimiento poblacional, el Instituto Nacional de Estadística del Perú (INEI) (2009) identificó que en el año 2017 existe una población de 31 millones 826 mil 18 habitantes, la cual ha crecido en 1% con respecto al 2016. Asimismo, el INEI (2015) identificó que los habitantes jóvenes de 20 a 29 años de edad representan el 18% del total de habitantes de Lima en el año 2015. Por otro lado, Arellano (2014) señala que los jóvenes peruanos pertenecientes a la generación Y, que tienen entre 18 a 29 años de edad, suelen ser sofisticados; es decir, viven en una zona urbana, manejan ingresos medios o altos, están interesados en la tecnología y buscan actividades de diversión.

Por otro lado, a continuación se explicarán las características geográficas, demográficas y conductuales de los visitantes de Lima Metropolitana a museos y centros expositivos de Lima.

En primer lugar, con respecto a las características geográficas de los visitantes a museos y galerías, en el estudio de Lima Cómo Vamos, se aprecia que la mayoría reside en Lima Centro, lo cual representa el 23.7% de encuestados. Seguido a ello, están los visitantes que residen en Lima Norte, lo cual representa el 15.5% de encuestados (Instituto de Opinión Pública de la PUCP, 2017).

En segundo lugar, con respecto a las características demográficas, a continuación, se desarrollarán los siguientes aspectos: sexo, edad, ocupación, nivel socioeconómico y nivel académico.

Sobre el aspecto sexo, el estudio del MALI (2018) identifica que la mayoría de los visitantes a museos y centros expositivos en Lima son mujeres.

Sobre el aspecto edad, el estudio del MALI (2018) señala que la mayoría de los visitantes a museos y centros expositivos en Lima son jóvenes de 18 a 29 años, debido a que representan el 49% del total de encuestados. En segundo lugar están los visitantes de 30 a 40 años que representan el 30% y finalmente los visitantes de 41 a 60 años que representan el 21%.

Sobre el aspecto ocupación, el estudio del MALI (2018) considera que los visitantes a museos y galerías de Lima en su mayoría solo trabajan; en segundo lugar, se encuentran aquellos que solo estudian; en tercer lugar, los que estudian y trabajan; y finalmente, aquellos que solo se dedican a las labores del hogar.

Sobre el aspecto nivel socioeconómico, existe una desigualdad en el acceso a la oferta cultural. El estudio del MALI (2018) indica que la mayoría de visitantes a museos y centros expositivos de Lima pertenecen al nivel socioeconómico A/B; en segundo lugar, están los que pertenecen al nivel C; y finalmente, aquellos que pertenecen al nivel D/E.

Sobre el aspecto nivel académico, el estudio del MALI (2018) señala que la mayoría de visitantes a museos y galerías de Lima son principalmente universitarios y en menor medida provienen de institutos.

En tercer lugar, con respecto a las características conductuales, el estudio del MALI (2018) reconoce los siguientes aspectos: tiempo de visita, compañía, medios de comunicación utilizados por los visitantes para conocer las atracciones y actividades culturales, uso de servicios y satisfacción de los mismos. Sin embargo, solo se explicará los dos últimos aspectos, debido a que son los únicos que detallan información sobre los visitantes de Lima Metropolitana a museos y centros expositivos de Lima sin incluir en los resultados al público extranjero.

Con respecto al uso de servicios ofrecidos, el MALI (2018) identificó que los visitantes utilizan los siguientes servicios: información de boletería o sala (63%), folletos de información entregados (57%), zonas sociales (41%), visitas guiadas (37%), actividades organizadas por el museo (30%), cafetería y/ o restaurante (22%), estacionamiento (15%), tienda de souvenirs (14%).

Con respecto a la satisfacción con los servicios, el MALI (2018) identificó que los tres servicios que muestran mayor satisfacción son las visitas guiadas con 91%, los folletos de información entregadas con 87% y el estacionamiento con 83%. Los servicios adicionales evaluados son actividades organizadas por el museo y/o centro expositivo con 82%, información en boletería o sala con 80%, cafetería o restaurante con 78%, zonas sociales con 74% y tienda de souvenir con 62%.

En conclusión, las características señaladas permiten a los investigadores aproximarse al perfil del visitante de Lima Metropolitana a museos de Lima. En su mayoría, los visitantes viven en Lima Centro, pertenecen al sexo femenino, tienen de 18 a 29 años de edad, son parte del nivel socioeconómicos A/B, trabajan y tienen un nivel de estudio universitario. Además, usan con mayor frecuencia la información en boletería o sala, los folletos de información entregados y las zonas sociales de un museo o centro expositivo. Finalmente, sienten mayor satisfacción con los servicios de visita guiada, folletos de información entregados y estacionamiento.

1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas

Las fuerzas tecnológicas y científicas están relacionadas con la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, las cuales modifican las reglas de competencia, vuelven obsoletas las prácticas de gestión tradicionales, reducen o eliminan barreras de entrada del sector, redefinen las estructuras existentes y los diseños de la organización, y generan oportunidades de negocio (D'Alessio, 2015a).

Asimismo, existe una tendencia por parte de las organizaciones museísticas de implementar recursos tecnológicos que faciliten la comunicación interna entre el museo y el público. Según Luisa Bellido, existen dos principales motivos para la adopción del uso de nuevas tecnologías. Por un lado, permite potencializar la difusión y conservación del acervo patrimonial; por otro lado, es un instrumento de democratización de información que permite el acercamiento a la comunidad (Federación Española de Amigos de los Museos, 2009).

A continuación se explicará el comportamiento de los museos con respecto a los siguientes aspectos: la accesibilidad, medios de comunicación digital y recursos tecnológicos.

Sobre la accesibilidad virtual, la presencia de los museos en los medios digitales es una tendencia que ha ido tomando mayor fuerza en la última década (Bellido & Torres, 2012). En el estudio de la oferta del MALI (2018) se evidenció que los museos grandes, los cuales se caracterizan por contar con más de 30 personas laborando,

presentan un índice alto de accesibilidad virtual, ya que algunos de ellos exponen sus colecciones a través de la libre consulta por internet. Además, el uso de la página web y redes sociales se encuentran más consolidados. No obstante, los museos que no tienen un índice alto de accesibilidad virtual presentan las siguientes barreras: carencia de personal, áreas especializadas en comunicaciones y marketing, y el costo y tiempo para generar contenidos digitales.

Otro medio digital es la plataforma virtual “Museo en Línea” bajo la dirección del Ministerio de Cultura, el cual es un espacio en línea que permite al usuario interactuar con algunos museos a través del uso de aplicaciones. Entre las herramientas que ofrecen está la posibilidad de explorar el museo a través de imágenes en formato 3D, el acceso a un recorrido 360°, la identificación de los museos en un mapa, el acceso al catálogo de bienes culturales y el acceso a las imágenes QR para visualizar la pieza cultural a través de la aplicación móvil Museos en Línea. De lo mencionado, solo el museo de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, el Museo de Arte Italiano, el museo de sitio “Arturo Jiménez Borja”- Puruchuco, y el museo de Sitio Pachacamac cuentan con al menos tres de las herramientas mencionadas (Ministerio de Cultura del Perú, 2018c).

Sobre los medios de comunicación digital, el estudio de oferta del MALI (2018) revela que el Facebook es el medio más utilizado por los museos en Lima Metropolitana, ya que el 76% de los museos encuestados estuvieron de acuerdo con ello. Asimismo, el estudio mostró que el 70% de los museos utilizan con mayor frecuencia la página web. Entonces, los museos prefieren usar el Facebook, ya que es una herramienta fácil de comunicación para la promoción de eventos y exposiciones a diferencia de la página web que requiere de un especialista encargado en el diseño y actualización de la misma. Por otro lado, con respecto a la frecuencia de actualización de información en los medios de comunicación señalados, el estudio revela que el 32% de los museos encuestados actualiza su información de Facebook diariamente y el 25% de los museos actualiza la información de su página web semanalmente.

Sobre los recursos tecnológicos, algunos museos están invirtiendo en equipos tecnológicos para la exposición de sus exhibiciones. Un museo que evidencia esta conducta es el MALI (2011), el cual cuenta con pantallas, proyectores y smartphones para brindar servicios interactivos de aprendizaje al visitante.

Para finalizar, con respecto a la relación de los jóvenes con el uso de las tecnologías, el INEI (2018) identificó que la población joven de 19 a 24 años de edad son los que más utilizan Internet, lo cual representó el 80% en el primer trimestre del 2018. Asimismo, Datum (n.d.) señala que las redes sociales más usadas por los *millennials*

son el Facebook con 99% y YouTube con 81%. Finalmente, Begazo & Fernández (2015) indica que los *millennials* pasan gran parte de su tiempo del día utilizando dispositivos tecnológicos como smartphones y tablets.

En conclusión, de acuerdo al estudio del MALI se observa que solo los museos grandes tienen niveles altos de accesibilidad virtual, además manejan un uso más consolidado de sus páginas web y redes sociales. Asimismo, el medio de comunicación más utilizado por los museos es el Facebook con 76%. No obstante, solo el 32% de los museos actualiza su información diariamente. Por otra parte, se observa que los jóvenes de 19 a 24 años de edad usan con mayor frecuencia el Internet, siendo las redes sociales más usadas Facebook y YouTube, y los dispositivos móviles de uso frecuente los smartphones y tablets. Por lo tanto, se observa que aún los museos requieren realizar esfuerzos para mejorar la gestión de las plataformas virtuales y aprovechar el conocimiento sobre los hábitos tecnológicos de sus visitantes para tener mayor impacto en la difusión y democratización de la información.

1.5. Fuerzas Ecológicas y Ambientales

Las fuerzas ecológicas y ambientales responden a aspectos que permiten la preservación del ecosistema y el futuro de la humanidad. Dentro de los aspectos que analizan la fuerza se encuentran la conciencia ecológica, el cuidado del medio ambiente, la conservación de recursos no renovables, el manejo de desperdicios y desechos, la conservación de energía, protección de la biodiversidad en flora y fauna, entre otros (D'Alessio, 2015a).

Existen instituciones que están luchando por preservar el equilibrio del ecosistema del planeta como la Organización Internacional de Normalización (ISO), la cual ha establecido normas relacionadas a la preservación y cuidado del medio ambiente. Según la norma UNE- EN ISO 14001:2004, los museos deben comprometerse con su medio ambiente a través de la contribución con la preservación del entorno, la optimización de los procesos, el uso eficiente de recursos y la reducción de costes (Hereza, 2004). En el contexto internacional, el autor identifica al Museo Guggenheim Bilbao como el primer museo español en obtener la certificación en gestión ambiental, debido a su comportamiento óptimo frente a la gestión de los residuos de montajes y desmontajes de las exposiciones, y el uso eléctrico necesario para mantener la climatización del edificio en las condiciones óptimas (Hereza, 2004). Ello representa una ventaja para el museo en términos de imagen corporativa, ya que evidencia su conciencia ecológica en los procesos en beneficio del medio ambiente. Sin embargo, en

el contexto peruano no se identifica ninguna institución museística que aplica esta norma en su gestión.

Por lo tanto, las fuerzas ambientales presentan un nivel incipiente en el contexto peruano, ya que no existe referencia de museos que implementen en sus procesos y actividades estrategias para preservar el medio ambiente.

1.6. Fuerzas Competitivas

De acuerdo a D'Alessio, la inteligencia competitiva es un proceso sistemático que reúne información sobre las actividades y tendencias de la competencia. Asimismo, mientras mayor sea la información y el conocimiento de una organización sobre su competencia, incrementará sus probabilidades de generar estrategias adecuadas. Para lograr un análisis eficiente de la información del sector se debe evaluar las cinco fuerzas de Porter: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, intensidad de la rivalidad de los actuales competidores, amenaza de los sustitutos, y amenazas de los entrantes (D'Alessio, 2015a).

En base a lo antes mencionado, en la siguiente sección se procederá a exponer información secundaria sobre la oferta de museos en Lima. Asimismo, se complementará el análisis de la oferta con los hallazgos de la información primaria recogida. Por ende, el análisis de Porter se encontrará al finalizar la sección de resultados del análisis cualitativo.

2. Panorama de museos en Lima Metropolitana

En esta sección se procederá a desarrollar la oferta cultural en Lima Metropolitana, la oferta de museos en Lima Metropolitana y el nivel de asistencia de los visitantes en Lima.

2.1. La oferta cultural en Lima Metropolitana

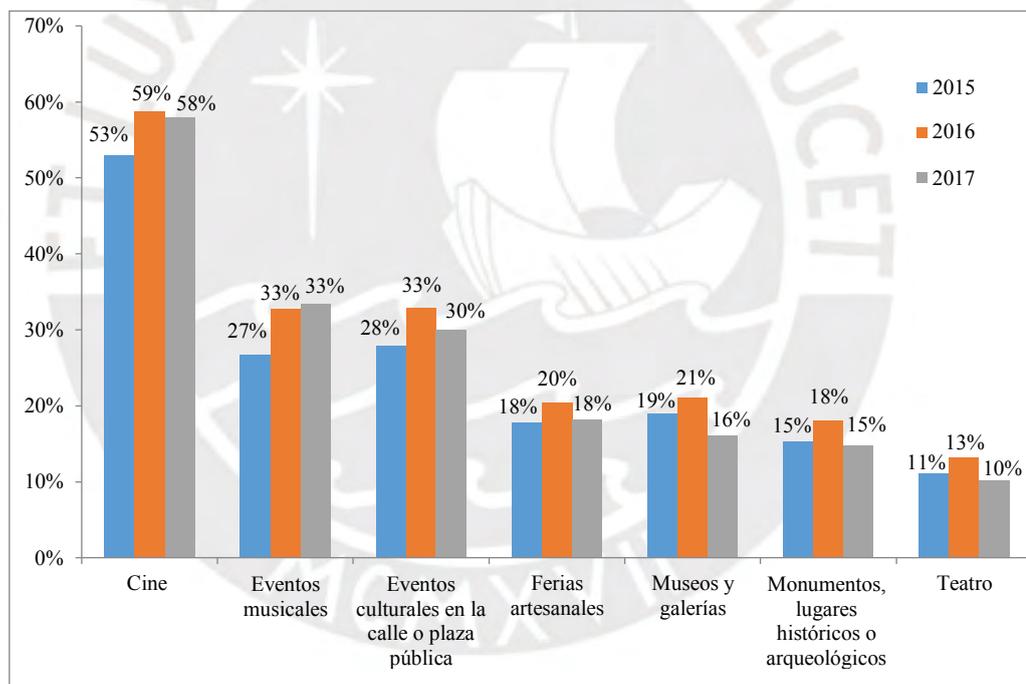
A continuación se mostrará la oferta cultural en Lima Metropolitana de acuerdo a las preferencias del visitante de Lima Metropolitana. Asimismo, se indicará la posición que ocupan los museos con respecto a la diversidad de organizaciones culturales en el mercado. Para ello se utilizó el estudio del Observatorio Lima Cómo Vamos, ya que brinda información sobre la satisfacción de los visitantes con respecto a la calidad del servicio y el nivel de asistencia a las manifestaciones culturales, deportivas y recreativas de los años 2015, 2016 y 2017.

Con respecto a la calidad, los primeros estudios realizados por el Observatorio Lima Cómo Vamos del año 2010 y 2011 muestran que la mayoría de encuestados se encontraba satisfechos con la calidad y cantidad de las actividades culturales, deportivas y creativas con un porcentaje de 34% y 35% respectivamente (Instituto de Opinión

Pública de la PUCP, 2016). No obstante, el estudio presentado en el año 2015 indica que el nivel de satisfacción fue solo 26% (Instituto de Opinión Pública de la PUCP, 2015). Posteriormente, en el año siguiente, el informe señaló que el nivel de satisfacción se mantuvo en 26% (Instituto de Opinión Pública de la PUCP, 2016). No obstante, en el año 2017, se observó que el nivel de satisfacción disminuyó a 25% (Instituto de Opinión Pública de la PUCP, 2017). Por ende, los resultados señalan que desde el año 2015 hasta el año 2017 el nivel de satisfacción con respecto a la calidad de los servicios de las actividades culturales, deportivas y recreativas ha descendido. Ello indica la necesidad de realizar mayores investigaciones que ayuden a comprender las exigencias del visitante.

Por otro lado, el estudio presenta el nivel de participación del visitante a las distintas organizaciones que forman parte de la oferta cultural en Lima Metropolitana, lo cual se observa en la siguiente figura.

Figura 3: Nivel de asistencia a la oferta cultural en Lima Metropolitana



Adaptado de: Encuesta Lima Cómo Vamos 2015, 2016, 2017

Como se observa, la actividad cultural más realizada por el público de Lima Metropolitana es ir al cine con 58%, mientras que la menos concurrente es ir al teatro con 10% (Instituto de Opinión Pública de la PUCP, 2017). Asimismo, se evidencia que la única que ha tenido una tendencia positiva durante los tres años analizados ha sido la asistencia a eventos musicales. Por otro lado, la asistencia del público de Lima Metropolitana a museos y galerías ha decrecido en 5% del año 2016 al año 2017.

Por lo tanto, se observa que algunas actividades que conforman la oferta cultural no satisfacen lo suficiente al público de Lima Metropolitana, ya que las cifras indican que el nivel de satisfacción viene decreciendo desde el año 2015 hasta el 2017. Asimismo, el nivel de asistencia a los museos en la oferta cultural en Lima Metropolitana ha decrecido en los últimos años. Por ende, los museos deben realizar mayores investigaciones que ayuden a comprender las exigencias del visitante con respecto a los servicios ofrecidos y mejorar su oferta para conseguir la preferencia de un mayor número de visitantes de Lima Metropolitana.

2.2. La oferta de museos en Lima Metropolitana

Para iniciar es importante mencionar el incremento del número de los museos en el Perú. En el año 2011, se encontraron registrados 317 museos y salas de exposición al servicio del público a nivel nacional (Fundación Interamericana de Cultura y Desarrollo y Ministerio de Cultura del Perú, 2011). No obstante, en el año 2018 el número de museos se incrementó a 431 (Ibermuseos, 2018). Por lo tanto, la oferta de museos con el paso del tiempo se ha ido diversificando.

El INEI (2013) identificó que en Lima Metropolitana existen 74 museos. No obstante, en los años posteriores no se han observado mayores estudios que indiquen el número de museos en la ciudad ni que desarrollen la oferta de museos en Lima Metropolitana. Frente a ello, el último estudio de la oferta de museos en Lima es el realizado por el (MALI, 2018), el cual evaluó 50 museos estatales y privados.

En primer lugar, con respecto a la administración de los museos, el estudio del MALI indicó que el 48% están gestionados por entidades del Estado (Ministerio de Cultura, gobiernos municipales, universidades estatales o las fuerzas armadas); el 42% por entidades privadas y solo el 10% por iglesias MALI (2018).

En segundo lugar, con respecto al tamaño de los museos, el estudio menciona que el 48% de los museos son medianos, el 30% son pequeños y el 22% son grandes (MALI, 2018).

En tercer lugar, con respecto a los tipos de museos en Lima, de acuerdo al INEI, (2013) la mayoría son de Arqueología, Antropología y Etnografía (Véase Anexo I), lo cual coincide con el estudio del MALI, que menciona que “los museos albergan principalmente colecciones de tipo arqueológico e histórico (39%), seguido por las colecciones de arte (37%); mientras que las colecciones más reducidas son las de ciencia y tecnología (13%), y de etnografía y antropología (11%)” (MALI, 2018, p.30). Esta realidad no es ajena a países de Latinoamérica como Chile, Colombia y Uruguay (Bastías, 2013).

Por otro lado, con respecto al tamaño de las colecciones, el 73% de los museos grandes albergan colecciones de arte; mientras que las colecciones de etnografía y antropología se encuentran casi exclusivamente en museos pequeños (29%); sin embargo, ningún museo grande alberga colecciones de etnografía y antropología (MALI, 2018).

Además, el estudio del MALI (2018) desarrolla aspectos adicionales de la oferta relacionados a la gestión del museo, accesibilidad y servicios ofrecidos.

Tabla 7: Aspectos de la oferta

Gestión de Colecciones	Sistema de manejo de colecciones	El 41% de los museos emplea un sistema digital, mientras que el 59% de museos aún gestiona las colecciones de forma manual. El no contar con un formato electrónico genera que sean vulnerables a la pérdida de información, además resulta complicado compartir información con otros actores (MALI, 2018).
	Estado de conservación de las colecciones	Solo el 16% museos considera que sus colecciones tienen un excelente estado de conservación, debido a que se encuentran restauradas y no presentan daños. Por el contrario, el 50% manifiesta que sus colecciones están en buen estado de conservación y el 24% indica que el estado de conservación es regular, debió a la presencia de agentes contaminantes o daños en las piezas en menor o mayor grado (MALI, 2018).
	Sistema de protección	Solo el 28% de los museos cuenta con una póliza de seguro que cubra posibles daños ocasionados por desastres naturales, pérdidas, robos o emergencias como incendios o inundaciones (MALI, 2018).
	Digitalización de colecciones	El 72% de museos cuenta con un registro fotográfico digital de las colecciones. No obstante, la apertura digital es limitada, ya que solo el 11% de museos comparte sus colecciones en internet de forma parcial, y tan solo el 9% expone sus colecciones disponibles digitalmente en su totalidad (MALI, 2018).
Planeamiento Estratégico	Gestión y Planificación	La gestión y planificación estratégica es incipiente, ya que es escasa la implementación de herramientas de planificación como contar con una misión, visión y un plan operativo anual (POA). Asimismo, estas no guían la toma de decisiones ni el diseño de programas y estrategias, lo cual implica menor nivel de eficiencia en la gestión de recursos humanos, logísticos e infraestructurales; además, menor capacidad de desarrollo futuro (MALI, 2018). La ineficiente gestión de estos factores impacta en la sostenibilidad de los museos.
	La Misión y Visión	El 54% de museos no formulan su misión y visión, no las conocen o no las recuerdan. Entonces, no utilizan estos lineamientos para cumplir la razón de ser de la organización, ni para orientar la planificación y concepción de las actividades y proyectos (MALI, 2018).
	Plan Operativo Anual (POA)	Solo el 24% de los museos cuenta con un plan operativo, los cuales no suelen modificarse anualmente. En especial los museos pequeños que dependen de las organizaciones

		madre y cuentan con un presupuesto reducido que solo les alcanza para cubrir sus necesidades básicas (MALI, 2018).
Alianzas Estratégicas	Gestión de Alianzas	Relación entre planificación estratégica y capacidad de generar alianzas estratégicas. De acuerdo a ello, en el año 2016, 66% de los museos cuentan con al menos una alianza estratégica. Entre los tipos de alianzas que suelen darse se encuentran: alianzas formales con instituciones académicas (52%) y alianzas informales con instituciones culturales (24%) para el apoyo en la difusión de actividades, préstamo de equipamiento y coordinaciones de eventos. Por otro lado, las alianzas menos frecuentes son donaciones de empresas (8%), son alianzas con empresas privadas (4%), auspicios o patrocinios (4%) y fondos concursables públicos de organizaciones internacionales (4%). Con respecto al último tipo, el MNAHP recibió el Fondo del Embajador del Gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica (MALI, 2018).
	Redes	Red de Museos del Centro Histórico de Lima desde el año 2007, la cual realiza coordinaciones entre los museos de la red para la organización de actividades anuales como la Feria de Museos y la red conformada por los museos de Barranco. Si bien la última no está constituida como una asociación formal, los museos han realizado proyectos en conjunto desde el año 2014 como el boleto único de ingreso a tres museos y más de cuatro ediciones de la Noche de los Museos en Barranco. Ambas redes están en proceso de solidificación, ya que se activan para promocionar eventos específicos una o dos veces al año, mas no funcionan como plataformas de fortalecimiento de capacidades y de permanente intercambio (MALI, 2018).
Gestión de visitantes	Estudio de visitantes	Los museos no segmentan al público, por lo tanto la mayoría de museos no establecen objetivos concretos para sus públicos específicos Solo el 18% realiza estudios de públicos, entonces el principal reto es profundizar en el conocimiento del visitante. De acuerdo a ello, el registro de visitantes permite conocer las principales características del visitante; sin embargo es utilizado para la redención de cuentas presupuestarias mas no para el diseño de estrategias y programas específicos. Ello no responde a la nueva tendencia de la pedagogía de museos, la cual considera que el mejor indicador del éxito es la calidad de la experiencia brindada y no la cantidad de visitantes que asiste al museo (MALI, 2018).
	Evaluación de satisfacción	El 78% de museos evalúa la satisfacción del visitante. Dentro de los mecanismos de medición se encuentran el cuaderno de visitantes (40%) y encuesta de satisfacción física (46%). Sin embargo, ningún museo realiza una encuesta de satisfacción virtual (MALI, 2018).
	Fidelización	Pocos museos realizan estrategias de fidelización para fortalecer la relación con el público recurrente al museo. Solo el 16% de museos cuentan con programas específicos de fidelización. Entre las estrategias se encuentran las siguientes: suscripción de boletines (8%), ofertas o promociones para visitantes recurrentes (6%), programas de voluntariado (6%) y clubes de arte, ciencias u otros (4%). Asimismo, una estrategia adicional de apoyo financiero es el programa de membresía (MALI, 2018).

Accesibilidad	Infraestructura	Respecto a la infraestructura de acceso físico, 21 museos cumplen entre 76 a 100%, 17 museos entre 51 a 75% y 11 entre 0 a 50% (MALI, 2018).
	Inclusión social	Solo 6% de museos han realizado algún avance en la adaptación de elementos museográficos o material informativo para personas con discapacidad visual o auditiva (MALI, 2018).
	Tarifas	El 32% de museos son de acceso gratuito, el 26% tienen una entrada con costo entre 1 a 5 soles, el 24% entre 6 a 10 soles y el 18% tienen una tarifa de 11 soles a más (MALI, 2018).
	Horarios	Solo el 32% de los museos atiende pasadas las 5:00 pm y el 8% atienden los fines de semana, lo cual evidencia que la orientación al visitante en la planificación integral del museo está en proceso y que el horario depende de las funciones de conservación (MALI, 2018).
Servicios generales y básicos	Exposiciones temporales	El 58% de los museos brinda exposiciones temporales, de estos el 14% realiza exposiciones temporales al año, 22% ofrecen de 2 a 3 exposiciones temporales al año, 10% ofrece de 4 a 5 exposiciones temporales al año (MALI, 2018).
	Servicios de recorridos curatoriales	Las visitas guiadas por el curador de la muestra son poco recurrente por los museos, ya que solo el 34% brinda este servicio (MALI, 2018).
	Servicios básicos	Todos los museos entrevistados cuentan con servicios higiénicos, 34% tiene estacionamientos, 82% brinda folletería a los visitantes y 54% cuenta con un módulo de informes (MALI, 2018).
Servicios adicionales	Tienda de souvenirs	El 38% de los museos brinda servicios de tienda, de ellos el 68% es administrado por el museo y el 32% por una concesionaria (MALI, 2018).
	Servicios alimenticios	No indispensable para el museo pero amplía la experiencia, estadía del visitante y genera ingresos económicos. Con respecto a ello, el sector museístico es poco competitivo, ya que solo el 26% brinda servicios alimenticios, siendo la cafetería (39%) el servicio brindado por una mayor cantidad de museos (MALI, 2018).
Servicios avanzados	Servicios especializados	Se relaciona con las funciones de investigación y difusión de colecciones, lo cual puede generar ingresos adicionales a los museos. El 46% brinda el servicio de biblioteca, el 68% brinda servicios especializados para los investigadores y solo el 24% de museos brinda servicios para terceros relacionados generalmente a la conservación y restauración de obras de arte (MALI, 2018).
	Programas públicos	Actividades participativas y educativas complementarias a las exposiciones. Entre ellas se encuentran el dictado de cursos y talleres (60%), y conferencias, encuentros y conversatorios (64%); sin embargo, no todos los tipos de museos lo realizan con la misma frecuencia. Con respecto a las actividades artísticas, se ofrecen conciertos (42%), cine (30%) y teatro (24%). Pese a que se han incorporado estas actividades, menos de la mitad de los museos de Lima presentan una programación diversa. Las limitaciones están relacionadas a los costos de contratación de artistas o músicos, la falta de

		infraestructura, el equipamiento, el personal experto en producción (MALI, 2018).
	Programas educativos	Solo el 30% ofrece programas educativos para el público, mientras que el 89% brinda servicios de guiado, por lo que los museos no suelen emplear metodologías dinámicas de participación. Dentro de los programas destacados se encuentran la metodología del MALI basada en la formación de las habilidades blandas y la del MUCEN centrada en la generación de experiencias a través de la conexión afectiva con el visitante. Cabe mencionar, que es necesario que exista una comunicación efectiva entre docentes y educadores de museos para que el programa se realice de manera óptima. Por otro lado, el tamaño no es el factor que determina la existencia o no de programas educativos, sino se debe al desconocimiento de la metodología educativa y la no existencia de programas que formen especialistas en mediación y pedagogía de museos. Sin embargo, en la actualidad existe una Red de Pedagogía de Museos, conformada por educadores de museos con formación autodidacta (MALI, 2018).

Adaptado de: MALI (2018)

2.3. La asistencia a museos en Lima

Después de haber desarrollado aspectos sobre la oferta cultural y museística se procederá a mostrar el nivel de asistencia a museos de Lima y la asistencia de los jóvenes de 18 a 29 años a museos de Lima.

Para iniciar es importante mencionar el incremento del nivel de asistencia a museos de administración estatal en el Perú. De acuerdo a Infocultura, se observó un incremento de 6% del año 2016 al 2017 (Ministerio de Cultura del Perú, 2018b). Asimismo, los museos estatales más visitados en el 2017 fueron el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, el Museo de Sitio de Pachacamac y el Museo Tumbas Reales de Sipán (Ministerio de Cultura del Perú, 2018b) (Véase Anexo J). Por otro lado, Infocultura muestra la distribución de visitantes nacionales a museos estatales por tipo de público, en el cual se observa que el público que más asiste a museos son los adultos (43%), seguido de los niños y escolares (36%), y los estudiantes (19%) (Ministerio de Cultura del Perú, 2018b) (Véase Anexo K). Por lo tanto, el nivel de asistencia a museos estatales en el Perú ha sido favorable en el último año, siendo el museo estatal más visitado el MNAAHP y el público que más visita los museos estatales son adultos.

Con respecto al nivel de asistencia a museos estatales de Lima, se observó la disminución del número de visitantes de forma anual del año 2012 al 2015, lo cual significó que en el 2015 el número de visitantes fuera 336,465 (Instituto Nacional de Estadística del Perú, 2015) (Véase Anexo L). No obstante, del año 2016 al 2017 se

incrementó el número de visitantes en 20, 8%, siendo en número de visitantes 667,106 en el año 2017 (Ministerio de Cultura del Perú, 2018b).

Por otro lado, con respecto a la asistencia de los jóvenes de 18 a 29 años de edad, a museos de Lima, el estudio del MALI (2018), muestra que los cinco principales museos visitados al menos una vez por los jóvenes son el MALI, Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco, Museo del Congreso y de la Inquisición, Museo del Banco Central de Reserva y el Museo de Arte Religioso de la Catedral de Lima.

Por ende, en los últimos años el número de visitantes a museos estatales a nivel nacional ha crecido, siendo en su mayoría público adulto; además, el MNAHP es el museo público más visitado a nivel nacional. Asimismo, en Lima se observó la misma tendencia de crecimiento. No obstante, de acuerdo al estudio realizado por el MALI, los jóvenes de 18 a 29 años no identifican al MNAHP como uno de los principales museos que hayan visitado alguna vez.



CAPÍTULO 4: CASO DE ESTUDIO

1. Presentación del caso de estudio

En esta sección se presentará la historia del MNAAHP. Asimismo, se mostrará la misión, visión y objetivos que explican la planificación estratégica de la organización, es decir, aquellos aspectos que guían su accionar.

1.1. Historia del MNAAHP

El Museo Nacional es la primera institución museográfica en el Perú, creada el 2 de abril de 1822. Su creación estuvo bajo el protectorado del General Don José de San Martín con el propósito de alentar una política de identidad nacional (Fundación Interamericana de Cultura y Desarrollo y Ministerio de Cultura del Perú, 2011). Actualmente, se le conoce como el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú y se encuentra bajo dirección del Ministerio de Cultura.

A partir del año 1906, se dio inicio a las actividades del Museo Nacional con su nueva denominación: Museo de Historia Nacional, el cual después de haber usado espacios ubicados en diversas casas institucionales del Estado se estableció en la planta alta del Palacio de la Exposición de Lima. Su colección fue principalmente de propiedad pública. Cabe mencionar, que el decreto supremo que permitió su creación señala expresamente que esta institución tiene como propósito reunir, conservar y exhibir al público los objetos que formen parte de la historia de las épocas prehispánicas, colonial y republicana del Perú (Fundación Interamericana de Cultura y Desarrollo y Ministerio de Cultura del Perú, 2011).

Posteriormente, en el año 1930 la colección del Museo de Historia Nacional se traslada a las instalaciones del Museo Bolivariano. En el año 1945, debido al incremento de las colecciones prehispánicas, el gobierno decide fundar el Museo Nacional de Antropología y Arqueología bajo la dirección de Julio C. Tello, el cual se ubicó en un local compartido con el Museo Bolivariano. Finalmente, en el año 1992 ambos museos se fusionan y conforman el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú (Museo Nacional de Arqueología Antropología e Historia del Perú, 2018b).

Con respecto al valor histórico de la sede, se observó que el MNAAHP muestra en su interior la casona emblemática en donde habitaron los libertadores Don José de San Martín y Simón Bolívar durante su estancia en Lima. Asimismo, en la Sala República se expone la réplica de la primera bandera del Perú así como la réplica del Balcón de Huaura, lugar donde se proclamó la Independencia del Perú.

Por tanto, el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú es el museo más antiguo y representativo del Perú, ya que brinda a los visitantes un espacio de reencuentro con el pasado prehispánico, colonial y republicano.

1.2. Misión, Visión y Objetivos

A continuación se explicará la misión y visión de la organización. Esta información ha sido recogida a través de la página web oficial y de una entrevista realizada al director del museo de estudio.

1.2.1. Misión

- Crear conciencia en la comunidad peruana y mundial del valor de nuestro patrimonio, fortaleciendo los valores nacionales a través del conocimiento, identificación y difusión de nuestra cultura y promoviendo la ciudadanía intercultural.
- Recuperar, conservar, investigar y dar tratamiento al material histórico-arqueológico para su puesta en valor, favoreciendo el estudio de investigadores interesados en el pasado peruano.
- Informar, educar y facilitar un mayor acceso a la población a los productos culturales y artísticos que alberga a través de exposiciones museográficas permanentes, temporales e itinerantes, y de material educativo.
- Renovar el conocimiento del pasado peruano y fortalecer la identidad nacional, a través de la divulgación de los resultados de las investigaciones dentro y fuera del Perú.
- Prestar los servicios de asesoramiento, estudio, información o dictamen de carácter científico o técnico que le sean requeridos (Museo Nacional de Arqueología Antropología e Historia del Perú, 2018c).

Además, Iván Ghezzi (comunicación personal, 4 de mayo, 2018), director del museo, indicó que parte de la misión también es atender a la mayor cantidad posible de peruanos a través de los programas culturales.

1.2.2. Visión

- Convertirse en el centro piloto, líder del Perú y el mundo, promotor en el campo de la educación, conservación, investigación, exposición y difusión del patrimonio cultural que el museo alberga (Museo Nacional de Arqueología Antropología e Historia del Perú, 2018c).

Además, Iván Ghezzi (comunicación personal, 4 de mayo, 2018) indicó que parte de la visión también es transformar al Museo Nacional de Arqueología,

Antropología e Historia del Perú en un museo enfocado en el visitante. Con respecto a la identificación de la misión y visión declarada por el museo en la página web y el director, los jefes de áreas dieron respuestas distintas acerca de la misión y visión del museo; es decir, no existe conciencia de unidad en la identificación de la misión y la visión. Asimismo, en varios casos indicaron no tener la información actualizada y que se podía conocer a través de la página web.

1.2.3. Objetivos

Con respecto a los objetivos del museo, Ivan Ghezzi (comunicación personal, 4 de mayo 2018) comentó que el museo tiene como objetivo central y diferenciador concebirse como un servicio público de calidad en la atención del visitante. Asimismo, el principal objetivo a corto plazo del museo es la renovación profunda de las áreas expositivas que se ofrecen al visitante. Por otro lado, los objetivos a largo plazo más resaltantes son crecer en número de visitantes e infraestructura, ofrecer mayores áreas de exposición, brindar mayores servicios y talleres, y ofrecer un museo enfocado en los niños.

2. Panorama de asistencia al MNAAHP

En esta sección se desarrollará el panorama anual de asistencia al museo así como el número de visitantes nacionales según tipo de público asistente.

2.1. Evolución de la asistencia anual del MNAAHP

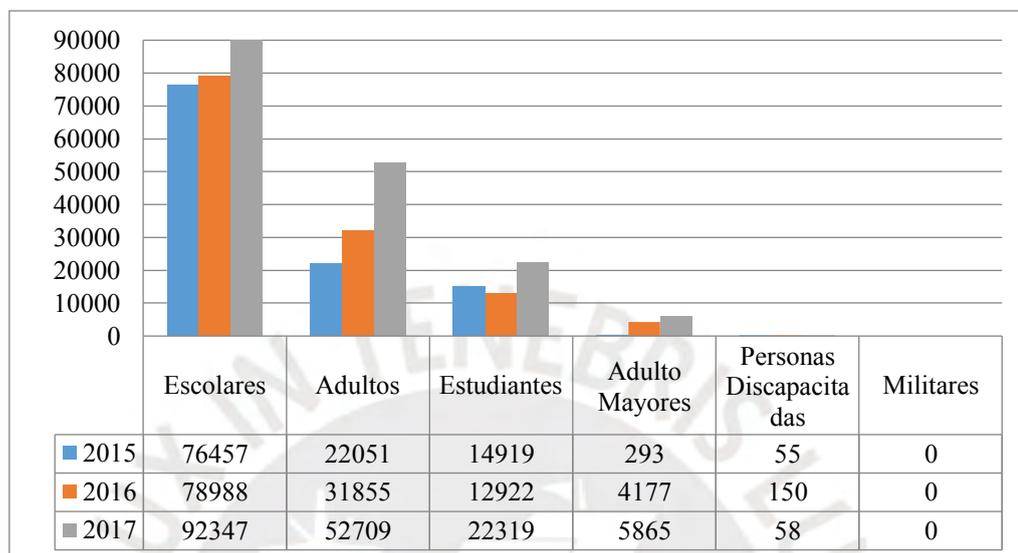
El panorama de crecimiento del MNAAHP ha sido favorable para la organización. De acuerdo a la información proporcionada por el museo, el público asistente en el año 2017 fue de 205,134 visitantes, lo cual representó un incremento de 26% con respecto al año anterior (Museo Nacional de Arqueología Antropología e Historia del Perú, 2018a). El incremento de visitantes responde a dos acciones. A nivel estatal, el Ministerio de Cultura a través de la Ley 28296 ha establecido la gratuidad del primer domingo de cada mes. Por otro lado, a nivel organizacional, la promoción de actividades culturales gratuitas como: el museo abre de noche, jueves culturales y otras presentaciones artísticas, han generado mayor participación del público. Con respecto a este punto, las estadísticas muestran un aumento de 140% del año 2016 al año 2017 con respecto al número de visitantes que asisten los días gratuitos (Véase Anexo M).

2.2. Asistencia anual de visitantes nacionales al MNAAHP

Con respecto a la asistencia de visitantes nacionales al MNAAHP en el año 2017, en la siguiente figura se observa que los visitantes con mayor asistencia son los escolares, los cuales representan el 53% y seguido de ello se ubican los adultos con 30%

de asistencia. Por otro lado, con respecto al crecimiento por tipo de visitante, se observa que la asistencia de los estudiantes ha aumentado en 73% del año 2016 al 2017; sin embargo, representa solo el 13% del total de visitantes nacionales en el año 2017 (Museo Nacional de Arqueología Antropología e Historia del Perú, 2018a).

Figura 4: Asistencia por tipo de visitante



Adaptado de: comunicación personal con Gerardo Malca

A pesar del incremento del número de visitantes, según el estudio del MALI (2018), de los 553 participantes nacionales encuestados, solo el 11% de jóvenes de 18 a 29 años de Lima Metropolitana reconoce haber visitado alguna vez al MNAAHP. Por otro lado, el mismo ocupa el doceavo puesto con solo 14% en el nivel de recordación de los visitantes de Lima Metropolitana. Ello refleja una gran desventaja para la organización con respecto a otros museos, ya que existen museos con mayores niveles de recordación. Entre los museos privados con mayores niveles de recordación están el MALI (56%), el Museo del Congreso (39%), el Museo y Catacumbas del Convento San Francisco (35%) y el museo del Convento de Santo Domingo (28%), y el museo público más recordado es el Museo del Banco Central de Reserva del Perú (23%).

Por lo tanto, las estadísticas indican que el número de visitantes al MNAAHP se ha incrementado. No obstante, el museo presenta un nivel de recordación bajo. Asimismo, con respecto al tipo de sus visitantes, se observa que en los últimos tres años los estudiantes no han tenido un incremento constante. Por ello, el museo requiere formular estrategias para mejorar la experiencia y atraer a los visitantes.

3. Evaluación interna del MNAAHP

Según Alessio (2015), la evaluación interna (AMOFITH) de una organización requiere del análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo: administración y gerencia

(A), marketing, ventas e investigación de mercado (M), operaciones, logística e infraestructura (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos y cultura (H), sistemas de información y comunicaciones (I), y tecnología, investigación y desarrollo (T). El objetivo de ello, es identificar las fortalezas y debilidades en el desenvolvimiento de las operaciones de la organización. Para ello, se realizará la evaluación interna del MNAAHP a partir de las entrevistas realizadas al director del museo y los jefes de áreas de la organización. A continuación se presentará el análisis de las siete dimensiones señaladas.

3.1. Administración y Gerencia

La administración se enfoca en incrementar la productividad de la organización para su competencia dentro del sector industrial, mientras que la gerencia se encarga del manejo de los aspectos estratégicos y operacionales de la organización. Dentro de las variables a analizar se encuentran la calidad y experiencia del equipo directivo, el sistema de planeamiento estratégico, el estilo de liderazgo y la gestión de red de contactos (D'Alessio, 2015b).

En primer lugar, con respecto a la calidad y experiencia del equipo directivo, el MNAHHP tiene como director al Dr. Iván Ghezzi Solís, quien cuenta con experiencia académica y profesional en el campo de arqueología. Dentro de las transformaciones de su gestión se encuentran la redefinición del objetivo del museo en beneficio del visitante, el horario de atención de siete días de la semana y la creación del área educativa. Con respecto a su experiencia, si bien el director cuenta con un amplio conocimiento y práctica en el campo de la arqueología, en el ámbito de la gestión de los museos se encuentra en la etapa formativa, ya que actualmente integra el “Programa de capacitación a líderes culturales en el campo de Gestión Cultural”, el cual le permitirá implementar mejoras en la gestión del museo.

En segundo lugar, el sistema de planeamiento estratégico comprende básicamente el establecimiento de la visión, misión objetivos y estrategias de una organización. Según la entrevista realizada al director, el museo tiene como misión atender a través de los programas culturales a la mayor cantidad de peruanos y como visión convertirse en un museo enfocado en el visitante. Sin embargo, en las entrevistas realizadas se encontró que los jefes de áreas y unidades de la organización no identifican con claridad la misión y visión de la organización señalada por el director del museo ni la publicada en la página web. Por otro lado, Iván Guezzi (comunicación personal, 4 de mayo, 2018), mencionó que las estrategias del MNAAHP son la reorganización operativa a través de la reestructuración del organigrama y los flujos de trabajo, y la

renovación del 40% de las áreas de exposición con la finalidad de que cada tres meses el visitante visualice una nueva propuesta en su visita al museo.

En tercer lugar, con respecto al estilo de liderazgo situacional propuesta por Hersey y Blanchard, el director posee un liderazgo persuasivo, caracterizado por el fuerte enfoque en la tarea y la alta relación con los subordinados (Hersey y Blanchard citado en Sánchez & Rodríguez 2010). Según la entrevista realizada, el director se centra en los resultados a través de la delimitación de las tareas, objetivos y estrategias para alcanzar la misión y visión de la organización, así como de la construcción de relaciones de equipo con el personal. El enfoque de relación del director se observa en la comunicación horizontal que mantiene con los jefes de área, su capacidad de escucha, apoyo y motivación al personal, aspectos reconocidos por los jefes de áreas y unidades de la organización.

En cuarto lugar, con respecto a la gestión de redes de contacto, la gestión del director ha generado el reforzamiento de alianzas entre el museo y la Municipalidad de Pueblo Libre, lo cual ha permitido beneficios como personal de apoyo para el mantenimiento de áreas verdes del museo y recursos para el desarrollo de los eventos culturales del museo.

A partir del análisis de esta sección se identificó que una de las principales fortalezas es que el director del museo está adquiriendo conocimientos sobre gestión cultural a través de capacitaciones, lo cual ha generado cambios favorables en el museo como haber reforzado las relaciones y alianzas estratégicas entre el museo y la Municipalidad de Pueblo Libre, y establecer como un objetivo de corto plazo la reestructuración de áreas para la integración de las operaciones del museo. No obstante, debido a que el director tiene un estilo directivo de liderazgo, las relaciones y la comunicación entre las áreas no es muy fluida, y no se identificó el uso de indicadores para medir el impacto que producen las acciones dirigidas a los visitantes. Asimismo, existe una débil gestión estratégica, debido a que el diseño de la misión es extenso, y los jefes de áreas y unidades de la organización no identifican con claridad la misión y visión de la organización señalada por el director ni la publicada en la página web.

3.2. Marketing, ventas e investigación de mercado

El marketing vela por la satisfacción de las necesidades de los consumidores a través de una oferta adecuada de productos y servicios que permitan la competitividad de la organización. Dentro de las variables que se analizarán se encuentran la línea de productos o servicios, la política de precios, el conocimiento del consumidor, la calidad del servicio del cliente, y la creatividad, eficiencia y efectividad de la publicidad y las

promociones (D'Alessio, 2015b). En el caso del MNAAHP, las funciones de marketing están desempeñadas por el área de Imagen Institucional.

En primer lugar, con respecto a la línea de productos y servicios, el MNAAHP presenta dos tipos de exposiciones: exposiciones permanentes y exposiciones temporales. Las exposiciones permanentes están conformadas por 18 salas que muestran la secuencia cronológica desde los primeros habitantes del Perú hasta la época de la república. Dentro de las salas que ofrece el museo están las siguientes: sala orígenes, sala formativa, sala Chavín, sala Pukara, sala Paracas, sala Desarrollos Regionales, sala Metalurgia, sala Estados Regionales, sala Huari, sala Chancay, sala Chimú/Lambayeque, sala Tawantinsuyo, sala Amazonía, sala Conquista y Colonia, sala Borbónica, sala Independencia, sala República, sala Quinta de Pezuela. Por otro lado, con respecto a las exposiciones temporales, el museo cuenta con un espacio de exhibición. Por otro lado, con respecto a la línea de servicios el museo cuenta con los siguientes servicios: restaurante y cafetería, guardarropa o consigna, librería, guiado, biblioteca, servicios médicos, servicios higiénicos, lactario, uso de áreas verdes y estacionamiento.

En segundo lugar, la política de precios depende del tipo de público, cuya definición y precio de boletos es establecido por el Ministerio de Cultura. El organismo estatal ha establecido 4 categorías de público: adulto general con precio de S/10.00, estudiante de educación superior y no universitaria S/5.00, escolares y niños S/1.00 y entrada especial para mayores de 60 años, militares S/5.00 y personas con discapacidad 50%. Asimismo, el servicio de acompañamiento del guiado es tercerizado y enfocado al público extranjero, siendo el costo de S/20.00.

En tercer lugar, con respecto al conocimiento del consumidor esta labor es competencia del área de Imagen; no obstante, en el año 2017 el área de Investigaciones se encargó de la elaboración de un estudio de públicos. Sobre los resultados del estudio, estos no han sido socializados a las diferentes áreas de la organización, lo cual no les permite conocer el perfil del visitante. Ello representa una desventaja para el museo, ya que a través del conocimiento del perfil del visitante, las áreas podrían conocer los diferentes tipos de públicos y brindar una oferta atractiva para cada uno.

En cuarto lugar, con respecto a la calidad del servicio al visitante el área ha propuesto iniciativas como la capacitación de profesores para mejorar la experiencia de la comprensión de las salas por el público escolar. No obstante, no existe documentación que muestre los resultados de esta implementación.

En quinto lugar, con respecto a la creatividad, eficiencia y efectividad de la publicidad y promociones, el museo utiliza las redes sociales y las relaciones públicas para promover sus actividades culturales. En el caso de las redes sociales, el museo cuenta con Twitter, Facebook e Instagram, los cuales son administrados por un community manager. Asimismo, un miembro del área comentó la optimización en 91% en la velocidad de respuesta a las consultas del público. Sin embargo, se observa poca interactividad y acogida del público con respecto a las publicaciones realizadas y la ausencia de contenidos atractivos en las redes sociales.

Por lo tanto, con respecto al desempeño de marketing, ventas e investigación de mercado, las principales fortalezas del área de Imagen Institucional son la optimización en 91% de las respuestas a las consultas hechas por el público en las redes sociales y la capacitación a los profesores para mejorar la experiencia de los escolares con respecto a la comprensión de las salas. No obstante, los investigadores no pudieron acceder a la documentación que de conformidad a lo indicado. Por otro lado, acerca de sus debilidades, se observa poca interactividad del museo en las redes sociales, debido a la poca acogida del público con las publicaciones realizadas y se observan contenidos poco atractivos. Asimismo, el área no ha sistematizado una metodología para conocer a sus distintos tipos de visitantes.

3.3. Operaciones, logística e infraestructura

El área de operaciones se encarga de ejecutar los procesos para la producción de bienes y servicios. Pese a que la gestión de esta área es una pieza clave para la supervivencia, el desarrollo y la competitividad de la organización, las organizaciones no le suelen darle la importancia que amerita (D'Alessio, 2015b).

La dimensión de Operaciones y Logística describe los procesos vinculados con el inventario, la producción, el mantenimiento y la calidad, los cuales están relacionados con los elementos del servicio brindado (D'Alessio, 2015b). Si bien el MNAHP cuenta con un área de operaciones, ella solo se encarga de realizar el mantenimiento del edificio, es decir, de todas aquellas actividades relacionadas a labores de carpintería, electricidad, pintura, jardinería, entre otros. Sin embargo, en esta sección se abordará el proceso operativo principal del museo que consiste en la puesta de las exposiciones permanentes y temporales.

De acuerdo a la cadena de valor se identifica que las actividades operativas y de logística de un museo están relacionadas con la conservación, las colecciones, los catálogos y la museografía; procesos que tienen como objetivo la puesta de una exposición (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008b). Entonces, en el MNAHP el proceso

operativo de la puesta de las exposiciones inicia con la gestión del registro y manejo de colecciones; luego las piezas deben ser contextualizadas, tarea del área de investigaciones; después se realiza un trabajo conjunto entre el área de investigaciones y museografía para la elaboración del guión museográfico. Finalmente, la exposición se expone al público en las distintas salas del museo.

En primer lugar, con respecto al proceso de inventarios, ello está a cargo del área Registro y Manejo de Colecciones. Con respecto a la rotación del inventario, suele darse con mayor frecuencia cuando existen remodelaciones en el museo o cambios en cada unidad expositiva. Asimismo, existen 2 depósitos acondicionados al tipo de colección que alberga el museo, es decir dependiendo de los materiales de las piezas se acondicionan el ambiente y se brindan los cuidados especiales. Por otro lado, el museo cuenta con un área de depósito, encargada del abastecimiento de productos a las distintas áreas del museo. Dentro de los almacenes del área se guardan 4 rubros de materiales: útiles de oficina, material eléctrico, pintura y elementos de limpieza.

En segundo lugar, con respecto a la producción de la exposición, ella está a cargo del área de Museografía e Investigación. Por un lado, el área de Museografía se encarga principalmente del diseño de la exposición así como del mantenimiento de los elementos museográficos como los paneles, la iluminación, vitrinas, textos, las plataformas interactivas entre otros. Con respecto a la producción de la exposición, el museo no cuenta con un guión narrativo uniforme, ya que cada sala obedece a patrones diferentes. Asimismo, en los últimos años no ha habido una remodelación integral en todas las salas expositivas del museo. La última remodelación importante se realizó en la sala Paracas, la cual cuenta con elementos lúdicos e interactivos, equipamiento moderno, contenido entendible para el público, espacios de descanso, instalaciones inclusivas y ambientación atractiva y colorida en el diseño museográfico, elementos integrados que apuntan a mejorar la experiencia del visitante.

Por otro lado, el área de investigaciones es responsable de implementar y renovar los guiones museográficos, seleccionar las piezas para las exhibiciones, atender consultas en temas de investigación e información y elaborar publicaciones como revistas y catálogos de las exposiciones, siendo solo las revistas las que se encuentran a disposición del público en la página web del museo. Con respecto a las publicaciones, el MNAHP cuenta con la revista Arqueológicas, y la revista de Historia y Cultura, las cuales se publican anualmente. Sin embargo, han existido años en el museo no ha realizado contado con publicaciones, debido a la falta de presupuesto o de convocatoria. Por otro lado, una de las actividades más resaltantes del área es la mejora de algunas salas en cuanto a la producción de guiones entendibles y no extensos para el público.

En tercer lugar, con respecto al mantenimiento de las piezas y colecciones, el área de Laboratorio, Conservación y Restauración se encarga de conservar y restaurar las piezas del museo; para ello cuentan con 5 laboratorios: metales, cerámica, material orgánico, textiles, arte histórico. Además monitorean los objetos expuestos en las salas para evaluar si requieren de alguna intervención.

En cuarto lugar, con respecto a la calidad del servicio el director del museo cuenta con una propuesta para la mejora del servicio brindado al visitante. En la entrevista realizada, la organización tiene como objetivo a corto plazo realizar una reestructuración de áreas para la integración de las operaciones del museo en un área llamada “exposiciones”, ello debido a que existen conflictos de intereses entre las áreas de museografía e investigaciones con respecto a la presentación del contenido de información a mostrarse al público. Para los curadores prima el contenido intelectual y el uso de tecnicismos en la narración del guión, mientras que los investigadores y museógrafos se preocupan más por la generación de un contenido amigable para el visitante. Asimismo, existen planes para que el área sea dirigida por un educador, ya que los contenidos deben ser didácticos, de acuerdo a los fines del museo. Por tanto, la generación de la nueva área responde a la necesidad de contar con profesionales especializados que mejoren el contenido de la exposición, lo cual generará un mayor impacto en la experiencia del visitante.

Entonces, como se mencionó anteriormente el museo no cuenta con un área de operaciones, a pesar de que aporta a la supervivencia, el desarrollo y la competitividad de la organización. No obstante, los investigadores consideraron relevante describir las acciones realizadas por las áreas cuyos procesos están vinculados con el inventario, la producción, el mantenimiento y la calidad. Uno de los aspectos más resaltantes de esta sección es la decisión de la dirección de generar una nueva área que integre las operaciones del museo, la cual llevará el nombre de exposiciones.

3.4. Finanzas y contabilidad

El área de finanzas se encarga de obtener los recursos económicos así como otros recursos que permitan la sostenibilidad y crecimiento de la organización. Dentro de las variables a analizar se encuentran los sistemas contables y la estructura de costos e ingresos (D'Alessio, 2015b).

En primer lugar, el MNAAHP solo realiza una contabilidad interna. Con respecto al ingreso, existe un control diario de la venta de tickets; por otro lado, en las se mencionaron algunos gastos como el programa vaso de leche para los trabajadores y la compra de artículos de aseo y papelería. Asimismo, para dar seguimiento a las entradas

y salidas de dinero, de acuerdo a Gerardo Malca (comunicación personal, 28 de mayo, 2018), jefe de Unidad de Administración, el Ministerio de Cultura le provee a la organización una plataforma virtual llamada Libro de Caja Banco.

En segundo lugar, con respecto a la estructura de ingresos el mayor porcentaje recaudado es por la venta de entradas del museo. Asimismo, otras fuentes de capital son los préstamos de piezas a instituciones museísticas así como el alquiler de espacios para eventos dentro del museo. Sin embargo, los ingresos no son gestionados directamente por el MNAAHP, ya que ellos retornan al Ministerio de Cultura quien coloca todos los ingresos de los museos a su cargo en un fondo común para su reasignación. Cabe mencionar que existen donaciones de mobiliarios por parte de algunas instituciones. Por otro lado, no se tuvo acceso a la información sobre la estructura de costos.

Por lo tanto, el MNAAHP solo cuenta con el área de contabilidad, la cual se encarga de gestionar la estructura de ingresos, siendo la mayor fuente de recaudación la venta de entradas. Por otro lado, el museo no cuenta con un área financiera, debido a que los ingresos no son gestionados directamente por ellos, es decir la DGM se encarga de recaudar todo el ingreso de la boletería de cada uno de los museos a su cargo y luego les asigna un presupuesto.

3.5. Recursos humanos y cultura

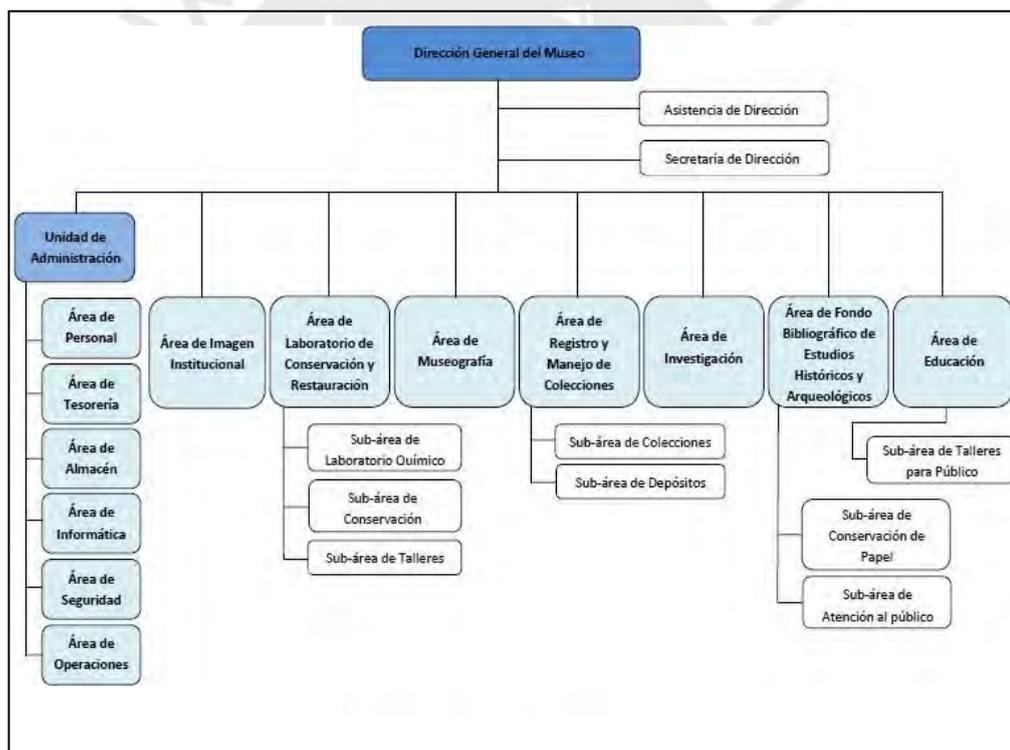
Los recursos humanos son uno de los activos más importantes de toda organización, ya que se encarga de movilizar recursos tangibles e intangibles, realizar el ciclo operativo y establecer relaciones para la consecución de objetivos. Sin embargo, es el recurso menos predecible, lo cual impacta en la motivación y en las relaciones del equipo que labora en la organización. Dentro de las variables a analizar se encuentran el reclutamiento y selección del personal, las políticas de tercerización, la estructura organizacional, los beneficios laborales, los incentivos organizacionales, la cultura organizacional, programa de capacitaciones, y resistencia al cambio (D'Alessio, 2015b).

En primer lugar, con respecto al proceso de reclutamiento y selección del personal, el Ministerio de Cultura es el ente ejecutor del proceso. Por ello, el MNAAHP requiere de la coordinación con el Ministerio de Cultura para la aprobación de los formatos de perfiles profesionales de las contrataciones; los requerimientos y aprobación de reemplazos y/o nuevas plazas de los Contratos de Administración de Servicios (CAS) y la aprobación de los pedidos de servicios por terceros. Por lo tanto, el MNAAHP no realiza esta actividad de forma autónoma sino se encarga de gestionar solicitudes para la asignación del personal por el Ministerio de Cultura.

Por otro lado, con respecto al personal que labora, el museo cuenta con 158 colaboradores aproximadamente, los cuales presentan distinto tipo de contratación como CAS, nombrados, terceros y SERVIS (Véase Anexo N). Asimismo, el MNAAHP cuenta con personal tercerizado, el cual es denominado MINCUL-SERVIS, pero no cuenta con una política de tercerización, ya que es una labor propia del ministerio. Cabe añadir que el museo cuenta con 33 voluntarios delegados por el ministerio.

En segundo lugar, la estructura organizacional del MNAAHP se encuentra en proceso de reestructuración para mejorar la gestión y el servicio brindado por el museo. Los cambios apuntan a la fusión de áreas y al fortalecimiento del área educativa con el objetivo de mejorar la comunicación e interrelación entre los miembros de la organización. Debido a que el MNAAHP no cuenta con un organigrama oficial actualizado, a continuación se presenta en la siguiente figura el organigrama elaborado por los investigadores en base a la comunicación personal realizada con los jefes de área.

Figura 5: Organigrama del MNAAHP



Adaptado de: comunicación personal con Layce Alvarado (2018).

En tercer lugar, con respecto a los beneficios laborales brindados por el Ministerio de Cultura, los colaboradores tienen convenios con instituciones bancarias, universidades e institutos para el estudio de idiomas y cursos, y el Ministerio de Cultura brinda capacitaciones y ponencias. Asimismo, el MNAAHP otorga dos beneficios internos de salud para sus colaboradores: repartición de leche como acción preventiva y un programa anti estrés laboral de masajes, realizado por el personal interno.

En cuanto a los incentivos organizacionales, el Ministerio de Cultura realiza actividades de integración: reuniones por fin de año y campeonatos deportivos. Por otro lado, el MNAAHP brinda al personal tarjeta de saludos por cumpleaños, elaborado por el área de Imagen, y celebraciones realizadas por cada área.

En cuarto lugar, la cultura organizacional, está conformada por el conjunto de valores, principios y tradiciones. Según Layce Alvarado (comunicación personal, 27 de abril, 2018), los valores que forman parte del museo son el respeto mutuo, la unión, el compañerismo y el sentido de familiaridad.

En quinto lugar, con respecto a las capacitaciones, el MNAAHP no ejecuta un plan de capacitaciones; sin embargo, el área de personal está diseñando un programa de capacitaciones que tienen como objetivo mejorar la satisfacción del visitante. El diseño de las capacitaciones contará con 3 módulos: conservación preventiva de las piezas y ambiente; atención al público y seguridad; y conocimiento del recorrido del guión de cada sala, el cual se planea implementar a fines del año 2018. Por otro lado, se está realizando la ejecución de talleres, que tiene como instructores a los colaboradores especialistas en el tema a desarrollar.

Finalmente, con respecto a la resistencia al cambio, los jefes de área señalaron que cada área maneja sus labores de forma independiente y que la relación que tienen con ciertas áreas es complicada, ya que existe poca comunicación entre ellas. Asimismo, el director indicó que las áreas no suelen identificar el valor de las otras áreas, lo cual complica las relaciones entre estas. Entonces, se observa que las relaciones y la comunicación entre las áreas no es muy fluida; por lo tanto, la resistencia al cambio de las áreas tiene un nivel medio, ya que al centrarse en sí mismas no consideran formas distintas de intervenir o evaluar un mismo problema.

Por lo tanto, el área de Recursos Humanos del MNAAHP no tiene autonomía, ya que funciona como apoyo a la gestión del Ministerio de Cultura, el cual se encarga de realizar los procesos de reclutamiento, selección, los incentivos, las actividades de integración y las políticas de tercerización. Asimismo, en la actualidad el área no ejecuta un plan de capacitación, lo cual es una desventaja, debido a que no se está aprovechando el talento humano de los colaboradores. Por otro lado, existe una débil relación entre los miembros de las áreas, ya que existe poca comunicación y falta de reconocimiento del valor que generan entre sí.

3.6. Sistemas de información y comunicaciones

Los sistemas de información y comunicaciones con el apoyo de la tecnología brindan el soporte para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de procesos

productivos y la mejora de la comunicación interna. A continuación, en la tabla se mostrarán las principales variables a evaluarse: sistemas de información para la toma de decisiones gerenciales, la oportunidad y calidad de información para las áreas, los sistemas de comunicación interna y externa, y los sistemas de seguridad (D'Alessio, 2015b).

Tabla 8: Sistemas de Información y Comunicaciones

Sistemas de Información y Comunicaciones	Herramienta	Propósito
Decisiones gerenciales	Infocultura	Dar seguimiento mensual de la posición del museo frente a otros museos gestionados por el Ministerio de Cultura y evaluar la efectividad de las estrategias organizacionales.
	Quipu y Sistema de boletería	Registro y entrega de reporte de asistentes diarios.
Calidad y oportunidad de información de las áreas operativas	Plataforma Web del Ministerio de Cultura	Utilizado por el área de Personal para difundir las actividades realizadas por el museo, programar eventos y encontrar capacitaciones disponibles para el personal.
	SINAR	Sistema que se encarga de la recepción, inventario y registro de las piezas o colecciones.
	Excel y MySQL	Registro de inventario.
Sistemas de comunicación interna y externa	Intranet del Ministerio de Cultura	Permite la comunicación, coordinación e intercambio interno de información entre las áreas de la organización.
Sistemas de seguridad	Sistema de cámaras de vigilancia y alarmas	Control interno de las diferentes áreas e instalaciones del museo y de los exteriores del mismo a través de cámaras, alarmas, intercomunicadores y personal de seguridad.

Asimismo, con respecto a la calidad de información para las operaciones, el área de conservación y restauración tiene como proyecto la sistematización del proceso de registro de intervenciones de las piezas, con la finalidad de dar seguimiento al estado de las intervenciones.

Entonces, el MNAHP utiliza aquellas herramientas proporcionadas por el Ministerio de Cultura para realizar sus operaciones.

3.7. Tecnología, investigación y desarrollo

La dimensión Tecnología, Investigación y Desarrollo están vinculados con mejoras continuas que potencializan los productos y procesos internos de la organización. Su evaluación comprende el análisis de la capacidad de adopción de nuevas tecnologías, la tecnología de punta en productos y procesos, la competencia tecnológica respecto a la industria y los competidores, y la capacidad tecnológica del personal de la organización (D'Alessio, 2015b).

En primer lugar, con respecto a la adopción de nuevas tecnologías, el museo cuenta con herramientas tecnológicas puestas a disposición del público por el Ministerio de Cultura. La plataforma utilizada se llama Museos en Línea, la cual permite realizar un recorrido 360 a la Quinta de los Libertadores así como la exploración virtual 3D de las piezas correspondientes a las Salas Pintura Virreinal Peruana, Sala República y Sala Chavín. Asimismo, la plataforma Museos en Línea cuenta con un aplicativo que permite el recorrido QR de las piezas correspondientes a las salas Pintura Virreinal Peruana y República.

Por otro lado, el museo cuenta con plataformas interactivas en la Sala Paracas y en la Casona de los Libertadores para generar una mayor experiencia en el público. Sin embargo, en la observación realizada se identificó problemas de mantenimiento en las plataformas interactivas en la Sala Paracas, debido a que no funcionaban. Asimismo, se identificó problemas para el acceso del recorrido QR de las piezas en las salas del museo. Para finalizar, el museo cuenta con un sistema KOA, que es un servicio en línea en donde se encuentra un porcentaje de libros de la biblioteca para el público.

Por ende, el MNAAHP cuenta con la plataforma virtual Museos en Línea, proporcionada por el Ministerio de Cultura, la cual significa una fortaleza para el MNAAHP, debido a que dota al visitante de servicios complementarios. No obstante, se observan debilidades como la falta de mantenimiento a las plataformas interactivas de las salas del museo y problemas para el acceso del recorrido QR.

CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Hipótesis

La construcción de las hipótesis se elaboró a partir de los primeros hallazgos encontrados en el análisis de las técnicas de recolección de datos cualitativos, las cuales serán puestas a prueba a través del análisis de las herramientas cualitativas y cuantitativas para determinar la conformidad o rechazo de las hipótesis propuestas. En base a ello, a continuación se señala la hipótesis general de la investigación y se presenta una tabla que muestra las técnicas de recolección de datos para la generación de las hipótesis específicas, las hipótesis específicas construidas, y las herramientas cualitativas y cuantitativas de verificación para el análisis y determinación de la confirmación o rechazo de las hipótesis específicas planteadas.

Hipótesis General: Existen factores significativos que influyen en la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana, los cuales son relevantes para la generación de una propuesta de mejora de calidad del servicio para el MNAAHP.

Tabla 9: Construcción de hipótesis específicas y herramientas de verificación

Técnicas de recolección	Hipótesis específicas	Herramientas de verificación
Revisión de literatura	HE1: No existe un sistema de gestión de calidad del servicio con enfoque en la satisfacción del visitante al Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú.	Entrevistas a jefes de áreas del MNAAHP
Revisión de literatura sobre estudios de calidad	HE2: Las variables de calidad que influyen en la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de edad en el contexto museístico de Lima Metropolitana son las siguientes: elementos tangibles, servicios complementarios, comprensión de la exposición, capacidad de respuesta del personal, accesibilidad, comunicación, y entretenimiento cultural y educativo.	Método Delphi, entrevistas semiestructuradas a especialistas y directores de museos y grupos focales
Revisión de literatura: Lima Cómo Vamos y MALI	HE3: Existen características diferentes en el perfil de los visitantes de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana que asisten al Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú.	Encuesta a través del análisis descriptivo de los resultados
Grupos focales de experiencia	HE4: Existen al menos dos grupos diferenciados de visitantes de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana con motivaciones diferentes que asisten al Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú: los interesados y los diversos.	Encuesta a través del análisis clúster de los resultados
Entrevistas semiestructuradas a los especialistas y directivos de museos	HE5: Existen al menos 3 factores críticos de calidad del servicio que influyen en la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana que asiste al Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú: comprensión de la exposición, capacidad de respuesta del personal y elementos tangibles.	Encuesta a través del análisis de MES de los resultados

2. Enfoque de la investigación

El estudio tiene un enfoque mixto, debido a que utiliza tanto el método cualitativo como cuantitativo para profundizar la investigación. Asimismo, realizar la investigación con ambos enfoques es necesario debido a que neutraliza las desventajas de cada uno y refuerza la credibilidad de los resultados de la investigación. Además, los resultados del método cualitativo pueden ser utilizados para generar hipótesis que luego se pondrán a prueba con la aplicación del método cuantitativo a través de un instrumento confiable (Hernández et al., 2014). A continuación, en la siguiente tabla se indican los propósitos del enfoque cualitativo, mixto y cuantitativo utilizado para la investigación.

Tabla 10: Enfoques de Investigación

Enfoques	Propósitos	Tipo de análisis	Tipo de herramienta
El enfoque cualitativo	Profundizar sobre el problema	-	Revisión de literatura
	Conocer la situación del sector museístico en Lima Metropolitana	Análisis de contenido	Entrevistas a profundidad y grupos focales de experiencia
	Conocer la situación actual de la gestión del MNAAHP	Análisis de contenido	Entrevistas a profundidad y observaciones
	Identificar los grupos diferenciados de visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana según sus motivaciones de asistencia a museos de Lima Metropolitana	Análisis de contenido	Revisión de la literatura y grupos focales de experiencia
El enfoque mixto	Conocer el no uso de servicios del MNAAHP	Análisis de contenido y análisis descriptivo	Observación de los distintos servicios ofrecidos y cuestionario de no uso de los servicios
	Identificar las variables de calidad que influyen en la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana en el contexto museístico de Lima Metropolitana	Análisis de contenido y método Delphi	Revisión de la literatura y método Delphi, entrevistas a profundidad, grupos focales de experiencia
	Describir el perfil del visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana al MNAAHP	Análisis descriptivo	Revisión de la literatura y preguntas para conocer el perfil del visitante (encuesta)
	Identificar los grupos diferenciados de visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana según sus motivaciones de asistencia al MNAAHP	Análisis de contenidos, análisis clúster y árbol de decisiones	Revisión de la literatura, grupos focales de experiencia, cuestionario para conocer las motivaciones de visita(encuesta)
El enfoque cuantitativo	Identificar los factores significativos que influyen en la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana del MNAAHP	Análisis factorial, análisis de fiabilidad y modelamiento de ecuaciones estructurales	Cuestionario final de calidad para identificar los factores significativos que influyen en la satisfacción del visitante (encuesta)

Por lo tanto, ambos enfoques complementan el desarrollo de la investigación. Primero, se parte de un enfoque cualitativo para profundizar el problema de investigación y el contexto. Después, se emplea el enfoque mixto para recoger las variables de calidad que influyen en la satisfacción de los visitantes de 18 a 29 años de edad en el contexto de Lima Metropolitana, establecer el perfil del visitante de 18 a 29 años al MNAAHP e identificar la existencia de perfiles diferenciados con respecto a las motivaciones del visitante de 18 a 29 años al MNAAHP. Para finalizar, se emplea el enfoque cuantitativo para determinar los factores significativos que influyen en la satisfacción del visitante de 18 a 29 años al MNAAHP.

3. Alcance de la investigación

El alcance del objetivo general de la investigación es de tipo exploratorio correlacional. De acuerdo Hernández et al. (2014), el alcance exploratorio es aquel que investiga problemas poco estudiados y pretende ser un referente para nuevos estudios; y el alcance correlacional busca conocer la relación existente entre dos o más variables. Con respecto a ello, la presente investigación es exploratoria debido a requiere del diseño de un modelo de evaluación de calidad propio que se adapte al contexto museístico de Lima Metropolitana. Asimismo, a partir de este modelo, se buscará identificar los factores significativos de calidad que influyen en la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de edad que asiste al MNAAHP, por lo que se analizará las relaciones entre la variable dependiente satisfacción y las variables independientes: clúster y factores significativos de calidad. A partir de ello, se propondrá una propuesta de mejora de calidad de servicio.

4. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es mixto debido a las siguientes razones: utiliza los resultados del análisis cualitativo y cuantitativo para compensar las debilidades de cada método, brinda una visión más comprensible del problema debido a la complementariedad del análisis de los resultados de ambos métodos, brinda mayor credibilidad de los resultados, formula hipótesis que serán puestas a prueba a través de otro método y genera una producción metodológica a través del desarrollo de un instrumento de recolección y análisis de datos que está basado en los resultados de otro método (Hernández et al., 2014).

Asimismo, el diseño de la investigación es no experimental debido a que no se crea una situación ni se estimula intencionalmente a los participantes para evaluar su percepción con respecto a las variables de satisfacción. Su objetivo es evaluar la satisfacción de los visitantes al museo de estudio en su ambiente natural para luego proceder al análisis de sus percepciones (Hernández et al., 2014).

Por otro lado, el tipo de diseño no experimental de la investigación es transversal. Este diseño “recolecta datos en un solo momento en el tiempo. Su propósito es describir las variables

y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández et al., 2014, p.154). En la presente investigación la recolección de datos se realizó en las instalaciones del MNAAHP en un momento específico que inició el 05 de Junio y finalizó el día 01 de Julio del año 2018. Por lo tanto, el análisis de los factores que influyen en la satisfacción del visitante al museo y la elaboración de la propuesta de calidad responderán a la situación del museo en un momento específico.

5. Selección muestral

En el siguiente apartado se presentará la unidad de análisis, la población y la muestra seleccionada para la presente investigación.

5.1. Unidad de muestreo

La unidad de muestreo son los participantes, objetos, sucesos o colectividades que se desean estudiar y su determinación dependerá del planteamiento de la investigación y los alcances de la misma (Hernández et al., 2014). De acuerdo a la pregunta de investigación “¿Cuál es la propuesta de mejora de calidad del servicio orientado a la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de edad que asiste al MNAAHP?” las unidades de muestreo son los especialistas en gestión de museos (análisis de las entrevistas a profundidad semiestructuradas y cuestionario), la capacidad de gestión de la dirección y los jefes de áreas del MNAAHP (análisis de las entrevistas a profundidad semiestructuradas y las observaciones) y los visitantes a museos (análisis de las encuestas y grupos focales).

5.2. Población

“Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Lepkowski 2008 citado en Hernández et al., 2014). Los visitantes a museos se pueden clasificar por edad. De acuerdo a ello, el estudio de museos realizado por el MALI identifica los siguientes grupos: de 18 a 29 años, de 30 a 40 años, de 41 a 50 años, de 51 a 60 años. Según el mencionado estudio, la mayoría de visitantes a museos y centros expositivos son jóvenes de 18 a 29 años, debido a que representan el 49% del total de encuestados. Por lo tanto, los investigadores consideraron relevante elegir aquel grupo de visitantes que se caracterice por tener un nivel alto de asistencia a museos de Lima, es decir, visitantes de 18 a 29 años residentes de Lima Metropolitana que asisten al MNAAHP en el año 2018.

5.3. Muestra

El muestreo de la investigación es no probabilístico por conveniencia. Según Hernández et al. (2014), en el muestreo no probabilístico la elección de los casos no

tienen la misma probabilidad de ser elegidos, sino que depende del criterio de los investigadores. Asimismo, de acuerdo a Ponce & Pasco (2015), el muestreo no probabilístico por conveniencia consiste en seleccionar la muestra según la facilidad de acceso a la unidad de observación que tenga el investigador. Asimismo, es importante señalar las ventajas y desventajas de utilizar una muestra no probabilística.

Desde el enfoque cuantitativo, “la ventaja de una muestra no probabilística- desde la visión cuantitativa- es su utilidad para determinados diseño de estudio que requieren no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema” (Hernández et al., 2014, p.190).

No obstante, este tipo de muestreo presenta algunas desventajas. Por un lado, no se puede precisar con qué nivel de confianza se realiza la estimación, es decir no es posible calcular con exactitud el error estándar. Por otro lado, las muestras no probabilísticas tienen un valor que se limita a la muestra en sí, mas no se pueden generalizar los datos a la población (Hernández et al., 2014).

A continuación, se presenta la selección muestral no probabilística para cada herramienta cualitativa y cuantitativa empleada en la investigación.

Por un lado, con respecto a las herramientas cualitativas, la siguiente tabla señala la muestra para cada tipo de técnica empleada.

Tabla 11: Selección muestral por herramienta cualitativa utilizada

Herramienta cualitativa	Detalle	Muestra
Grupo focales	Grupo focal 1 : personas que han asistido al menos una vez a museos durante el 2017 – 2018	8 personas
	Grupo focal 2: personas que han asistido más de una vez durante el 2017-2018	8 personas
	Grupo focal 3: mixto (personas que han asistido al menos una vez o más de una vez a museos durante el 2017 - 2018)	8 personas
	Grupo focal 4: mixto (personas que han asistido al menos una vez o más de una vez a museos durante el 2017 - 2018) para la verificación de la encuesta	8 personas
Entrevistas a profundidad	Entrevistas a directores de museos y especialistas en gestión de museos	17 personas
Entrevistas a profundidad	Entrevistas al director y a los jefes de las áreas del MNAHP	10 personas
Observación con participación pasiva	Observaciones de las reacciones de los visitantes frente a los distintos servicios ofrecidos, la interacción del personal con el visitante, las condiciones de la infraestructura, los contenidos de las exposiciones y la interacción de los visitantes con las salas de exposiciones. Se consideró días regulares y días gratuitos al museo (tercer viernes y primer domingo del mes).	7 visitas

Por otro lado, con respecto a las herramientas cuantitativas, a continuación se procede a explicar la muestra para cada tipo de técnica empleada.

Primero, la muestra seleccionada para el cuestionario del método Delphi está conformada por 15 directores y especialistas en la gestión de los museos. Cabe señalar que si bien se entrevistaron a 17 directores y especialistas en gestión de los museos, solo 15 de ellos decidieron continuar con el proceso del método Delphi.

Segundo, con respecto a la muestra seleccionada para las encuestas, los investigadores han determinado el cálculo de la misma o el número de encuestas a realizarse de acuerdo a la naturaleza del análisis cuantitativo. En este sentido, el análisis cuantitativo de la investigación incluye el análisis factorial, el análisis de componentes principales y el análisis de modelamiento de ecuaciones estructurales. En el caso del análisis factorial, la regla establece que el tamaño muestral aceptable depende del número de variables o ítems (Hair, et al 1999 citado en Rositas 2014). En la siguiente tabla se observa los criterios para determinar el tamaño de muestra.

Tabla 12: Cálculo de tamaño de muestra según ítems de encuesta

Ítems en la encuesta	Regla en cuanto a encuestas por ítem	Tamaño de la muestra
20 ítems a más	Entre 5 y 20 encuestas por ítem	Entre 100 y 400 encuestas
10 ítems o menos	10 encuestas por ítem	Máximo 100 encuestas sería el tamaño ideal

Adaptado de: Cervantes 2005 citado en Rositas 2014

Con respecto a la tabla presentada, los investigadores señalan que el tamaño de la muestra mínimo para realizar un análisis factorial es de 100 encuestas. Asimismo, otros autores precisan que el tamaño de muestra conveniente es de 200 encuestas, o un múltiplo de 5 hasta 20 encuestas por ítem (Rositas, 2014). Finalmente, Hair sostiene que el tamaño de muestra óptimo debe ser un múltiplo de 10 encuestas por ítem o incluso 20 (Hair, et al. 1999 citado en Rositas 2014).

Debido a que la investigación presenta 43 ítems, se encuentra en la primera regla establecida por Cervantes, entonces el número de encuestas por ítem debe ser entre 5 a 20. Asimismo, para contar con una muestra óptima, de acuerdo a lo mencionado por Hair, se considera realizar 10 encuestas por ítem. Por lo tanto, el tamaño de muestra es 430 encuestas a visitantes nacionales de 18 y 29 años de edad que residen en Lima Metropolitana al MNAAHP.

6. Técnicas de recolección de datos

La presente investigación es de enfoque mixto, por lo que esta sección desarrollará las seis técnicas de recolección de información: revisión de literatura, cuestionarios, entrevistas

semiestructuradas, grupos focales, encuestas y observación. A continuación se explicará el propósito del empleo de cada uno.

6.1. Revisión de la literatura

El aporte de la investigación es la elaboración de una herramienta que permita medir la calidad de servicio de los museos en Lima Metropolitana. En la fase inicial se procedió a la revisión bibliográfica, encontrándose diferentes modelos de medición de la calidad con enfoque a la satisfacción del visitante a museos pero aplicados a contextos distintos al peruano: España, Indonesia, Croacia, Escocia e Inglaterra y Taiwán. El propósito de ello, fue conocer las variables de calidad con enfoque en la satisfacción del visitante a museos. No obstante, ninguno de los modelos señalados puede ser aplicado directamente al contexto de Lima Metropolitana, ya que no se desarrollan en entornos similares.

6.2. Cuestionarios

Debido a que los modelos internacionales de evaluación de calidad del servicio de museos no son aplicables a la realidad peruana, se procedió a utilizar la técnica Delphi. El método Delphi es una herramienta cuantitativa fiable para obtener información de expertos de un área determinada, los cuales son sometidos individualmente a cuestionarios. Posteriormente, se entregan las respuestas grupales a los expertos para que realicen una retroalimentación con el fin de obtener una opinión representativa del grupo (Reguant & Torrado, 2016). A continuación, la siguiente Tabla muestra los pasos para realizar la técnica Delphi y su aplicación en la investigación.

Tabla 13: Proceso del método Delphi

Fases	Detalle	Aplicación del método Delphi en la investigación
Fase 1: Definición	Definición del objetivo de investigación y las fuentes de información para comprender el problema (Reguant & Torrado, 2016)	<ul style="list-style-type: none"> •Problema: Bajo nivel de satisfacción de los visitantes a museos en Lima Metropolitana •Objetivo: Identificar las variables que influyen en la satisfacción •Se identificó 49 variables de medición de la calidad en contextos distintos al peruano.
Fase 2: Conformación del grupo de informantes	Elaboración de un protocolo de selección de participantes de acuerdo a la riqueza de información, tiempo e interés por participar. El grupo de participantes comprometidos debe oscilar entre 6 a 30 personas (Reguant & Torrado, 2016)	<ul style="list-style-type: none"> •Criterios para la selección de expertos: experiencia en organizaciones del sector museístico, años de labor en el rubro, y conocimiento en museología y gestión cultural. •Compromiso y colaboración de 15 participantes: 8 directores de museos privados y públicos de Lima Metropolitana, 5 especialistas en gestión cultural y 2 especialistas encargadas de la realización del Plan de Calidad Turística CALTUR.

Fases	Detalle	Aplicación del método Delphi en la investigación
Fase 3: Ejecución de rondas de consulta	Realización del cuestionario inicial, análisis de información de la primera ronda en base a la media o mediana de las respuestas y elaboración de las siguientes rondas de feedback hasta obtener el consenso de los participantes. Recomendable el uso de encuestas en línea para la obtención del pronto feedback y para mantener el contacto sistemático del grupo de investigadores con cada experto (Reguant & Torrado, 2016)	•Elaboración de un cuestionario estructurado con 49 variables recogidas, agrupadas en 7 factores: exposición, capacidad de respuesta, accesibilidad, comunicación, entretenimiento cultural y educativo y servicios complementarios. Utiliza una escala de Likert con 5 niveles.
		•Primera ronda (Encuesta presencial): Análisis de resultados en base a la media. Seredondeó la media hacia abajo para tener diferencias entre la ponderación de las variables, debido a que la mayoría de participantes valoraron las variables con un puntaje de 4 y 5. Además, se determinó que las variables con una media menor o igual a 3 no serían consideradas.
		•Segunda ronda (Formularios Google): Construcción de la encuesta señalando las medias grupales para su validación (De acuerdo/En desacuerdo). Nueva puntuación si están en desacuerdo y su argumentación.
Fase 4: Resultados	Análisis de información de la última ronda y elaboración del informe de devolución final. El grupo de investigadores determina el nivel de consenso, recoge las razones de disenso y calcula el nivel de importancia (Reguant & Torrado, 2016)	•Consenso grupal entre la ponderación de la primera ronda y la segunda ronda.
		•8 variables no consideradas: áreas verdes frescas, suficiente área de parqueo, apariencia del personal a cargo, variedad de productos en la tienda de souvenirs, precio razonable en la tienda, variedad de bebidas y comidas en la cafetería o restaurante, aire acondicionado apropiado y libre acceso a los espacios que el visitante puede explorar.
		•Entrega de resultados a los participantes.

Por lo tanto, el empleo del método Delphi permitió a los investigadores verificar qué variables influyen en la calidad de servicio en el contexto museístico de Lima Metropolitana. Entonces de las 49 variables identificadas en la revisión documentaria, el método Delphi eliminó 8 variables, quedando así 41 variables.

6.3. Entrevistas semiestructuradas

En la presente investigación se realizaron tres tipos de entrevistas semiestructuradas, cada una con una guía de preguntas y un objetivo específico. En primer lugar, se entrevistó al director del MNAHP y a los 8 jefes de áreas de la organización con el objetivo de conocer el desempeño organizacional del museo (Véase Anexo O1). Las preguntas de las entrevistas recogieron los siguientes aspectos: gestión del museo, gestión de calidad del museo, servicio y satisfacción del visitante y preguntas específicas sobre el desarrollo de cada área (Véase Anexo O3).

En segundo lugar, se entrevistó a 17 especialistas y directores de museos de Lima Metropolitana (Véase anexo O2). El objetivo fue conocer sus perspectivas sobre

la gestión de los museos, la gestión de la calidad de los museos, los servicios brindados por los museos y la satisfacción del visitante en el contexto peruano y de Lima Metropolitana. Asimismo, se consideró obtener variables adicionales que permitan medir la satisfacción del visitante; para ello, se elaboró una pregunta específica: “¿Qué variables considera importantes para evaluar la calidad del servicio del museo en el caso museístico de Lima Metropolitana? (Véase Anexo O4).

En tercer lugar, se entrevistó a 3 estudiantes de psicología que cursan los últimos años de su carrera en la Pontificia Universidad Católica del Perú, los cuales cuentan con experiencia en la elaboración de encuestas por la naturaleza de su carrera. Las entrevistas realizadas tuvieron el objetivo de corroborar la comprensión de los enunciados de la primera versión de la encuesta antes de realizar el trabajo de campo. En este sentido, la información proporcionada por los estudiantes de psicología fue valiosa, debido a que sirvió para mejorar la redacción de los enunciados y el orden de los mismos (Véase Anexo P).

6.4. Grupos focales

La presente investigación clasificó los grupos focales en dos tipos: Experiencia y Verificación. A continuación, la siguiente tabla muestra el detalle de los grupos focales realizados y el aporte para la investigación.

Tabla 14: Grupos focales

Tipos de grupos focales	Objetivos	Uso de la información	Nº grupos focales	Tipo de asistente a grupo focal	
Grupos focales – experiencias (Véase Anexo Q, R, S).	Recoger las opiniones de los visitantes de 18 a 29 años sobre sus experiencias en museos de Lima Metropolitana	<ul style="list-style-type: none"> -Conocer la experiencia de los visitantes a museos de Lima Metropolitana -Contextualizar las variables del Modelo Hierarchy para la elaboración de una guía preguntas - Identificar la existencia de grupos de acuerdo a sus motivaciones 	3	Visitante ligero	Grupo focal 1: Visitantes de 18 a 29 años de edad que han asistido al menos una vez a museos de Lima Metropolitana durante el 2017 – 2018
				Visitante recurrente	Grupo focal 2: Visitantes de 18 a 29 años de edad que han asistido más de una vez a museos de Lima Metropolitana durante el 2017- 2018
				Visitante ligero y recurrente	Grupo focal 3: Visitantes de 18 a 29 años de edad que

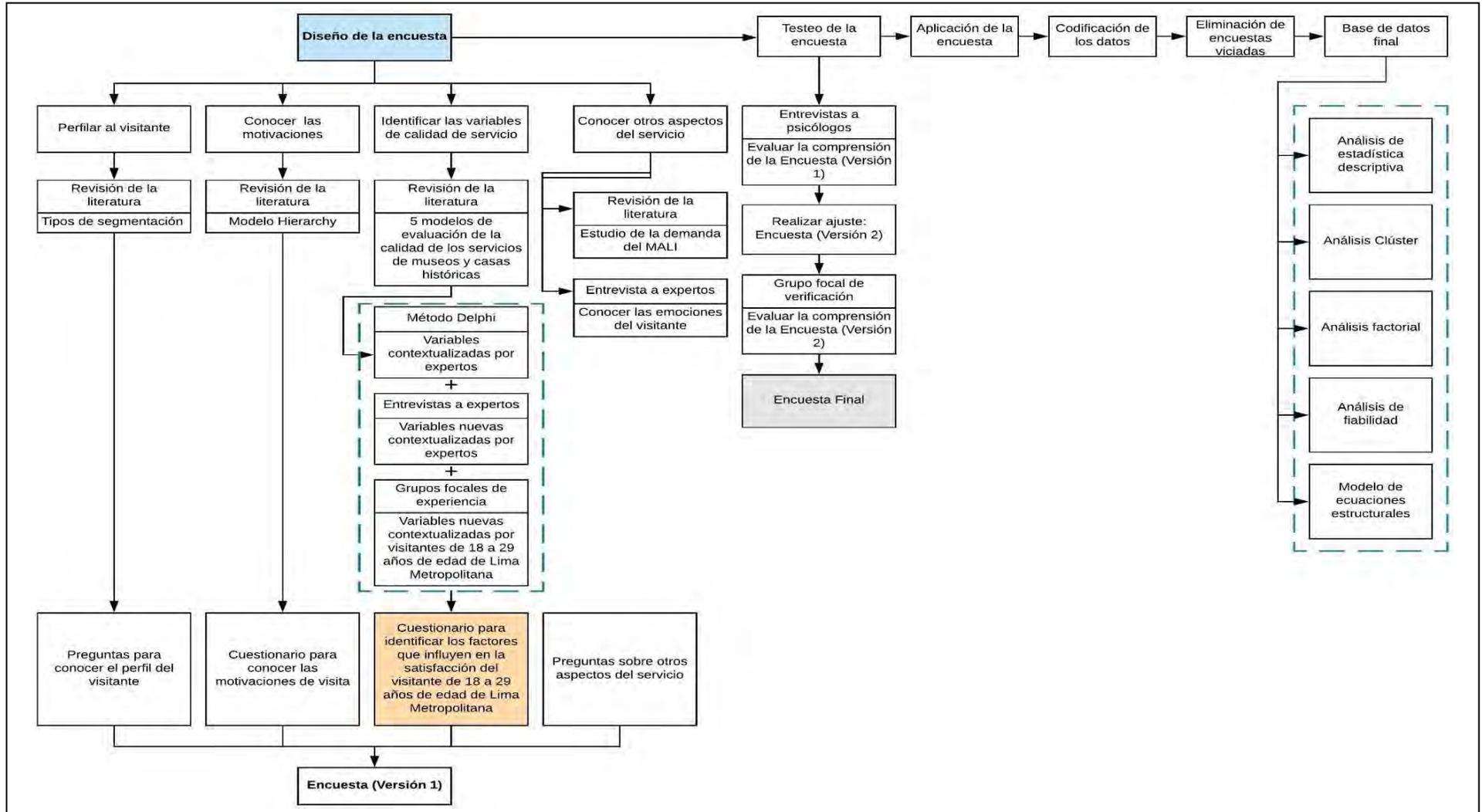
		-Verificar e identificar nuevas variables de calidad que influyen en la satisfacción de los visitantes para la elaboración de la encuesta		(mixto)	han asistido al menos una vez o más de una vez a museos de Lima Metropolitana durante el 2017 - 2018)
Grupo focal-verificación (Véase Anexo T).	Verificar la apropiada construcción de la encuesta propuesta por los investigadores	-Evaluar la comprensión de los enunciados. -Tomar el tiempo promedio de la realización de la encuesta -Recoger opiniones	1	Visitante ligero y recurrente (mixto)	Grupo focal 4: Visitantes de 18 a 29 años de edad que han asistido al menos una vez o más de una vez a museos de Lima Metropolitana durante el 2017 - 2018)

Por lo tanto, para fines de la investigación, los grupos focales de experiencia permitieron conocer la experiencia de los visitantes a museos de Lima Metropolitana, contextualizar las variables del Modelo Hierarchy al contexto peruano, verificar e identificar variables de calidad de servicio que influyen en la satisfacción de los visitantes de 18 a 29 años a museos en Lima Metropolitana e identificar la existencia de grupos de acuerdo a sus motivaciones. Por otro lado, el grupo focal verificación permitió recoger la opinión del visitante sobre la construcción de la encuesta.

6.5. Encuesta

A continuación se explicará el proceso de la encuesta y su estructura. Por un lado, el proceso comienza con el diseño, el cual tiene como objetivos perfilar al visitante, conocer las motivaciones de visita, identificar los factores significativos que influyen en la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana y conocer otros aspectos del servicio. Luego, se realizan dos tipos de testeo, posteriormente se procede a la aplicación de la encuesta, la codificación de los datos, eliminación encuestas viciadas, la base de datos final y finalmente al análisis cuantitativo para cumplir el objetivo general.

Figura 6: Diseño de la encuesta



Por otro lado, la estructura de la encuesta cuenta con siete secciones (Véase Anexo U) y ha sido diseñada principalmente para cumplir el O.E 3, OE.4 y O.E.5 de la investigación.

En primer lugar, para describir el perfil del visitante de 18 a 29 años de Lima Metropolitana del MNAAHP (OE.3) se diseñaron las secciones I, II y VII, las cuales están conformadas por 17 enunciados relacionados a las variables de segmentación establecidas en el marco teórico.

En segundo lugar, para identificar la existencia de perfiles diferenciados con respecto a las motivaciones (O.E.4), los investigadores crearon afirmaciones en base a las variables del modelo Hierarchy, las cuales han sido plasmadas en la sección IV de la encuesta. A continuación se muestran las 21 afirmaciones construidas para conocer las principales razones que motivan a los jóvenes de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana a visitar el MNAAHP.

Tabla 15: Afirmaciones del Modelo Hierarchy

Factores	Variables	Afirmaciones
Espiritual	Evasión	Me permite escapar de lo cotidiano
	Contemplación	Me estimula a pensar
	Estímulo a la creatividad	Me permite estimular mi creatividad
Emocional	Placer estético	Me atrae visualmente algunos elementos artísticos
	Sobrecogimiento y maravillarse	Me gusta admirar elementos interesantes y fascinantes
	Emocionarse, conmoverse	Me genera una experiencia conmovedora / emotiva
	Relevancia personal	Puedo encontrar temas que se vinculan con mi interés personal
	Experimentar el pasado	Me permite experimentar momentos del pasado
	Nostalgia	Me genera nostalgia
	Comprensión	Me permite comprender mejor algunos temas
Intelectual	Identidad cultural	Me identifico con mi cultura
	Interés académico o profesional	Me interesa académicamente o profesionalmente
	Afición	Es mi pasatiempo
	Crecimiento personal	Me permite incrementar mis conocimientos
Social	Estímulo para los niños	Es un lugar que permite estimular el aprendizaje de un niño
	Interacción social	Me permite pasar el tiempo con amigos y familia
	Ocio	Es una actividad entretenida
	Ver, hacer	Me permite ver y participar en actividades culturales
	Inclusión, hospitalidad	Es un espacio inclusivo y acogedor
	Acceso	Me permite el ingreso al lugar sin ninguna limitación
	Comodidad, seguridad, calor	Me siento cómodo y seguro en él

En tercer lugar, para determinar los factores significativos que influyen en la calidad del servicio (O.E.5), primero se elaboró un modelo de calidad para identificar las variables que influyen en la satisfacción del visitante de 18 a 29 años a museos de Lima Metropolitana. Para ello, se utilizaron las siguientes herramientas: revisión de la literatura, método Delphi, entrevistas a especialistas y directores de museos, y grupos focales.

Por otro lado, la encuesta presenta dos secciones adicionales, cuyo objetivo es brindar información complementaria del MNAAHP. Por un lado, la sección III tiene como propósito conocer las razones de no uso de los servicios del MNAAHP, debido a que en la observación se detectó poca presencia del público frente a la oferta de servicios complementarios. Por otro lado, la sección VI presenta dos enunciados. El primero busca conocer el nivel de recomendación del servicio brindado por el MNAAHP; y el segundo, busca conocer las emociones que genera la visita, aspecto que los directivos y especialistas de museos consideraron relevante para evaluar la satisfacción.

Para finalizar, se estableció como meta recolectar 430 encuestas en un tiempo promedio de un mes, debido a que se buscó contar con la valoración del visitante tanto en los días regulares como en los días gratuitos (horario regular y extendido). Pese a ello, en el periodo señalado se logró recolectar 480 encuestas de las cuales 471 fueron válidas y 9 fueron inválidas. Las razones por las cuales se consideran inválidas fueron la falta de datos completos, el público no pertenecía a Lima Metropolitana y el tiempo de llenado de la encuesta estuvo por debajo del promedio estimado.

6.6. Observación

En la presente investigación se realizaron siete observaciones con una participación pasiva. De acuerdo a Hernández et al. (2014), este tipo de observación sucede cuando el observador está presente pero no interactúa. El empleo de esta técnica permitió a los investigadores conocer la reacción de los visitantes frente a los distintos servicios ofrecidos, la interacción del personal con el visitante, las condiciones de la infraestructura, los contenidos de las exposiciones y la interacción de los visitantes con las salas de exposiciones.

7. Estrategias para el análisis e interpretación de datos

En base a las estrategias para el análisis establecidas se desarrollará el diseño de investigación específico y los tres tipos de análisis utilizados: el análisis de datos cualitativos, el análisis de datos mixtos y el análisis de datos cuantitativos.

7.1. Diseño exploratorio secuencial

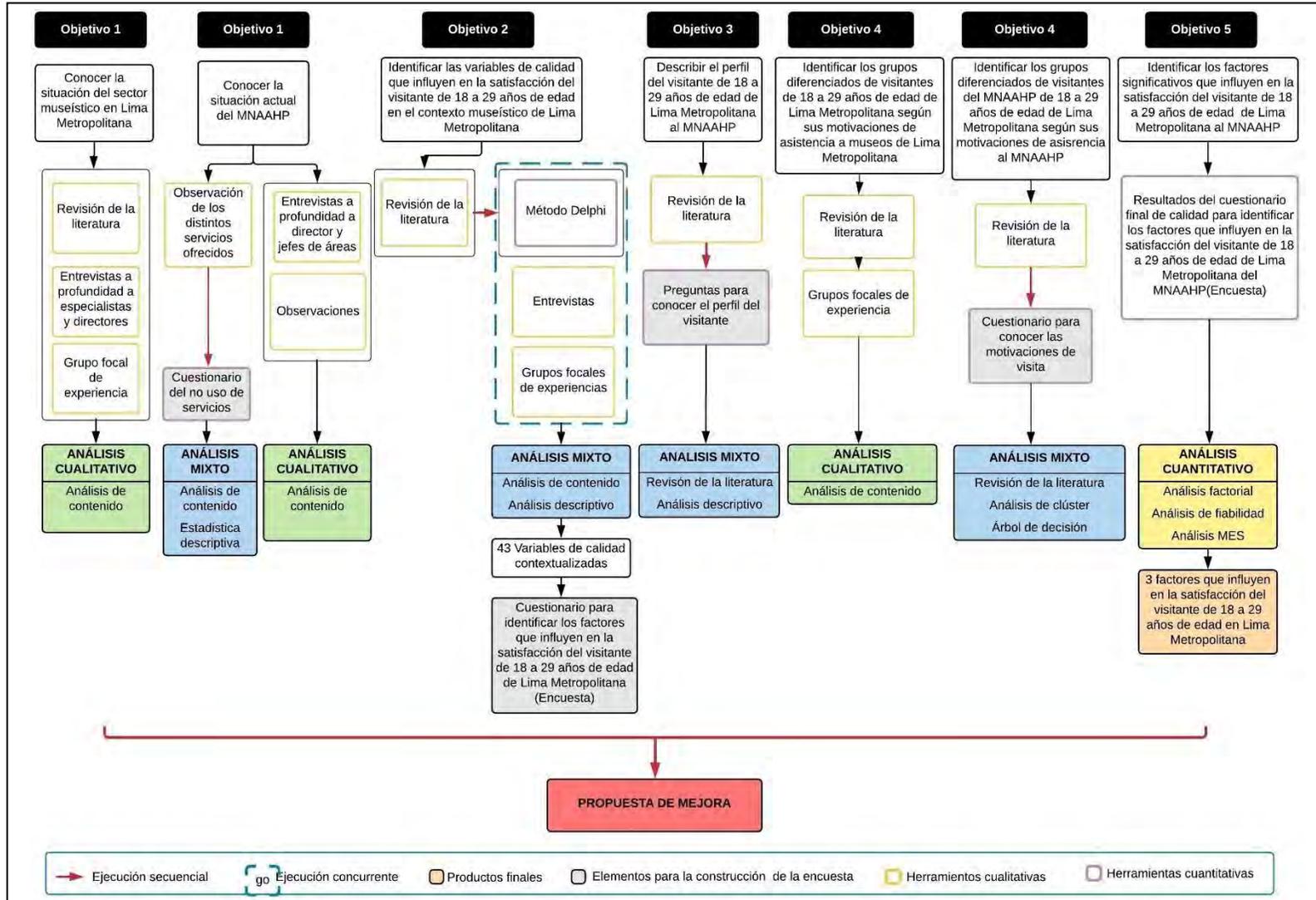
La presente investigación desarrolla tres diseños: cualitativo, mixto y cuantitativo. No obstante, en el caso de la investigación, se prioriza el diseño mixto específico (DEXPLOS), debido a que se encuentra en tres de los cinco objetivos específicos de la investigación: OE2, OE3 y OE4. Este diseño realiza la recolección y el análisis de los datos cuantitativos a partir de los resultados obtenidos de los datos cualitativos. Asimismo, es utilizado cuando el investigador requiere desarrollar un instrumento debido a que los modelos existentes son inadecuados para estudiar un fenómeno (Hernández et al., 2014). Finalmente, el método con mayor predominancia en el diseño de investigación específico es el CUAN (cuantitativo), debido a que los resultados de los análisis cuantitativos de la encuesta permitirán elaborar la propuesta de mejora de calidad de servicio, el cual es el objetivo central de la investigación.

Por otro lado, cabe mencionar que la investigación emplea el diseño cualitativo en el OE.1 para conocer la situación del sector museístico y del MNAAHP; además, aplica el diseño cuantitativo en el OE5 para presentar el modelo que identifica los factores significativos que influyen en la satisfacción del visitante del museo de estudio.

Para finalizar, la propuesta de mejora se realizará en base a los factores significativos identificados y de los hallazgos del análisis cualitativo realizado previamente. En base a ello, se consideran la situación del sector museístico y del MNAAHP, el perfil del visitante, grupos de visitantes y los factores significativos identificados.

A continuación se presentará un gráfico que muestra la estrategia de la investigación.

Figura 7: Estrategias del análisis de la investigación



7.2. Análisis de datos cualitativos

En el análisis cualitativo la recolección y análisis de datos ocurren en paralelo. Una fase previa a la recolección es la inmersión inicial de los investigadores para recabar documentos y realizar observaciones informales que permiten evaluar el planteamiento del problema de investigación. Luego de ello, se realizó una inmersión profunda a través de entrevistas a expertos, grupos focales y observaciones. Seguido a la recolección de datos, se procede con la estructuración de los mismos; para ello son organizados por tipo (revisión de literatura, entrevistas a profundidad, observaciones y grupos focales) y por participantes (directores y especialistas de museos, jefes y director del MNAAHP, visitantes a museos de Lima Metropolitana de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana). Con los datos estructurados se realiza el análisis de datos cualitativos (Hernández et al., 2014). En el caso de la presente investigación se emplea el análisis de contenido.

El análisis de contenido estudia a detalle los contenidos comunicacionales de las entrevistas, grupos focales y observaciones para hacer inferencias de los datos al contexto. Para ello, consta de tres componentes: las unidades de análisis (fragmentos de entrevistas), el sistema de categorías (clasificación de la información) y el proceso de codificación (Ponce & Pasco, 2015).

Con respecto a su aplicación, el análisis cualitativo se encuentra presente en los OE1 y OE4 de la investigación. En primer lugar, para abordar el OE1 se debe conocer la situación del sector museístico de Lima Metropolitana y la situación del MNAAHP, por lo que se realizan dos análisis cualitativos. En el primero, se recoge información de la revisión de la literatura, luego se realiza entrevistas a profundidad a especialistas y directores, y finalmente grupos focales de experiencia con el propósito de conocer la situación del sector museístico en Lima Metropolitana. En el segundo, se realizan entrevistas a profundidad al director y jefes de área, y observaciones con el propósito de conocer la situación actual del MNAAHP-).

En segundo lugar, para cumplir con el OE4, primero, se realiza la revisión de la literatura, a partir de ello se recoge información sobre el modelo de motivaciones del Modelo Hierarchy para la elaboración de una guía preguntas aplicadas a los grupos focales. Finalmente, se procede a realizar un análisis de contenido a los grupos focales con el propósito de identificar los grupos diferenciados de visitantes de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana según sus motivaciones de asistencia a museos de Lima Metropolitana.

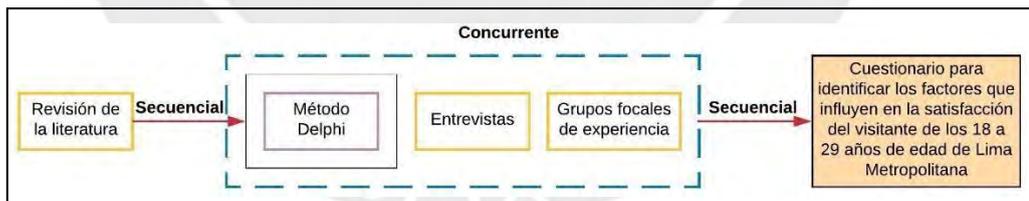
7.3. Análisis de datos mixtos

En la presente investigación, el análisis de datos mixtos se encuentra en el OE1, OE2, OE3 y OE4. En el caso del OE1, se inicia con un análisis de contenido de las observaciones sobre los servicios complementarios, a partir de ello se identifica el no uso de estos servicios. En base a ello, se realiza un cuestionario sobre las razones de no uso que será aplicado a través de la encuesta. Finalmente, con los datos recolectados se realiza un análisis descriptivo.

Por otra parte, el OE2 tiene dos etapas, la primera etapa consiste en la revisión de la literatura para recolectar las variables de calidad de servicio que influyen en la satisfacción del visitante a museos. Posteriormente, de forma secuencial, los resultados se utilizan para la creación de un cuestionario que identifique las variables de calidad de servicio en el contexto de los museos de Lima Metropolitana, ello mediante el análisis del método Delphi.

En la segunda etapa, el OE2 se recolecta y analiza en paralelo las variables de calidad de servicio identificadas a través del método Delphi (cuantitativo), entrevistas a directivos y especialistas de museos (cualitativo), y grupos focales de experiencia (cualitativo). Para finalizar, con el análisis concurrente de las tres técnicas se procede a construir un modelo de calidad, el cual utiliza un cuestionario (cuantitativo) para identificar los factores significativos que influyen en la satisfacción del visitante al MNAHP de 18 a 29 años de Lima Metropolitana.

Figura 8: Secuencia de métodos para el modelo de calidad del servicio



Como se evidencia, existe un proceso para recoger las variables de calidad de servicio. A continuación, se explicará la construcción de las 43 variables de calidad a partir de cada técnica de recolección de datos empleada.

En primer lugar, en la revisión de literatura se recogieron 49 variables, las cuales a través del método Delphi se eliminaron 8, quedando 41 variables. De ellas, la encuesta solo consideró 26 variables. Las 15 variables no seleccionadas se debieron a que 10 fueron tomadas para la construcción de variables nuevas por el grupo de investigadores, 3 fueron mejor explicadas por los especialistas y 2 abordaban aspectos generales.

En segundo lugar, en las entrevistas a especialistas se identificaron 34 variables; sin embargo, la encuesta solo consideró 7 variables, debido a que 10 fueron tomadas para la construcción de variables nuevas por el grupo de investigadores, 15 coincidieron con las variables del método Delphi, 1 variable no fue considerada relevante en los grupos focales y 1 variable fue abordada como aspecto en la sección VI de la encuesta, debido a que se quiere conocer qué emociones genera la visita al museo de estudio.

En tercer lugar, en los tres grupos focales realizados se identificaron 29 variables; sin embargo, la encuesta solo consideró 3 variables, debido a que las 26 restantes coincidían con aquellas del método Delphi y las señaladas por expertos.

Para finalizar, las 7 variables de elaboración propia construidas por los investigadores son las siguientes: infraestructura bien cuidada y atractiva del museo, contenido educativo y atractivo de las exposiciones, uso de tecnología que mejora la comprensión e interacción entre el visitante y la exposición, elementos que estimulan la interacción del visitante con la exposición, personal entiende y resuelve las consultas y/o necesidades específicas de los visitantes, mapas gratuitos comprensibles del recorrido y promoción regular de actividades recreacionales y culturales en plataformas virtuales. Asimismo, para mayor detalle del proceso de construcción de las 43 variables de calidad de la encuesta (Véase Anexo V).

Es importante mencionar que los objetivos O1, O2 y O3 están vinculados con ciertas secciones de la encuesta elaborada por los investigadores. La encuesta cuenta con 5 secciones: las secciones I, II, VII permiten recoger datos cuantitativos para conocer el perfil del visitante al MNAAHP (OE3); las secciones III y VI permiten conocer la situación del MNAAHP (OE1). Los datos proporcionados por las secciones mencionadas se analizan a través del análisis de estadísticas descriptivas. Este análisis permite analizar los datos cuantitativos obtenidos a través de la descripción de cada una de las variables consultadas en la encuesta realizada. En primer lugar, se debe describir los datos obtenidos para cada variable. En segundo lugar, se debe realizar una distribución de frecuencias. Finalmente, se debe mostrar la información a través de histogramas, gráficos circulares, entre otros (Hernández et al., 2014). Por otra parte, la sección V de la encuesta presenta el cuestionario para identificar los factores que influyen en la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de Lima Metropolitana (OE2), el cual en su diseño requirió de la aplicación de un análisis descriptivo en el proceso del Método Delphi.

Por último, en el OE4 se inicia con la revisión de la literatura para recoger información sobre las motivaciones propuestas por el Modelo Hierarchy y, a partir de ello, se construye el cuestionario para conocer las motivaciones de visita. Posteriormente, el análisis de los datos del cuestionario se realizará a través de los siguientes análisis cuantitativos: análisis clúster, jerárquico, k-medias y árbol de decisión.

Primero, el análisis de clúster o segmentación es una técnica que permite determinar y describir grupos con características similares (Castillo & Vega, 2018). Asimismo, el análisis de conglomeración puede ser utilizado para segmentar clientes, ya que permite conocer los patrones de los perfiles a través de la identificación de características similares entre los miembros de determinados grupos (Luna & Li-Ping, 2005).

La presente investigación realiza un análisis de conglomerados o clúster para identificar los perfiles de motivación de asistencia de los visitantes al MNAAHP. Para ello, se utilizarán 21 afirmaciones que toman como referencia las variables propuestas por el modelo Hierarchy presentado en el marco teórico, las cuales fueron consultadas a los visitantes a través de una escala de Likert de 5 niveles. A partir de los resultados obtenidos se realizará una agrupación de los tipos de visitantes de acuerdo a sus motivaciones. Para ello, se requiere realizar un análisis de clúster jerárquico, de K-medias y el árbol de decisiones.

Segundo, el análisis de clúster jerárquico agrupa clústeres para formar uno nuevo o separa un clúster existente en otros dos, de modo que se minimice la distancia o se maximiza la medida de similitud. Existen dos tipos de métodos: aglomerativos y disociativos. El primero inicia el análisis con tantos grupos como individuos hayan, a partir de ello se van formando grupos de forma ascendente hasta que todos los casos tratados estén englobados en un mismo grupo. El segundo método es un proceso inverso al anterior, es decir, comienza con un grupo que engloba a todos los grupos tratados y a partir de sucesivas divisiones se van formando grupos cada vez más pequeños y al finalizar se tiene tantas agrupaciones como casos han sido (Gallardo, s. f.). Dado que se desconoce la agrupación de todos los casos tratados, se procederá a realizar una agrupación ascendente a través de los métodos aglomerativos.

Para la conformación de clústeres se utilizará el método de Ward. “El método Ward une los casos buscando minimizar la varianza dentro de cada grupo” (De la Fuente, 2011, p.22). Para ello, considera la unión de cada par de grupos, fusionando aquellos dos

grupos que generan un menor aumento en la suma de cuadrados de las diferencias entre cada individuo y la media o centroide del grupo al unirse; a esta medida descrita se le denomina distancia euclídea al cuadrado. Por otro lado, la elección del método Ward se debe a las siguientes ventajas: minimiza la pérdida de información en el proceso de agrupación, forma clústeres compactos y brinda una mejor clasificación en comparación a los otros métodos (Gutiérrez & Salama, 2012). Para finalizar el análisis jerárquico, se procederá con la representación gráfica del Dendrograma, la cual evalúa la homogeneidad de los conglomerados y brinda el número óptimo de conglomerados (Universidad Complutense de Madrid, s. f.-b).

Tercero, el análisis K medias es un método no jerárquico, en el que “el investigador conoce previamente el número de grupos a identificarse o la medida de distancia en la cual se basa la clasificación” (Dutta, 2010, p.32). A partir de ello, coloca en el programa SPSS el número de ítems que se desea conseguir y el programa muestra la media de cada ítem en cada clúster.

Para identificar el número de agrupaciones finales, se reasigna cada observación al conglomerado más cercano y se recalcula el valor del centroide de forma iterativa, deteniéndose el proceso en las 10 iteraciones o cuando una iteración no genera cambios en el centroide (Universidad Complutense de Madrid, s. f.-a). Su objetivo es minimizar la distancia entre el centroide del grupo y la observación dada iterativamente, finalizando el proceso cuando se consigue la distancia más baja en cada grupo (Ambika & Neeba, 2018). Por tanto, el análisis de K – medias permite estabilidad y menor variabilidad en los casos dentro de un grupo, lo cual se logra cuando el centroide no cambia.

Finalmente, el análisis de árbol de decisión permite observar mediante una representación gráfica todos los grupos que pueden surgir a partir de las relaciones entre la variable dependiente y las variables independientes. El modelo de clasificación se basa en un diagrama de flujo y puede ser utilizado para dar solución a problemas de predicción, clasificación y segmentación. Para realizar el análisis de árbol existen cuatro métodos gráficos de división: CHAID, CHAID Exhaustivo, árbol de clasificación y regresión o CRT, y QUEST. De acuerdo a ello, se utilizará el método CRT, debido a que es un algoritmo binario de árbol completo que divide los datos en segmentos homogéneos y precisos (Berlanga, Rubio, & Vilà, 2013). Por lo tanto, el análisis de árbol de decisión permite ver de manera gráfica los detalles y las relaciones de las variables de las agrupaciones de los clústeres e identificar qué variables son las principales para la segmentación de los clústeres.

Para fines de la investigación, se utilizará el análisis clúster para identificar los grupos diferenciados de visitantes de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana según sus motivaciones de asistencia al MNAAHP.

7.4. Análisis de datos cuantitativos

En la presente investigación, el análisis de datos cuantitativos se encuentra presente en el OE5 con el propósito de identificar los factores significativos que influyen en la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana al MNAAHP. En el desarrollo de esta sección se abordará el análisis de estadísticos descriptivos, análisis factorial, análisis de fiabilidad (Alfa de Cronbach) y el Modelamiento de Ecuaciones Estructurales.

7.4.1. Análisis factorial

De acuerdo a la definición propuesta por Malhotra, el análisis factorial es una técnica que realiza una serie de procedimientos para reducir una cantidad de variables que están agrupadas en factores. Asimismo, el análisis factorial es usado para los siguientes propósitos:

- Para identificar las dimensiones subyacentes o factores que explican las correlaciones entre un conjunto de variables.
- Para identificar un conjunto nuevo y más reducido de variables no correlacionadas que reemplacen al conjunto original de variables correlacionadas en el análisis multivariado posterior.
- Para identificar un conjunto más reducido de variables a partir de un conjunto de variables mayor y luego utilizar el análisis multivariado (Malhotra, 2008, p.610).

Para la presente investigación, se utilizará el segundo propósito, ya que el objetivo es identificar un conjunto reducido de variables que al establecer correlaciones entre las mismas, permita la agrupación de variables en factores. Cabe mencionar que la investigación nombra a las variables como afirmaciones.

a. Estadísticos asociados con el análisis factorial

Malhotra (2008) presenta una serie de estadísticos que permiten evaluar la existencia de correlaciones apropiadas de las variables para la realización del análisis factorial y con ello proceder a determinar el número de factores. La presente investigación utilizará seis estadísticos propuestos por el autor, debido a que son los principales para la realización de los pasos del análisis factorial:

- Matriz de correlación: Matriz que muestra las relaciones entre todos los pares posibles de variables. Los valores deben estar cercanos entre -1 a 1, omitiéndose los elementos de la diagonal que son iguales a 1.
- Estadístico de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): Indicador que evalúa si el análisis factorial es el adecuado. Valores entre 0.5 y 1 significa que el análisis factorial es apropiado, mientras que valores inferiores a 0.5 significa que el análisis factorial no es el adecuado.
- Prueba de esfericidad de Bartlett: Prueba estadística que se utiliza para examinar la hipótesis de que las variables no están correlacionadas en la población ($r = 0$). Las variables solo deben tener correlación perfecta consigo misma ($r = 1$).
- Valor propio (autovalor): Representa la varianza total explicada por cada factor. Los factores apropiados para el modelo son aquellos con varianza mayor a 1.
- Porcentaje de varianza: Porcentaje de la varianza total atribuida a cada factor, el cual depende del problema. Es recomendable que los factores expliquen por lo menos el 60% de la varianza.
- Gráfica de sedimentación: Gráfica de los valores propios contra el número de factores en orden de extracción, lo cual permite visualizar el número de factores (Malhotra, 2008).

b. Pasos para el análisis

A continuación, se presentará una secuencia de pasos a seguir para realizar el análisis factorial de la investigación.

El primer paso es el planteamiento del problema, en el cual se debe identificar claramente los objetivos del análisis factorial, verificar la medición correcta de las variables a utilizarse y confirmar el tamaño de muestra adecuado para el análisis (Malhotra, 2008).

El segundo paso es elaborar una matriz de consistencia, que muestre una correlación significativa entre las variables y una alta correlación de las variables con el factor, ya que ello determinará si el análisis es apropiado para las variables. Para determinar la viabilidad del análisis factorial se consideran la medición de Kaiser Meyer Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Barlett (Malhotra, 2008).

El tercer paso es determinar el método de análisis factorial (Malhotra, 2008). La presente investigación utilizará el Análisis Factorial de Componentes Principales, debido a que es una técnica de análisis multivariada que permite la reducción y agrupación óptima de variables con el propósito de visualizar las relaciones

existentes entre las mismas, permitiendo una mayor capacidad de análisis (Chion, 2016). Por un lado, su preferencia frente al Análisis Factorial Exploratorio se debe a que este último parte de la existencia de un modelo subyacente de factores comunes para explicar la variación de las variables (Chion, 2016), siendo el proceso engorroso y no acorde con la investigación, ya que al inicio no se cuenta con un modelo de factores comunes, sino que estos se identifican al realizar los estadísticos asociados previamente descritos. Por otro lado, su preferencia frente al Análisis Factorial Confirmatorio se debe a que este último es una metodología confirmatoria cuyo objetivo es validar un modelo de factores sustentado por una teoría de respaldo a partir de pruebas estadísticas para evaluar la bondad del modelo (Chion, 2016); sin embargo, la investigación tiene un alcance exploratorio, por lo que se desconoce inicialmente el modelo de factores.

El cuarto paso es la determinación del número de factores. Para fines de la investigación se utilizarán los siguientes estadísticos: valor propio (autovalor), la gráfica de sedimentación y el porcentaje de la varianza, con la finalidad de poder corroborar de manera más precisa la selección de un determinado número de factores.

El quinto paso es la rotación de factores, en la cual se observan los primeros resultados de las correlaciones entre los factores; sin embargo, los resultados no pueden interpretarse con facilidad. Debido a ello, se necesita realizar una rotación de factores que permita interpretar de manera más sencilla las cargas significativas de cada variable. En este sentido, el tipo de rotación utilizada será el procedimiento Varimax, el cual es un método ortogonal de rotación que minimiza el número de variables con cargas altas en un factor y permite una mejor interpretación de los factores (Malhotra, 2008).

Para fines de la investigación, se utilizará la metodología de análisis factorial propuesto por Malhotra hasta el quinto paso, debido a que se continuarán realizando análisis adicionales para identificar los componentes o factores principales que deben ser considerados en el modelo final. Por lo tanto, el análisis factorial permitirá la reducción de las variables en factores de acuerdo a los resultados que los jóvenes de 18 a 29 años de edad del MNAAHP responden en las 43 variables de calidad de servicio en la encuesta.

7.4.2. Análisis de fiabilidad

Existen diferentes procedimientos para evaluar la fiabilidad de un instrumento de medición, cuyos valores oscilan entre cero y uno, siendo cero nula confiabilidad y uno el máximo de confiabilidad (Hernández et al., 2014). Con respecto a ello, uno de los más utilizados es el coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual es un índice que permite medir la confiabilidad de la consistencia interna de una escala, es decir evalúa la magnitud de correlación entre los ítems de un instrumento (Celina & Campo, 2005). Sobre los resultados del Alfa de Cronbach, estudios especializados señalan que “el acuerdo general, para considerar que hay consistencia interna es que el límite inferior se sitúe en 0,7” (Rositas, 2014, p.259). De lo descrito, el propósito de realizar el Alfa de Cronbach para la investigación es determinar la fiabilidad de las relaciones entre las variables de cada factor identificado en el Análisis de Componentes Principales. Entonces, los investigadores solo se quedan con los factores cuyo valor del Alfa de Cronbach sea igual o superior a 0,7.

7.4.3. Análisis del Modelamiento de Ecuaciones Estructurales

El Modelo de Ecuaciones Estructurales (MES) es una metodología estadística de enfoque confirmatorio que permite la verificación de hipótesis sobre un fenómeno. En base a ello, el MES representa procesos causales a través de una serie de ecuaciones estructurales, las cuales son sometidas a pruebas estadísticas en un análisis simultáneo que cubre de forma integral el sistema de variables para determinar el grado de consistencia con los datos. Entonces, si la bondad de ajuste es adecuada muestra la plausibilidad de las relaciones propuestas entre las variables, caso contrario, se rechaza la postulada relación entre las variables (Chion, 2016). A continuación se presentarán los elementos, la construcción y la bondad de ajuste del modelo estructural.

a. Elementos de un modelo de ecuaciones estructurales

De acuerdo a lo descrito previamente, para lograr una mayor comprensión del modelo se explicarán los elementos que forman parte del MES.

Tabla 16: Elementos de un modelo de ecuaciones estructurales

Elementos	Detalle de los elementos	Propósito de los Elementos
Tipos de variables en los MES	Variables latentes exógenas: Variables independientes que causan impacto en los valores de otras variables latentes del modelo.	La identificación de los tipos de variables permite conocer las relaciones existentes entre las mismas.
	Variables latentes endógenas: Variables dependientes que están influenciadas de forma directa o indirecta por las variables exógenas del modelo.	

	VARIABLES LATENTES MEDIADORAS: Variables que transmiten el efecto de la variable exógena sobre la endógena.	
	VARIABLES MODERADORAS: Influyen en la intensidad con la que una variable impacta sobre la otra.	
Diagrama de ruta	Representación gráfica de un conjunto de ecuaciones que vinculan las variables dependientes con sus variables explicativas.	La elaboración del diagrama de ruta permite describir un MES de forma gráfica

Adaptado de: Chion, 2016

Por lo tanto, la presente investigación parte por identificar como variable dependiente a la satisfacción y como variables independientes a los clústeres y los factores de calidad. Entonces, es importante conocer la utilidad de los elementos del MES, debido a que la identificación de los tipos de variables permite conocer las relaciones existentes entre las mismas y el diagrama de ruta ayuda a representar de manera gráfica las relaciones entre las variables de la investigación

b. Construcción del modelo estructural

La construcción del modelo estructural se caracteriza por evaluar las relaciones de dependencia tanto múltiple como cruzadas de las variables observadas. Además, permite representar los conceptos que no se pudieron observar y considerar el error de medida de esta última estimación. Asimismo, en la construcción del modelo es posible realizar una interrelación entre variables de diferentes grupos, lo cual se determina de acuerdo a los objetivos que tenga la investigación (Escobedo, Hernández, Estebané, & Martínez, 2016). Luego de haber explicado inicialmente en qué consiste un modelo estructural, en esta sección se explicará cómo se lleva a cabo la construcción del modelo y las especificaciones del mismo.

b.1. Identificación de las relaciones entre variables

En el caso de los modelos estructurales existen diferentes tipos de relaciones entre las variables. El primer tipo de relación es de covariación versus causalidad, en el cual se observa que el mismo valor de una variable puede encontrarse en otra variable (correlación) o se evidencia una relación causante entre las variables. El segundo tipo es una relación espuria, la cual muestra una relación mínima entre tres variables, en donde dos variables presentan una relación de covariación y se relacionan con la tercera de manera causal. El tercer tipo es una relación causal directa e indirecta, donde además de una relación directa entre variables, existe una tercera variable que modula el efecto entre las dos variables

.Entonces, la relación indirecta que se observa se da cuando una tercera variable hace de mediadora entre la primera y segunda variable. Finalmente, el cuarto tipo es la relación causal recíproca, la cual se da cuando la variable causal es a su vez efecto de la otra (Ruiz, Pardo & San Martín, 2010).

b.2. Fases del MES

De acuerdo a los estudios hechos en torno al MES, hay coincidencias en que existen seis fases para aplicar esta técnica. La primera es la fase de especificación, en ella se establece la relación hipotética entre las variables consideradas. La segunda es la fase de identificación, en ella se estiman los parámetros de modelo. La tercera es la fase de estimación de parámetros, en ella se establecen los valores de los parámetros desconocidos, así como su respectivo error de medición. La cuarta es la fase de evaluación del ajuste, en ella se analiza la exactitud de los datos del modelo, se verifica si estos son correctos y sirven para los objetivos del estudio. En esta evaluación se observan principalmente 3 medidas: las medidas absolutas de ajuste, las medidas de ajuste incremental y las medidas de ajuste de parsimonia. En la quinta fase se realiza la reespecificación del modelo, en la cual se verifica si el modelo inicial es el más apropiado o si se necesita realizar nuevos ajustes al mismo. Finalmente, en la sexta fase se realiza la interpretación de los resultados a partir del análisis del modelo final y se identifica la aceptación o rechazo de la hipótesis inicial planteada (Escobedo et al., 2016). De lo mencionado, se observa que cada proceso es una secuencia ordenada para poder llegar a un modelo final que represente de la mejor manera las relaciones existentes entre las variables identificadas.

c. Valores estadísticos principales

En el análisis del MES, los valores estadísticos hallados en la prueba requieren de una interpretación para poder concluir con un modelo final y la aceptación o rechazo de las hipótesis del estudio. De acuerdo a ello, Chion (2016) menciona que los valores estadísticos más importantes para la construcción del modelo final son la prueba Chi-cuadrado, el Chi Cuadrado relativo (CMIN/DF), el valor GFI, el índice NFI, el índice CFI, el índice NNFI y el análisis RMSEA. A continuación, en la siguiente tabla

A continuación, se muestra los parámetros aceptables de acuerdo a cada medición de bondad de ajuste.

Tabla 17: Valores estadísticos del MES

Medición de bondad de ajuste	Parámetro aceptable
Chi – Cuadrado Relativo (CMIN/DF)	Valor aceptable si el Chi-Cuadrado/gl es menor a 5.
Índice de Bondad de Ajuste (GFI)	Valor aceptable si es mayor a 0.90
Índice de Ajuste Normado (NFI)	Valor aceptable si es mayor a 0.90.
Índice de Ajuste Comparativo (CFI)	Valor aceptable si es mayor a 0.90
Índice Tucker- Lewis (TLI) o (NNFI)	Valor aceptable si es mayor a 0.90.
Raíz del Error Cuadrático Medio Aproximado (RMSEA)	Valor aceptable si es 0.80 o menos.

Adaptado de: Chion (2016)

De lo explicado, se comprende que el modelo de ecuaciones estructurales permite una mejor visualización y explicación de los resultados obtenidos. Además, permite mostrar de manera óptima las relaciones significativas existentes entre las variables identificadas. Para la presente investigación el uso de este análisis permite identificar las relaciones existentes entre las variables determinadas por la investigación satisfacción (variable dependiente), clúster y factores de calidad de servicio (variables independientes). A partir de ello, se identificará cuáles son los factores significativos que influyen en la satisfacción del visitante al museo de estudio. Para finalizar, los factores significativos identificados por el MES serán utilizados para la elaboración de una propuesta de mejora de calidad del servicio ofrecido para el MNAAHP.

CAPÍTULO 6: RESULTADOS

En este capítulo se mostrarán los resultados del análisis cualitativo, mixto y cuantitativo de acuerdo a las estrategias para el análisis e interpretación de datos.

1. Contexto de los museos de Lima Metropolitana y del MNAAHP

A continuación, se desarrollarán aquellos elementos que permiten explicar el contexto de los museos de Lima Metropolitana y del MNAAHP: la gestión de los museos, los enfoques de la gestión de los museos, los principales retos de gestión, la apreciación de la gestión de la calidad, importancia de la opinión del visitante y las limitaciones de asistencia del visitante a museos.

1.1. La gestión de los museos

En primer lugar, con respecto a la definición de museos, los especialistas y directores entrevistados, en adelante expertos, consideran que la definición de museos ha evolucionado y seguirá evolucionando, ya que han pasado de ser un espacio de contemplación de objetos a ser un espacio educativo y de interacción con el entorno. Entonces, los museos son definidos como espacios de diálogo, encuentro, aprendizaje, curiosidad, descubrimiento, contemplación, cuestionamiento y emoción. Para ello, los museos deben tener una relación bidireccional con la comunidad y el visitante.

Con respecto a la comunidad, los museos deben de impulsar y empoderar a las comunidades para ser percibidos como instituciones que aportan a la mejora de la ciudadanía y la educación. Además, con respecto al visitante, el museo debe buscar conectarse con él fomentando su participación. Finalmente, Marín La Rosa (comunicación personal, 19 de mayo, 2018) considera que el camino a la modernización de los museos es el conocimiento del visitante y la generación de vínculos con él.

En segundo lugar, con respecto a los objetivos principales de los museos, todos los expertos identifican que los museos tienen interiorizados los objetivos tradicionales centrados en el objeto como conservar, registrar, investigar, custodiar y difundir el patrimonio. Sin embargo, reconocen que existen otros objetivos importantes que tienen como protagonista al visitante como la educación, brindar experiencias humanas únicas, la promoción del valor que ofrece a su entorno y la comunicación bidireccional. Estos objetivos aún no tienen un desarrollo alto en el sector.

Primero, la mayoría de expertos identifica que el museo tiene el objetivo de educar de forma interactiva, lo cual debe ser prioridad en la gestión de los museos. Sin embargo, el especialista Luis Repetto (comunicación personal, 7 de mayo, 2018), considera que la mayoría de museos en Lima Metropolitana carecen de áreas educativas y aún transmiten el conocimiento de forma enciclopédica. Además, identificó que solo algunos museos privados como el MUCEN, MALI y el Museo Pedro de Osma, realizan una ardua labor por el desarrollo de este objetivo.

Segundo, la especialista Ulla Holmquist (comunicación personal, 16 de mayo, 2018) mencionó que los museos deben brindar experiencias humanas únicas, significativas, agradables y entretenidas. En este sentido, el museo tiene como objetivo brindar una experiencia que aliente al visitante a cuestionarse, que permita el intercambio de conocimientos, que genere espacios de convivencia y que aliente su curiosidad. No obstante, en Lima Metropolitana la mayoría de museos aún no brindan este tipo de experiencia.

Tercero, otro objetivo importante es promocionar el valor que ofrece el museo a su entorno, es decir hacia la comunidad y sus públicos para lograr una mayor aproximación con ellos. Es decir, como menciona Diana Guerra (comunicación personal, 6 de mayo, 2018), los museos deben de dar a conocer la colección al público de manera didáctica, entretenida, lúdica, generando el diálogo y despertando la curiosidad del visitante.

Cuarto, el museo tiene como objetivo mantener una comunicación bidireccional fluida con el visitante. De acuerdo a María del Pilar Riofrío (comunicación personal, 23 de mayo, 2018), la aplicación de este objetivo se evidencia al revisar la programación de las actividades del museo, la cual debe tener un diseño que responda a los intereses del público, en la generación de diálogo con él y en su aprendizaje interactivo. Asimismo, Marínés La Rosa (comunicación personal, 19 de mayo, 2018) menciona que la comunicación bidireccional se logrará cuando los museos transformen la información científica en un lenguaje sencillo y brinden contenidos contextualizados para que el visitante se identifique con la exposición, llegue a un nivel inconsciente y se emocione con lo ofrecido. Para ello, es importante que el museo cuente con intermediarios que generen el diálogo bidireccional en la exposición.

En tercer lugar, se han identificado tres tendencias conceptuales que se aplican en la gestión de los museos:

- Incorporar la tecnología en los museos como una herramienta para la interacción y conexión con el público.
- Desarrollar la educación interactiva a través de personal que utiliza la mediación para conectar con el visitante. Según María del Pilar Riofrío (comunicación personal, 23 de mayo, 2018), la mediación es una herramienta de la alfabetización visual de los objetos y una dinámica recíproca entre el conocimiento que maneja los mediadores con el conocimiento que traen los visitantes, la cual permite mejorar el entendimiento y comprensión del visitante.
- Gestionar los públicos, la cual responde a la necesidad de comprender al visitante y al no visitante del museo para romper con los prejuicios que se tiene sobre él. De acuerdo a ello, Elizabeth Alvarado (comunicación personal, 17 de mayo, 2018) se debe segmentar a los visitantes, ofrecer servicios diversos a los diferentes públicos y para así brindar un servicio que sea accesible a todo el público.

A continuación, se explicarán los hallazgos del MNAAHP con respecto a los elementos antes mencionado. Primero, los jefes de área y el director del MNAAHP definen la gestión de los museos como el conjunto de actividades que se realizan para cumplir objetivos generales, los cuales están alineados a la misión y visión de la institución. No obstante, no reconocen aquellas características propias de la gestión de las instituciones museísticas como ser espacios de diálogo, encuentro, aprendizaje, curiosidad, descubrimiento, contemplación, cuestionamiento y emoción. Asimismo, solo identifica la relación bidireccional entre el museo y la comunidad, pero deja de lado la relación con el visitante. Por otro lado, con respecto a los objetivos de los museos, solo se reconoce la educación, dejando de lado brindar experiencias humanas únicas, la promoción del valor que ofrece a su entorno, la comunicación bidireccional con el visitante. Finalmente, no reconocen las tendencias conceptuales para la gestión de los museos antes mencionadas.

1.2. Enfoques de la gestión en los museos

En primer lugar, con respecto a los enfoques de la gestión de museos, los expertos consideran que los museos en Lima Metropolitana todavía realizan una gestión centrada en el objeto. Esto ha obstaculizado la comunicación y cercanía del visitante con el museo. Por otro lado, consideran que la mayoría de museos en Lima Metropolitana dirigen su oferta a un público experto en arte, antropología o historia, cuando la población no está interesada en obtener un grado de especialización sobre esos

temas. Según, Enrique Stiglich (comunicación personal, 28 de mayo, 2018), ello se debe a que los museos no realizan un proceso típico de investigación del consumidor, en el cual primero se analiza el mercado y luego se desarrolla el producto. La principal razón de ello es que los especialistas de museos son resistentes a realizar investigaciones de públicos para la oferta de producto o servicio. Por lo tanto, como menciona Luis Repetto (comunicación personal, 7 de mayo, 2018), los museos tienen una aversión hacia los temas comerciales.

Por otro lado, los expertos consideran que un museo depende de su tamaño, recursos, capacidad y modelo de gestión para dar prioridad a los objetos, al visitante, a ambos o a ninguno. Por ejemplo, existen museos en Lima Metropolitana que no tienen recursos para conservar sus piezas, entonces no pueden realizar una gestión eficiente con enfoque en el objeto. Asimismo, la falta de recursos, personal especializado en mediación y el poco manejo del marketing, obstaculizan el trabajo eficiente de los museos con enfoque al visitante.

En segundo lugar, con respecto a los museos más representativo en Lima Metropolitana con enfoque en la satisfacción del visitante, los expertos indicaron museos pertenecientes al sector privado y público. En el caso del sector privado, se identificó al MALI como el museo más representativo en Lima Metropolitana, debido a que realiza estudios de públicos, cuenta con un área de educación para la exhibición de sus exposiciones, tiene mediadores, brinda programas educativos, tiene el mejor equipo profesional (administradores, directores, historiadores, arqueólogos) y adicionalmente brinda servicios complementarios como teatro, cine, biblioteca y plataformas virtuales. Por otro lado, el segundo museo más representativo es el museo Larco, debido a que es el primero en colocar su colección completa en línea a disposición del público y tiene una mirada holística del servicio brindando al visitante.

En el caso del sector público, la mayoría de expertos identificó al Museo del Banco Central de Reserva, debido a que cuentan con mediadores, buscan el diálogo con el visitante y ofrecen actividades vinculadas a la preferencia del público. Por otro lado, los expertos mencionaron que otro museo importante en Lima Metropolitana es el MNAAHP por el incremento del número de visitantes y las actividades culturales que ofrece al público; no obstante, no lo consideran como un museo centrado en la satisfacción del visitante. De acuerdo a Elizabeth Alvarado (comunicación personal, 17 de mayo, 2018) a pesar de que el museo utiliza una estrategia *pull* para captar al público, no cuentan con mediadores por lo que no conocen el resultado de sus programas.

Asimismo, Iván Guezzi (comunicación personal, 17 de mayo, 2018) mencionó que, si bien el MNAAHP tiene la colección más grande del Perú, le falta mucho para que se convierta en un museo centrado en el visitante, ya que sus exposiciones siguen siendo de arqueología e historia y ello no cubre, necesariamente, los intereses del público. No obstante, cuenta con un área educativa reciente, por lo que están realizando esfuerzos para enfocarse en el visitante.

A continuación, se explicarán los hallazgos del MNAAHP con respecto a los elementos antes mencionado. En primer lugar, con respecto a los enfoques de gestión, los jefes de áreas y el director del MNAAHP consideran que el museo realiza una gestión centrada en el objeto y en los visitantes. Por un lado, algunos jefes resaltan la importancia del enfoque en el objeto, debido a que el museo debe preservar y conservar sus piezas para que sean expuestas al público. Asimismo, se observa que los principales logros del museo durante los últimos años han tenido un enfoque sobre el objeto y están relacionados al mantenimiento e infraestructura del museo como las renovaciones de las salas expositivas: la sala Paracas, la quinta de los libertadores, la sala de metalurgia y el acondicionamiento del auditorio.

Por otro lado, el enfoque al visitante del museo se está desarrollando progresivamente, debido a que tradicionalmente el museo solo estuvo enfocado en el objeto. En este sentido, los logros vinculados con este enfoque son el cambio de las propuestas de exhibición en textos comprensibles para el visitante, la creación de la nueva área educativa, la implementación de exposiciones temporales, la oferta de actividades culturales gratuitas a la comunidad como los jueves culturales, el tercer viernes de cada mes y el primer domingo de cada mes. No obstante, el museo no cuenta con documentación que indique los impactos de estas acciones en la satisfacción del visitante ni estudios de públicos.

Por otra parte, los entrevistados reconocen que uno de los mayores logros del MNAAHP es haber incrementado el número de visitantes; no obstante, este indicador no implica necesariamente que los visitantes estén satisfechos con el servicio brindado.

Por lo tanto, el MNAAHP tiene principalmente un enfoque centrado en los objetos; sin embargo, en los últimos años ha realizado acciones progresivas en las que se observa un interés por el visitante.

En segundo lugar, con respecto a los museos referentes con enfoque en la satisfacción, el MNAAHP se identifica a sí mismos como un museo referente, debido a que cuenta con el mayor número y diversidad de colecciones, y tiene profesionales

especialistas en conservación. Además, consideraron como referente al museo de Pachacamac, debido a su eficiente gestión y su edificación moderna que permite la conservación adecuada de sus colecciones. Cabe mencionar que la identificación de museos con enfoque en la satisfacción señalada no coincide con lo mencionado por los expertos.

Por otra parte, con respecto a los museos de gestión privada, los entrevistados señalaron que los museos referentes son el museo Larco por su trabajo en el área educativa, su gestión sostenible y su aplicación técnica de interpretación artística y arqueológica. Asimismo, otro museo referente es el MALI por la planificación de sus exposiciones temporales de gran envergadura y movilidad, el desarrollo del componente educativo en las exposiciones, la oferta de actividades lúdicas educativas y los servicios complementarios. Cabe mencionar que la identificación de museos con enfoque en la satisfacción señalada coincide con lo mencionado por los expertos.

1.3. Principales retos de gestión que enfrentan los museos

En primer lugar, los expertos consideraron que el principal reto de gestión de los museos es la escasez de recursos económicos. Se mencionó el poco apoyo de la DGM en los museos a su cargo y la asignación poco eficiente del presupuesto, el cual no estimula la competitividad ni sostenibilidad. Ello repercute negativamente en la capacidad del museo de realizar programas, publicaciones, investigación, exposiciones importantes, remodelaciones de las salas y mejoras en la infraestructura.

En segundo lugar, otro reto de gestión identificado es la escasa profesionalización del personal en gestión de museos, ya que un museo debe de contar con un equipo multidisciplinario. Según Enrique Stiglich (comunicación personal, 28 de mayo, 2018), la gestión de la mayoría de museos tiene un manejo espontáneo basado en buenas intenciones e ideas, por lo que existe poca capacidad de gestión con respecto a la planificación, ejecución y medición de objetivos. Asimismo, otro reto relacionado con el tema antes mencionado es la realización eficiente de una gestión estratégica. Al respecto algunos directores mencionan que la mayoría de museos carecen de un plan operativo y suelen repetir los modelos de los años anteriores.

En tercer lugar, los museos tienen como reto generar redes colaborativas entre museos para mejorar su gestión, ya que permite formar alianzas, promueve el trabajo en conjunto y busca el apoyo entre los mismos. Actualmente, solo existe una red de museos en Lima Metropolitana, La Red Nacional de Museos del Centro Histórico de Lima. No obstante, Carlos del Águila (comunicación personal, 14 de mayo, 2018) mencionó que

si bien existe la red de museos es más un compromiso formal, pero no un trabajo conciliado a nivel de sistema.

De acuerdo a lo mencionado, se observó que el MNAAHP también tiene los mismos retos indicados por los expertos, los cuales deben de ser superados a través de estrategias para acelerar el desarrollo de la institución museística.

1.4. Apreciación de la gestión de calidad

En primer lugar, con respecto a la gestión de calidad, los expertos la describen como la determinación de estándares, la consecución de objetivos y como aquello que debe ser medido para lograr la satisfacción del visitante. Asimismo, mencionaron que la calidad en museos no solo responde a una serie de estándares básicos del servicio sino que está directamente relacionada con la satisfacción y experiencia que tiene el visitante con el servicio brindado. Además, explicaron que el visitante alcanza la satisfacción cuando el servicio total brindado logra superar sus expectativas. Además, mencionan que la experiencia debe generar un impacto emocional. Para finalizar, asocian a la calidad con la excelencia, la mejora, la eficiencia y la participación del visitante.

En segundo lugar, sobre la aplicación de la calidad en museos, los expertos consideran que la mayoría de museos en Lima Metropolitana no están preparados para brindar un servicio de calidad, ya que no conocen a sus distintos públicos y solo responden a un público académico.

En tercer lugar, con respecto a los modelos de evaluación de la calidad, los expertos en museos indicaron desconocer dichos modelos. No obstante, mencionaron que en algunos estudios de públicos se busca medir la calidad a través de la medición de la satisfacción. Por otro lado, Diana Guerra (comunicación personal, 6 de mayo, 2018) mencionó que desde el MINCETUR se viene desarrollando un modelo de calidad denominado CALTUR, el cual es un Plan Nacional de Calidad turística del Perú. Este se encarga, principalmente, de evaluar la calidad de la gestión que desempeñan las organizaciones turísticas. Cabe mencionar que programas como estos aún no son desarrollados por el Ministerio de Cultura. Además, las especialistas del MINCETUR mencionaron que no existe un trabajo conjunto entre ambos ministerios pese a que sus actividades están muy vinculadas.

En cuarto lugar, los expertos consideran importante la implementación de un sistema de calidad en museos, debido a que permite la autoevaluación del museo sobre el cumplimiento de objetivos y resultados para establecer mejoras que generen impacto

en los visitantes. Asimismo, Diana Guerra (comunicación personal, 6 de mayo, 2018) mencionó que el sistema de calidad basado en la satisfacción del visitante permite la recomendación y repetición de la visita al museo.

En quinto lugar, con respecto a los momentos de la verdad, los expertos mencionaron que ellos permiten conocer la relación entre el visitante y los servicios del museo. Asimismo, Enrique Stiglich (comunicación personal, 28 de mayo, 2018) mencionó que para identificar los momentos de la verdad se debe comprender la ruta de los visitantes, es decir aquellos puntos críticos en la interacción. En este sentido, los especialistas y directores identificaron que el principal momento de la verdad es la interacción de los visitantes con la exposición, es decir, qué tanto aprendió y comprendió de la muestra. Asimismo, Marínés La Rosa (comunicación personal, 19 de mayo, 2018) agregó que el recorrido de las salas de exposiciones debe ser atractivo y no debe usar una lógica lineal, sino debe de contener nudos, desenlace y clímax. Finalmente, la especialista María del Pilar Riofrío (comunicación personal, 23 de mayo, 2018) consideró que los momentos de la verdad se dan de manera constante, es decir desde que la persona entra al museo hasta que sale.

A continuación, se explicarán los hallazgos del MNAAHP con respecto a los elementos antes mencionado. Primero, los jefes de área del MNAAHP que tienen más contacto con el visitante definen la calidad en base al servicio brindado al visitante. Las áreas identificadas con esta postura son el área de educación, museografía, fondo bibliográfico y registro y manejo de colecciones. En este sentido, la calidad del servicio depende de la experiencia y satisfacción del visitante con respecto a la atención del personal, la generación de contenidos comprensibles, la veracidad del conocimiento, la generación de la curiosidad del visitante sobre la información brindada, la accesibilidad del servicio a personas discapacitadas y los precios accesibles de productos a la venta. Entonces, se identifica la satisfacción y otros elementos del servicio como aspectos directamente vinculado a la calidad como fueron mencionados por los expertos.

Segundo, los jefes de áreas y el director indicaron que no tienen conocimiento de algún modelo de evaluación de la calidad, lo cual coincide con los expertos de museos entrevistados. Entonces, los hallazgos revelan que la evaluación de calidad en los museos es un tema nuevo.

Tercero, los jefes de áreas y el director consideran que la implementación de un sistema de calidad es importante, debido a que permite la mejora de procesos para la entrega de un mejor producto y servicio al visitante. Para ello, todas las áreas deben de

involucrarse con el objetivo de lograr que el museo se convierta en un espacio relevante para los visitantes. Entonces, al igual que los expertos, una de las ventajas de implementar un sistema de calidad es realizar mejoras en el proceso, lo cual aporta al desarrollo de la organización y de la satisfacción del visitante.

Cuarto, los jefes de áreas y el director reconocen de manera general y no integral los momentos de la verdad. Además, identificaron como momentos de la verdad el trato del personal, las condiciones de los baños, el contenido de las exposiciones, los servicios habilitados, la información brindada. De acuerdo a ello, el MNAAHP reconoce algunos momentos de la verdad del servicio brindado. No obstante, a diferencia de los expertos no identifican la ruta del visitante, la cual ayuda a conocer y comprender los diferentes puntos críticos de interacción del visitante con el servicio ofrecido y proponer mejoras para la satisfacción del visitante.

1.5. Importancia de la opinión del visitante

Con respecto a la importancia de la opinión del visitante en la gestión de los museos, los expertos mencionan que la opinión del visitante en la gestión es beneficiosa, debido a que le permite conocer las necesidades y deseos del visitante para brindar una experiencia agradable. Pese a ello, consideran que aún el número de estudios de públicos es muy bajo en el sector, y que actualmente la mayoría de museos en Lima Metropolitana utiliza el libro de recomendaciones como única herramienta para recoger las opiniones de los visitantes.

A continuación, se explicarán los hallazgos del MNAAHP con respecto a la importancia de la opinión del visitante en la gestión de los museos, el MNAAHP no lo prioriza, debido a que solo emplea el libro de recomendaciones como único elemento para recoger la opinión de los visitantes. Asimismo, el área de Imagen es la encargada de utilizar esta información y comunicarla en las reuniones de la dirección. Sin embargo, algunos jefes mencionan que no pueden usar la información para agregar valor a sus actividades, debido a que no se les comunica los hallazgos más relevantes del libro de reclamaciones y explican que la información no está sistematizada ni digitalizada. Por otro lado, el área de Investigación realizó un estudio de público; sin embargo, las demás áreas del museo no tienen conocimiento de los resultados. Por ende, el MNAAHP no toma como prioridad la opinión del visitante, debido a que la mayoría de áreas no consulta ni utiliza la opinión del visitante de forma sistemática, por lo que el establecimiento de mejoras se determina únicamente en las reuniones entre los jefes de áreas.

1.6. Limitaciones de la asistencia del visitante a museos

De acuerdo a los expertos, las razones principales que limitan la asistencia de visitantes a los museos son las siguientes: acceso físico, acceso cultural, acceso económico, estrategias de comunicación y oferta atractiva.

En primer lugar, el acceso físico se refiere al desconocimiento de la ubicación y a la movilidad del público al museo. En segundo lugar, el acceso cultural se refiere a los tecnicismos académicos y el discurso empleado en las exposiciones. En tercer lugar, el acceso económico se refiere al precio de las entradas. De acuerdo a ello, Iván Ghezzi (comunicación personal, 17 de mayo, 2018) mencionó que esta limitación tiene un fuerte impacto sobre la asistencia, debido a que existe mayor acogida del público cuando los programas son gratuitos. En cuarto lugar, Teresa Arias (comunicación personal, 18 de mayo, 2018) consideró que una de las limitaciones de asistencia es la falta de estrategias comunicativas de marketing sobre la oferta museística, programas y actividades que brindan los museos. Ello se debe a la debilidad del área en mención para crear y difundir contenidos atractivos para el público. En quinto lugar, según Enrique Stiglich (comunicación personal, 28 de mayo, 2018), la oferta de los museos es poco atractiva para el público, debido a que los museos no son considerados como espacios acogedores, entretenimiento y de socialización. Ello se debe al desconocimiento del público y la creación de un producto no alineado al visitante. Finalmente, el MNAAHP debe de considerar las cinco limitaciones de asistencia señaladas por los expertos para generar estrategias en el diseño de los productos o servicios ofrecidos, y la promoción de las actividades culturales promovidas por el mismo, todo ello con la finalidad de presentar un museo más amigable con el visitante.

2. Experiencia del visitante en los museos de Lima Metropolitana

En este apartado se desarrollarán diez aspectos sobre la experiencia del visitante de 18 a 29 años en los museos de Lima Metropolitana. En primer lugar, se mostrarán los aspectos generales sobre la relación del museo y el visitante, información obtenida de los tres grupos focales de experiencia realizados. En segundo lugar, se presentarán aquellos aspectos de los grupos focales de experiencia que pueden ser contrastados con la información presentada en el marco contextual para determinar si existe el mismo comportamiento.

2.1. Imagen del público hacia el museo

En los tres grupos focales de experiencia realizados, los participantes definieron a los museos como a un hombre intelectual, dispuesto a compartir sus conocimientos

siempre y cuando el visitante se lo consulte. Asimismo, en el grupo focal mixto definió al museo como una persona que no organiza bien sus ideas para compartir. Por tanto, las personas visualizan al museo como una persona que no promueve un diálogo participativo con el visitante y que tiene deficiencias para comunicar un mensaje comprensible.

2.2. Los museos que más impactaron en el visitante

En los tres grupos focales de experiencia realizados, los participantes identificaron que los museos que más les impactaron son los siguientes: el MALI, el Museo del Ejército Fortaleza del Real Felipe, el Museo de la Inquisición y del Congreso, el Museo de Sitio Pachacamac; y el LUM, a pesar de no ser considerado un museo. Entre las principales razones de su elección se encuentran el contenido histórico de las exposiciones, el uso de herramientas tecnológicas, la arquitectura y el diseño del edificio, las exposiciones atractivas e interactivas, las narraciones impactantes, el buen estado de conservación del edificio y de las colecciones, y la presencia de programas educativos para niños y adultos. Por ende, el MNAHP no fue identificado por los visitantes como uno de aquellos que más le impactaron.

2.3. Pérdida de noción del tiempo en los museos

En los tres grupos focales de experiencia realizados se identificó que solo algunos participantes perdieron la noción del tiempo en los museos que visitaron, siendo los principales el MATE por el interés en el tema que desarrolla; el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco por los elementos visuales que conectan a un periodo de la historia; y el LUM por el contenido y la participación del visitante con la exposición. Por lo tanto, se observa que son pocos los museos que están generando una apropiada conexión con el visitante a través de elementos interactivos y vivenciales

2.4. Acompañamiento

En los tres grupos focales de experiencia se observó que la mayoría de participantes prefieren visitar el museo en compañía de amigos, debido a que después de su visita suelen dialogar y debatir sobre la experiencia vivida en el museo.

2.5. Tiempo promedio de duración de visita a un museo

En el caso de los tres grupos focales de experiencia realizados, se observó que la mayoría de participantes del grupo focal ligero tienen un tiempo promedio de visita de 1 hora y media. En el caso del grupo focal de visitante recurrente, los participantes

consideran que el tiempo de estadía depende de la capacidad del museo de captar la atención, la presencia de exposiciones nuevas y del interés de cada uno, siendo el promedio de estadía de 2 horas y 40 minutos aproximadamente. En el caso del grupo focal mixto, el tiempo promedio está entre 2 a 3 horas. Por tanto, las personas que visitan con mayor frecuencia los museos se quedan más tiempo en el museo

2.6. Uso de los servicios brindados por los museos

En los grupos focales de experiencia se identificó que los participantes no suelen utilizar los servicios complementarios como visitas guiadas, cafetería o restaurante, tienda de souvenirs, debido a que la oferta es poco atractiva. Por ello, sugirieron recomendaciones como visitas guiadas interactivas, variedad y precios accesibles de los productos en la cafetería o restaurante, variedad de productos ofrecidos en la tienda de souvenir, folletos informativos atractivos y comprensibles para programar el recorrido. Con respecto a ello, la información coincide con el marco contextual, debido a que los servicios de menor utilización son la visita guiada, la cafetería o restaurante, la tienda de souvenirs. Por lo tanto, se requieren mejoras en los servicios complementarios en base a la demanda del visitante, ya que el visitante está dispuesto a utilizarlos; sin embargo, la oferta no cubre sus necesidades.

2.7. Limitaciones para la asistencia al museo

En los tres grupos focales de experiencia se observó que las limitaciones identificadas en común son el tiempo, la distancia, horarios de atención poco flexibles. Esto debido a que los participantes estudian y/o trabajan, y viven en zonas poco cercanas a los museos. Por otro lado, el grupo focal de visitante ligero identificó que la falta de compañía es una limitación adicional. Además, el grupo focal de visitante recurrente identificó como limitaciones adicionales la variedad de transporte, la variedad de salas expositivas y la variedad de actividades culturales. En tercer lugar, en el grupo focal mixto se ratifica las limitaciones anteriores. Por lo tanto, se identifican limitaciones de los visitantes de 18 y 29 años de edad de Lima Metropolitana que deben ser consideradas por los museos en su gestión para incorporar acciones que mermen estas limitaciones.

2.8. Conocimiento de los días gratuitos

En primer lugar, en el grupo focal de visitante ligero se identificó que la mayoría de participantes desconoce el acceso gratuito al museo el primer domingo de cada mes y brindan respuestas poco precisas sobre otras fechas de acceso gratuito. En el caso del grupo focal de visitante recurrente, todos reconocen el primer domingo de cada mes

como día gratuito. Asimismo, algunos mencionan otros días gratuitos como el 18 de mayo Día de los Museos, el Museo Abre de Noche y los jueves después de las 3 de la tarde acceso gratuito en el MALI. En el caso del grupo focal mixto, se ratifica el conocimiento del acceso gratuito el primer domingo de cada mes. Por lo tanto, se puede concluir que los participantes del grupo focal de visitante recurrente están más involucrados con las actividades gratuitas que ofrecen los museos, debido a que reconocen con facilidad los días de gratuidad, a diferencia del público que no asiste frecuentemente.

2.9. Los museos más visitados durante el año 2017 y 2018

De acuerdo a los tres grupos focales de experiencia realizados, los participantes del grupo focal de visitante ligero y del grupo focal de visitante recurrente coincidieron en que el MALI es el museo que más han visitado. Asimismo, el grupo focal mixto reveló que el museo más visitado ha sido el Museo y Catacumbas del Convento San Francisco de Lima. Este hallazgo coincide con la información del estudio del MALI, al ser los dos principales museos visitados por el público de 18 a 29 años, siendo el de mayor acogida el MALI. Por lo tanto, ambos museos se caracterizan por brindar una oferta atractiva al público, lo cual permite su elección y un mayor número de visitas.

2.10. Perspectivas sobre el MNAAHP

En primer lugar, en el grupo focal de visitante ligero solo una persona indicó haber asistido al MNAAHP. Además, solo dos participantes de este grupo indicaron que visitaron el MNAAHP durante la etapa escolar. En segundo lugar, en el grupo focal de visitante recurrente solo dos participantes visitaron el MNAAHP. Asimismo, los participantes de este grupo señalaron que la desvinculación de la Sala Paracas con la museografía del museo y la ausencia de promoción del museo; sin embargo, destacaron la buena atención del personal. Por último, en el caso del grupo focal mixto, solo cuatro personas indican haber visitado el MNAAHP. Estas señalaron algunas razones de asistencia como fines académicos, la cercanía al lugar y la compañía. Por lo tanto, se observa que el MNAAHP no es uno de los museos más visitados por los jóvenes de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana, lo cual coincide con lo mencionado por el estudio del MALI, debido a que indica que solo el 14% de encuestados ha visitado alguna vez el MNAAHP. Asimismo, la principal razón de su visita es por fines académicos y señalan como aspectos menos atractivos la desvinculación existente entre las salas del museo y la falta de promoción del museo.

3. Aspectos de la gestión del MNAAHP

En este apartado se explicarán tres aspectos de la gestión del MNAAHP.

3.1. Aplicación de la calidad en el MNAAHP

El MNAAHP realiza acciones que buscan mejorar la calidad, las cuales se centran en el producto debido a que el patrimonio cultural es el principal activo de la organización. Sin embargo, las mejoras de la calidad ejecutadas se realizan de forma independiente en cada área y no existe un sistema de gestión de calidad integrado.

En este sentido, un sistema de calidad es la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad. Se aplica en todas las actividades realizadas en una empresa y afecta a todas las fases desde el estudio de las necesidades del consumidor hasta el servicio posventa (López, 2011, p.12).

A continuación, se explicará las intervenciones que se están realizando en cada área con enfoque a mejorar los productos. Con respecto al área de conservación y restauración se han implementado mejoras con el objetivo de mantener en buen estado la conservación de las piezas como el uso de Leds y soportes de mejor ergonomía para los objetos. En el caso del área de colecciones, se ha implementado un programa informático que permite mejorar el proceso de registro del inventario con el propósito de conocer el número y las características de las piezas.

En el caso del área Fondo Bibliográfico, existen normas, procedimientos y estándares internos e internacionales para conservar e inventariar todo tipo de documento disponible; sin embargo, el inventario del área no se encuentra actualizado, ya que solo se cuenta con información hasta el siglo XVII. Esta deficiencia genera problemas o deficiencias de búsqueda de información por parte de los visitantes e investigadores, ya que si solicitan un material posterior al siglo XVII el proceso de búsqueda es manual. Asimismo, en el caso del área administrativa, con respecto a la seguridad, se manejan planes de seguridad, los cuales se actualizan de forma periódica. Además, tienen la confianza de que el aseguramiento de la calidad se realice gracias a la experiencia del personal a cargo.

Por otro lado, algunas áreas del museo están tratando de implementar una gestión de la calidad enfocada en el visitante; no obstante, esto no se realiza de forma sistemática sino en base a la observación de algunas necesidades de los visitantes. Por ejemplo, el área de educación ha implementado talleres educativos. Asimismo, el área

de museografía e investigaciones están elaborando, cada una de forma independiente, guiones museográficos que tengan un lenguaje amigable y entendible para el visitante.

Por lo tanto, el MNAAHP no cuenta con un sistema de gestión de calidad; ya que no existe una planificación y organización integral para la realización de procesos y actividades entre áreas sino existen acciones independientes de cada área por tratar de mejorar la calidad. El no contar con un sistema de gestión de calidad no les permite medir el impacto de sus acciones en la entrega del servicio.

3.2. Aspectos del servicio

El director y los jefes de área del MNAAHP identificaron aspectos atractivos y menos atractivos del servicio. Por un lado, los aspectos atractivos considerados son las colecciones y piezas emblemáticas, la arquitectura del edificio, las actividades y programas culturales y la renovación de las áreas expositivas. Por otro lado, los aspectos menos atractivos son el trato del personal, la insuficiencia de guías, la ausencia de publicaciones de índole divulgativa a través de plataformas virtuales, la falta de mantenimiento de las salas expositivas, la falta de programas de difusión de las actividades del museo y la falta de folletos informativos para complementar la experiencia del visitante. Por lo tanto, los jefes reconocen aspectos por mejorar en el museo, cuyas acciones están enfocadas en la atención del personal de servicio y en aspectos tangibles como infraestructura, equipamiento del museo y uso de herramientas para atraer e informar al público.

3.3. Hallazgos de la gestión del MNAAHP a través de la observación

Los siguientes aspectos fueron identificados a través de las observaciones con participación pasiva realizadas en el MNAAHP.

Tabla 18: Resultados de las observaciones

Propósito de la observación	Aspectos detectados
Reacciones de los visitantes frente a los distintos servicios ofrecidos	Los visitantes se sienten desorientados con respecto a los servicios complementarios que observan en la señalética.
	Muchos de los visitantes consultaron por el servicio de guiado y no lo encontraron disponible.
	Los visitantes se sintieron incómodos cuando el museo cerraba las puertas de las salas expositivas a las 4:45 pm cuando la hora de cierre es a las 5:00 pm.
	Los visitantes no identifican claramente los días en los que el museo extiende su horario de visita o brinda ingreso gratuito como Museo Abre de Noche o el Primer domingo de cada mes.
	La mayoría de visitantes no utilizan o desconocen la existencia de los servicios complementarios.

Propósito de la observación	Aspectos detectados
La interacción del personal con el visitante	El personal de seguridad en algunas ocasiones utilizó un lenguaje duro con el visitante.
	La mayoría de custodios que se ubican en las salas no interactúan con el visitante.
	Solo uno de los custodios de sala destaca por sus conocimientos acerca del contenido de las salas y su capacidad de transmitirlo a los visitantes.
Las condiciones de la infraestructura	Problemas de mantenimiento en los servicios higiénicos.
	La pintura de las paredes necesita mantenimiento.
Los contenidos de las exposiciones	Las plataformas interactivas de las exposiciones no funcionan adecuadamente.
	Falta de mantenimiento y limpieza de las piezas.
	La mayoría de visitantes no lee el contenido de los paneles que presentan mucho texto.
	Los visitantes piden folletos que les brinde más información de los contenidos de las salas.
La interacción de los visitantes con las salas de exposiciones	Los visitantes se centran en observar las piezas y son pocos aquellos que se detienen a leer los paneles debido a que presentan un texto extenso y técnico (Sala Chavín, Amazonia e Inca).
	El contenido a través del código QR es técnico y poco atractivo.
	El museo no brinda servicio de Wifi a sus visitantes

A partir de la información presentada en la tabla se identifican algunas deficiencias organizacionales en el servicio brindado por el museo, las cuales deben de gestionarse de forma estratégica para brindar una mayor satisfacción al visitante.

Finalmente, de acuerdo a la información recogida en el marco contextual y en esta sección se elaboró un análisis de Porter y FODA para poder consolidar algunos aspectos más resaltantes (Véase Anexo W y X).

3.4. Uso de servicios complementarios del MNAHP

En base a los hallazgos de la observación, se realizará un análisis descriptivo sobre los servicios complementarios que ofrece el museo al visitante para conocer tanto el uso como las razones por las cuales el visitante no utiliza los servicios complementarios.

3.4.1. Uso de servicios complementarios

De acuerdo a los resultados encontrados (Véase Anexo Y1), del total de encuestados el 18% utiliza las zonas sociales de conversación, el 15% las visitas guiadas, el 11% asiste a las actividades culturales organizadas por el museo, el 6% utiliza las tiendas de souvenirs, el 6% utiliza el servicio de biblioteca y el 2% el de restaurante y cafetería. Debido al poco uso de los servicios complementarios, a

continuación, se explicarán las principales razones del no uso de los servicios ofrecidos por el MNAAHP para el visitante.

3.4.2. No uso de servicios complementarios

En primer lugar, las principales razones de no uso del servicio de cafetería o restaurante son el desconocimiento de la oferta que representó el 30% de encuestados, la falta de interés representó el 25% y la ubicación del servicio dentro del museo representó el 24% (Véase Anexo Y2). Por lo tanto, la no utilización del servicio se debe principalmente a problemas de comunicación, ya que un total de 54% de visitantes encuestados no utilizan el servicio por no conocimiento del mismo y porque no lo encontró al interior del museo, lo cual puede deberse a problemas de señalización u orientación de la ubicación del servicio.

En segundo lugar, las principales razones de no uso del servicio de la tienda de souvenirs son la falta de interés que representó el 34% de los encuestados, el desconocimiento del servicio que representó el 19% y la ubicación del servicio dentro del museo que representó 19% (Véase Anexo Y3). Por lo tanto, se evidencia que al igual que el servicio de cafetería o restaurante, el 38% de encuestados no usa el servicio por problemas de comunicación de parte de la organización, ya que no encuentran el servicio o no les brindan información sobre la oferta del servicio. Asimismo, es importante identificar que el 34% de los encuestados señalan que el servicio de la tienda de souvenirs no es de su interés, por lo que el museo debería ofrecer una oferta atractiva para el público joven de 18 a 29 años para captar su interés y disposición de compra.

En tercer lugar, las principales razones de no asistencia a las actividades culturales son el desconocimiento de las actividades culturales ofrecidas del museo que representó el 38% de los encuestados, la ausencia de una actividad cultural en la visita al museo que representó el 27% y la falta de tiempo que representó el 18% (Véase Anexo Y4). Por lo tanto, la organización no está usando los medios de comunicación de forma efectiva para difundir su programación de actividades culturales y atraer a los jóvenes de 18 a 29 años, ello evidencia que el 38% de encuestados desconoce sobre las actividades culturales, las cuales son gratuitas para el visitante.

En cuarto lugar, las principales razones de no uso del servicio de guiado son la disponibilidad del servicio que representó el 23% de los encuestados, la falta de interés que representó el 22% y el desconocimiento del servicio que representó el 19%

(Véase Anexo Y5). Cabe mencionar que el servicio de guiado no es propio del museo, razón por la cual hay personal limitado para brindar el servicio.

En quinto lugar, las principales razones de no uso de la biblioteca del museo son la ubicación del servicio que representó el 37% de los encuestados y el desconocimiento del servicio que representó el 36% (Véase Anexo Y6). Por lo tanto, el museo no está comunicando la oferta del servicio disponible al público y este no está visible para él, ya que no encuentran el servicio dentro del museo.

En sexto lugar, las principales razones de no uso de las zonas sociales de conversación son el desconocimiento del servicio que representó el 35% de los encuestados, la ubicación del servicio que representó el 24% y la falta de tiempo que representó el 24% (Véase Anexo Y7). Por lo tanto, el visitante de 18 a 29 años del MNAAHP no utiliza los servicios complementarios debido a la falta de promoción de los servicios y a deficiencias en la señalización de la ubicación de los servicios para el acceso del visitante.

Por lo tanto, el visitante de 18 a 29 años del MNAAHP no utiliza los servicios complementarios debido a la falta de promoción de los servicios y a deficiencias en la señalización de la ubicación de los servicios para el acceso del visitante.

3.5. Resultados de otros aspectos del servicio del MNAAHP

En este apartado se analizará los siguientes aspectos del servicio: satisfacción, recomendación y emociones que genera la visita al MNAAHP, a través del análisis descriptivo.

3.5.1 Satisfacción con el servicio brindado por el MNAAHP

En esta sección se muestran los hallazgos de la afirmación número 44 “Se encuentra satisfecho con el servicio brindado por el museo”. De acuerdo a ello, el 50% de visitantes está “de acuerdo” con el servicio, el 34% está “totalmente de acuerdo” y el 12% es “indiferente”. Asimismo, se observa que la moda y el promedio de la escala Likert, de cinco niveles, es 4. Por lo tanto, los porcentajes muestran que aún existe una brecha de satisfacción que podría ser mejorada, ya que aquellos que están “totalmente de acuerdo” con el servicio solo son el 34% y existe un 12% que es indiferente (Véase Anexo Z1).

3.5.2. Recomendación del servicio brindado por el MNAAHP

Sobre el nivel de recomendación del visitante al MNAAHP, los encuestados consideran que la visita al museo es “recomendable” en un 60% y “muy recomendable” en un 36%. Por lo tanto, al igual que la satisfacción, aún se observa una valoración de “muy recomendable” por debajo del 50% lo que indica que existen aspectos a ser mejorados en la calidad del servicio (Véase Anexo Z2).

3.5.3. Emociones que genera la visita al MNAAHP

Sobre las emociones, la mayoría de visitantes indicaron sentirse felices luego de terminar su recorrido en el museo, lo cual representa el 53%; por otro lado, el 38% indica encontrarse asombrado, y 9% de encuestados señalaron otras emociones. (Véase Anexo Z3). Por tanto, se observa que la mayoría de visitantes asocia su experiencia en el museo con alguna emoción positiva como felicidad o asombro.

Por lo tanto, el visitante se siente feliz luego de la visita al MNAAHP, por lo que considera que la visita al museo es recomendable.

4. Perfil del visitante al MNAAHP

En este apartado se analizará la información recogida de los enunciados mostrados en la encuesta para conocer el perfil del visitante de 18 a 29 años de Lima Metropolitana al MNAAHP. Para ello, se realizará el análisis descriptivo de las variables de segmentación: geográficas, demográficas y conductuales. Asimismo, se contrastará la información con la revisión de literatura identificada en el PESTEL

4.1. Características geográficas de la muestra

Según los resultados, el 19% de los visitantes provienen de la Zona 6, conformada por los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel; el 16% de los visitantes provienen de la zona 7, conformada por los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina; el 11% de los visitantes provienen de la Zona 4, conformada por los distritos de Cercado, Rímac, Breña y La Victoria; el 11% provienen de la Zona 2, Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres; y el 11% provienen de la Zona 8, Surquillo, Barranco, Chorrillos y San Juan de Miraflores. Para finalizar, el 32% de visitantes restantes provienen de las Zona 5, Zona 10, Zona 3, Zona 9 y Zona 1 (Véase Anexo AA1). Por lo tanto, se observa que la procedencia de los visitantes en su mayoría se centra en distritos pertenecientes a Lima Centro y Lima Norte, hallazgo que coincide con los resultado en el PESTEL.

4.2. Características demográficas de la muestra

Con respecto a las características demográficas, a continuación, se desarrollarán las siguientes variables: sexo, edad, ocupación, ingreso y educación.

En primer lugar, con respecto a la variable sexo, el 61% de los encuestados fueron mujeres y el 39% fueron hombres (Véase Anexo AA2). Por lo tanto, el público femenino es el que asiste más al museo de estudio, hallazgo que coincide con los resultados en el PESTEL.

En segundo lugar, con respecto a la variable edad el 31% de los encuestados tiene 18 años, el 15% tiene 19 años, el 10% tiene 20 años y el 44% restante tiene de 21 a 29 años (Véase Anexo AA3).

En tercer lugar, con respecto a la ocupación de los encuestados, el 72% se dedica solo a estudiar, el 13% es solo trabajador dependiente, el 6% es solo trabajador independiente, el 5% es estudiante y trabajador dependiente, y el resto corresponde al 4%. Esto evidencia que la gran mayoría de visitantes de 18 a 29 años tienen como ocupación principal dedicarse únicamente a estudiar sin trabajar de forma dependiente o independiente (Véase Anexo AA4). El resultado no coincide con los hallazgos del PESTEL, el cual establece que la mayoría de visitantes a museos y galerías de Lima solo trabaja

En cuarto lugar, con respecto al nivel socioeconómico de los encuestados, el 75% de los encuestados pertenece a los niveles socioeconómicos B y C, siendo solo un 14% de encuestados que pertenece al nivel socioeconómico A y un 12% que pertenece a los niveles socioeconómicos D y E (Véase Anexo AA5). Por lo tanto, la mayoría de visitantes al museo proviene del nivel socioeconómico B y C. El resultado no coincide con los hallazgos del PESTEL, el cual establece que la mayoría de visitantes pertenecen al nivel socioeconómico A/B.

En quinto lugar, con respecto al nivel académico, el 51% de los encuestados cuenta con nivel superior universitario incompleto, el 14% cuenta con nivel académico secundaria completa, el 13% cuenta con nivel académico superior universitario completo, mientras que el 22% restante corresponde a un nivel superior técnico incompleto, superior técnico completo, postgrado completo, secundaria incompleta y postgrado incompleto. Como se evidencia la mayoría de visitantes son jóvenes universitarios con estudios superiores incompletos (Véase Anexo AA6). El resultado

coincide con los hallazgos del PESTEL al identificar que la mayoría de visitantes son universitarios.

4.3. Características conductuales de la muestra

Con respecto a las características conductuales, a continuación, se desarrollarán las siguientes variables: estatus del usuario, ocasiones, tiempo de visita, compañía y medios de búsqueda de atracciones y actividades culturales.

En primer lugar, de acuerdo al estatus, se encontró que, del total de encuestados, el 73% había asistido por primera vez al museo, al cual se denomina usuarios primerizos. Seguido de ello se encuentra el 14% de encuestados que asistieron al menos una vez al museo durante el 2017 y 2018, al cual se denomina usuarios ligeros. Para finalizar se observa poco retorno de los visitantes encuestados durante el 2017 y 2018, ya que solo representan el 13% (Véase Anexo AA7).

En segundo lugar, de acuerdo a los resultados de las ocasiones de visita al MNAAHP, el 49% de encuestados asisten al museo durante los días de semana y el 33% durante los fines de semana. A ambas se les considera como ocasiones regulares de visita, ya que el museo permanece abierto en horario regular estos días y brinda la misma oferta cultural. Por otro lado, con respecto a las ocasiones especiales, se observa que el 8% de encuestados asiste el primer domingo de cada mes, mientras que solo el 0.4% reconoce claramente ir durante la fecha Museos Abre de Noche, ya que fue colocada en la opción abierta “Otros”. Asimismo, según la observación, los visitantes no identifican claramente las ocasiones especiales brindadas por el museo ya sea Museo Abre de Noche o el Primer domingo de cada mes. Para finalizar, solo el 10% de los visitantes asisten al museo en días feriados y han marcado más de una opción (Véase Anexo AA8).

En tercer lugar, de acuerdo al tiempo de estadía de los visitantes al MNAAHP, el 52% de los visitantes encuestados permanece en el museo entre 1 a 2 horas, mientras que el 26% de los visitantes encuestados pasan más de 2 horas en el museo. Para finalizar, el 22% de encuestados pasa de 0 a 30 minutos y de 31 minutos a 1 hora en el museo (Véase Anexo AA9).

En cuarto lugar, de acuerdo a la variable de acompañamiento de los visitantes al museo, el 57% de encuestados asiste al museo en compañía de sus amigos, el 13% asiste con pareja, el 10% asiste solo con familia, el 7% asiste solo y el 0.4% asiste solo con hijos. Para finalizar, el 13% de encuestados restantes eligió más de una opción de

acompañamiento (Véase Anexo AA10). Por tanto, los visitantes encuestados prefieren asistir acompañado con alguien que ir solos al museo.

En quinto lugar, con respecto a los medios de comunicación por los cuales los visitantes se enteraron de las atracciones y actividades culturales del MNAAHP, el 31% de encuestados se enteraron a través de sus centros de estudio, el 24% por recomendación, el 18% por medio de la página web, el 11% a través de las redes sociales, y el 16% a través de otros medios (Véase Anexo AA11). Por otro lado, los medios digitales como la página web y las redes sociales son menos usados por los visitantes jóvenes pese a que los jóvenes hacen un uso frecuente de los elementos tecnológicos, como se mencionó en el análisis PESTEL

Por lo tanto, en su mayoría los visitantes de 18 a 29 años de edad del MNAAHP residen en Lima Centro y Norte, son de sexo femenino, tienen entre 18 a 20 años, se encuentran estudiando a nivel superior universitario y pertenecen al nivel socioeconómico B/C. Asimismo, son visitantes primerizos del servicio, asisten al museo en ocasiones regulares y no durante días gratuitos, pasan entre 1-2 horas en el museo, van acompañados con amigos y se enteran de las actividades culturales ofrecidas por el museo a través de su centro de estudio.

5. Identificación de los grupos diferenciados de visitantes al MNAAHP

En este apartado se evaluará la existencia de grupos con motivaciones diferentes a partir del uso del modelo Hierarchy. Para ello, se presentará los resultados de los tres grupos focales a visitantes de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana. Posteriormente, se realizará el análisis clúster y Arbol de Decisiones para determinar los grupos de visitantes del MNAAHP de acuerdo a sus motivaciones.

5.1. Motivaciones de los visitantes de museos de Lima Metropolitana

En este apartado se desarrollarán las motivaciones del visitante de 18 a 29 años en los museos de Lima Metropolitana a partir de los grupos focales.

En primer lugar, los participantes del grupo focal de visitante de ligero mencionaron que sus principales motivaciones de asistencia son el aprendizaje de nuevos conocimientos, las temáticas de las exposiciones, la presencia de guías didácticos, la información atractiva en redes sociales y que el museo sea un espacio que le permite salir de la rutina. En segundo lugar, los participantes del grupo focal visitante recurrente mencionaron que sus motivaciones son los eventos culturales, la exhibición de exposiciones temporales, la accesibilidad, las áreas de esparcimiento, la información

online de las actividades brindadas y que el museo sea un espacio que te permita salir de lo cotidiano. En tercer lugar, en el caso del grupo focal mixto, se mencionaron motivaciones similares. Por lo tanto, los participantes coinciden con la importancia de recibir información online y que el museo sea un espacio para escapar de lo cotidiano. Por lo tanto, se observa que los visitantes ligeros tienen motivaciones relacionadas con la adquisición de conocimiento a través del contenido que brinda el museo. Por otro lado, los visitantes recurrentes esperan experiencias más allá de la adquisición del conocimiento como variedad de exposiciones, entretenimiento, áreas de esparcimiento y accesibilidad.

5.2. Análisis de Clúster y Árbol de decisiones

En esta sección, se realizará el análisis de clúster y árbol de decisiones para identificar la existencia de grupos con motivaciones diferentes.

5.2.1. Clúster Jerárquico

El primer análisis realizado fue el clúster jerárquico, el cual se analizó a través del Método de Agrupación Ward con el Intervalo a Distancia Euclídea al cuadrado (Véase anexo AB). Este método agrupa las afirmaciones según la homogeneidad encontrada en la información de cada grupo, de esta manera se conoce el número de clústeres existentes. De acuerdo al análisis de Clúster Jerárquico se encontraron 2 clústeres. Asimismo, en el Dendrograma se observa que existe una separación con mayor precisión entre una agrupación de afirmaciones frente a otra (Véase Anexo AC).

5.2.2. Clúster K-medias

El segundo análisis realizado fue el clúster de K-medias, el cual utiliza el número de clústeres identificados previamente para realizar un análisis más detallado. En primer lugar, este análisis parte por determinar los centroides iniciales de los clústeres, es decir, las medias de las afirmaciones para cada uno de los dos clústeres existentes. En segundo lugar, se realizaron iteraciones para identificar los centroides finales de las observaciones evaluadas. De acuerdo a ello, se efectuaron 19 iteraciones a las observaciones evaluadas con la finalidad de que los datos converjan, es decir, la interacción 19 no genera cambios en el centroide al tener como resultado 0,000 (Véase Anexo AD1). De los resultados, el promedio de respuestas indica que el clúster 1 presenta respuestas dispersas y en caso del clúster 2 estas están concentradas (Véase Anexo AD2). Finalmente, el análisis de K-medias pudo determinar el número de

encuestados por clúster. Entonces, se observa que el clúster 1 está conformado por 142 encuestados y en el clúster 2 por 329 encuestados (Véase Anexo AD3).

5.2.3. Análisis de Árbol de decisiones

El tercer análisis realizado fue el análisis del árbol, el cual tiene como objetivo identificar con mayor precisión las relaciones entre las afirmaciones y los 2 clústeres identificados en el análisis de k-medias. Para el análisis de árbol de decisiones, el clúster 1 ha tomado el valor de 0 y el clúster 2 ha tomado el valor de 1. Asimismo, en adelante se le nombrará al clúster 1 como “los diversos” y al clúster 2 como “los interesados”.

El árbol de decisiones, a través de una representación gráfica muestra que las afirmaciones 4.9 y 4.17 determinan con mayor precisión los dos clústeres identificados. En el caso de la afirmación 4.9 presenta una precisión de 82,9% y la afirmación 4.17, una precisión de 91% (Véase Anexo AE1). Asimismo, también puede verse a nivel general, un resumen de todas las respuestas de los encuestados en la tabla de clasificación, la cual muestra para el clúster 1 un porcentaje de precisión de 56,3% y para el clúster 2 un 91,5% de precisión, siendo este segundo el que mayor precisión muestra (Véase Anexo AE2).

Para añadir un mejor detalle, se utilizó el programa Minitab para observar con más precisión las frecuencias de los resultados de cada clúster, a través de los gráficos de histograma. En la presente investigación se evalúan 21 afirmaciones sobre las motivaciones de visita a un museo, entonces se tiene como resultado 21 histogramas con el detalle para cada clúster (Véase Anexo AF). Del análisis realizado a las 21 afirmaciones se observa que el comportamiento de la afirmación 4.9, “Me genera una experiencia conmovedora/emotiva” y 4.17, “Me identifico con mi cultura” se distinguen del resto de afirmaciones. En el caso de la afirmación 4.9, las respuestas con una puntuación de 5 dan como resultado una frecuencia cercana a cero para el clúster 1; no obstante, en el clúster 2, se observa una puntuación de 5 que tiene como resultado una frecuencia mayor a 120. Por lo tanto, existe una marcada diferencia entre la respuesta de un clúster y el otro. Por otro lado, con respecto a la afirmación 4.17, las respuestas con una puntuación de 5, dan como resultado una frecuencia cercana a 10 para el clúster 1; no obstante, en el clúster 2, se observa una puntuación de 5 que tiene como resultado una frecuencia mayor a 200. Por lo tanto, en este caso también existe una marcada diferencia entre la respuesta de un clúster y el otro.

Finalmente, para complementar los resultados, se presenta la valoración de cada una de las afirmaciones con respecto a la satisfacción del servicio brindado por el MNAAHP y su relación con los clústeres identificados. En este sentido, los resultados mostraron que la valoración de cada afirmación depende del tipo de clúster al que pertenece el visitante. De acuerdo a ello, los resultados muestran en la tabla promedio de afirmaciones, que el clúster “interesados” tiene una valoración más alta para cada afirmación, a diferencia del clúster “diversos” en el cual la valoración es más baja (Véase Anexo AG).

De acuerdo a los análisis de clúster utilizados para la presente investigación, se identifica la existencia de dos clústeres. Por un lado, el clúster “los diversos” representa a 142 encuestados cuyas respuestas son diversas representando un 56,3% de precisión. Por otro lado, el clúster “los interesados” representa a 329 encuestados cuyas respuestas son similares representando el 91,5% precisión. Este último clúster, el grupo “interesados”, tienen motivaciones definidas para la asistencia al MNAAHP y consideran que su visita al museo se debe a que se ve identificado con su cultura y le genera una experiencia conmovedora y emotiva. Finalmente, como se identificó, existen diferencias entre las valoraciones de las afirmaciones por cada clúster.

Por ende, se observa que los resultados del análisis de clúster y del árbol coinciden con los resultados de los grupos focales al identificarse dos grupos con motivaciones diferentes.

6. Identificación de los factores que influyen en la satisfacción del visitante del MNAAHP

Para plantear el modelo que explique cuáles son los factores significativos que influyen en la satisfacción del visitante al MNAAHP se realizarán los siguientes análisis: análisis de Clúster, análisis de Componentes Principales y análisis del Modelamiento de Ecuaciones Estructurales.

6.1. Análisis de Factorial

De acuerdo a las fases identificadas en la metodología, en primer lugar, la investigación inicia el análisis factorial con el ordenamiento de las variables en factores en base a los modelos identificados a través del análisis cualitativo. En base a ello, se planteó 7 factores tentativos conformados por 43 afirmaciones (Véase Anexo AH), los cuales serán evaluados a través de una encuesta que tiene una escala Likert de 5 niveles.

En segundo lugar, se obtuvo la matriz de correlación para conocer el grado de relación entre las afirmaciones identificadas. De acuerdo a ello, se observó correlaciones significativas entre las afirmaciones, ya que los valores estaban cercanos a -1 o 1, por lo que las afirmaciones presentan información apropiada para llevar a cabo el análisis. Asimismo, para determinar la pertinencia del modelo factorial, se utilizó el estadístico de KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett.

Por un lado, la prueba de KMO dio como resultado una puntuación de 0.889, valor estadístico cercano a 1, lo que afirma la posibilidad de realizar el análisis factorial. Por otro lado, para la prueba de esfericidad de Bartlett, se precisó como hipótesis nula que no existen correlaciones significativas entre las afirmaciones y como hipótesis alternativa que existen correlaciones significativas entre las afirmaciones. Para aceptar la hipótesis nula se requiere que la significancia (p- valor) sea superior a 0,05 de lo contrario se rechazará la hipótesis nula y se podría proceder a la realización de un análisis factorial (Véase Anexo AI). De acuerdo al resultado obtenido en la prueba de esfericidad de Bartlett, se observa un nivel de significancia de 0,000, por lo que la hipótesis nula se rechaza y se concluye que existen correlaciones significativas entre las afirmaciones, por lo que es posible llevar a cabo el análisis factorial. Por lo tanto, ambos estadísticos establecen que las afirmaciones reúnen información apropiada y heterogénea para poder ser analizada en el Análisis Factorial.

En tercer lugar, se eligió el Análisis de Componentes Principales para la agrupación y reducción de las afirmaciones en factores.

En cuarto lugar, para poder definir el número de factores se utilizó la varianza total, el valor propio (*autovalor*), y el gráfico de sedimentación.

Primero, la varianza total indica que existen 10 factores que explican en conjunto el 59, 189% de la variación total de la satisfacción con respecto al servicio brindado por el MNAAHP. Segundo, con respecto al valor propio (*autovalor*) se observa que la varianza total de cada uno de los 10 factores identificados son mayores a 1 (Véase Anexo AJ). Tercero, con respecto al gráfico de sedimentación, se confirma la existencia de 10 factores, ya que la curva se acentúa en una forma recta entre el número 9 y 11, lo que indica que el número de factores se encontrará en ese rango, y que 10 es el valor más próximo en la variación de la curva, es decir, se tendrá como resultado 10 factores (Véase Anexo AK).

En quinto lugar, la Matriz de Componente Rotado (Varimax) evaluó las 43 afirmaciones y confirmó la agrupación por correlación en 10 factores. El nuevo

reordenamiento de variables generó que se precisara una nueva denominación para cada grupo o factor resultante.

Por lo tanto, la realización de estos cuatro análisis estadísticos (Varianza total, valor propio, gráfico de sedimentación y Componente Rotado Varimax) identificó un nuevo orden diferente al modelo original propuesto, ya que las afirmaciones se reordenaron en 10 nuevos factores (Véase Anexo AL). El resumen del análisis factorial de los 10 factores encontrados se observa en la siguiente tabla.

Tabla 8: Tabla de factores y afirmaciones

Factores con sus respectivas afirmaciones	
-1° Factor: Afirmaciones 38, 39, 40, 41, 42, 43	-6° Factor: Afirmaciones 3, 4, 5, 6
-2° Factor: Afirmaciones 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17	-7° Factor: Afirmaciones 32, 33, 34
-3° Factor: Afirmaciones 22, 23, 24, 25, 26, 27	-8° Factor: Afirmaciones 15, 18
-4° Factor: Afirmaciones 28, 29, 30, 31	-9° Factor: Afirmaciones 1, 2
-5° Factor: Afirmaciones 7, 8, 9, 19, 20, 21	-10° Factor: Afirmaciones 35, 36, 37

Con estos resultados, se procede a analizar la fiabilidad de cada factor obtenido, con el objetivo de poder utilizarlos en la realización del modelo final del estudio.

6.2. Prueba de Fiabilidad para la validación de factores

Luego de haber realizado el análisis factorial y haber encontrado los factores, se procede a realizar el análisis de fiabilidad a través del Alfa de Cronbach, con el cual se evaluará si cada factor resultante es fiable y puede ser utilizado para la realización del modelo final. Como se mencionó en la sección de metodología, para establecer la fiabilidad se considerarán los factores que en su grupo de afirmaciones den como resultado valores por encima de 0,7. Entonces, a continuación, se presentará cada factor con su respectivo análisis del Alfa de Cronbach y la identificación de la fiabilidad de cada uno.

Tabla 19: Resultados del análisis de fiabilidad-Alfa de Cronbach

Factores	Variables	Alfa de Cronbach
F1 : Servicios complementarios	7. Valoro que la tienda de souvenirs del museo cuente con variedad de productos.	0.906
	8. Valoro que la tienda de souvenirs ofrezca productos que le recuerden la exposición.	
	9. Valoro que los productos de la tienda de souvenirs sean interesantes y educativos.	
	19. Valoro que la cafetería o restaurante cuente con variedad de bebidas y comidas.	
	20. Valoro que el servicio brindado por el personal de la cafetería o el restaurante sea eficiente.	

	21. Valoro que los precios de las bebidas y comidas en la cafetería o restaurante sean razonables.	
F2: Contenido de la exposición	10. La exposición le cuenta una historia comprensible.	0.804
	11. La exposición le ayuda a incrementar sus conocimientos.	
	12. El museo le ofrece elementos interactivos que estimulan su participación con la exposición.	
	13. Valoro que el museo utilice elementos lúdicos como parte de la exposición.	
	14. La exposición logró despertar su curiosidad/ Interés por conocer más.	
	16. Las exposiciones del museo son educativas y atractivas.	
	17. Las exposiciones contienen suficiente información.	
F3: Atención del personal	22. Usted se sintió bienvenido cuando visitó el museo.	0.794
	23. Usted sintió que el personal del museo mostró amabilidad y estuvo disponible para su atención.	
	24. Usted observó que el personal responde adecuadamente durante las horas de mayor afluencia.	
	25. El museo tiene personal con conocimiento especializado.	
	26. El personal tiene disposición para resolver cualquier problema o incidencia durante la visita.	
	27. La entrega de tickets es eficiente y rápida.	
F4: Accesibilidad	28. Valoro que el museo tiene accesos e instalaciones para personas discapacitadas.	0.689
	29. Valoro que el museo brinde instalaciones o espacios para niños.	
	30. El museo cuenta con claras señalizaciones.	
	31. El museo ofrece horarios flexibles.	
F5: Elementos tangibles	7. Valoro que el edificio cuente con áreas de descanso confortables.	0.683
	8. Valoro que el edificio cuenta con espacios para guardar cosas (Mochilas, carteras, otros).	
	9. La recepción del edificio se encuentra apropiadamente situada.	
	10. Valoro que el museo brinde audio guías para la exposición.	
	20. El museo usa tecnología que le permitió mejorar su comprensión e interacción con la exposición.	
	21. Valoro que las exposiciones cuentan con información en lenguaje extranjero.	
F6 : Elementos internos y externos del edificio	3. Las exposiciones tienen una iluminación apropiada.	0.704
	4. El edificio está localizado en un lugar atractivo.	
	5. La infraestructura del edificio se encuentra bien cuidada y es atractiva.	
	6. La vista dentro del edificio es atractiva.	
F7: Información brindada	32. El museo brinda gratis mapas comprensibles del recorrido.	0.657
	33. El museo brinda suficiente información de sus diferentes atracciones e instalaciones.	
	34. Los folletos informativos cuentan con suficiente información.	

F8: Servicio de guiado	15. Valoro que los guías del museo expongan de forma didáctica.	0.786
	18. Valoro que el guía genere diálogo e interacción.	
F9: Limpieza del edificio	1. Los espacios del edificio se encuentran limpio.	0.734
	2. Las vitrinas de las exposiciones se encuentran limpias.	
F10: Promoción e información de actividades en medios virtuales	35. La información brindada por el museo en los sitios online es accesible.	0.642
	36. El museo promociona frecuentemente sus actividades recreacionales y culturales a través de su página web y redes sociales.	
	37. Valoro que el museo ofrezca contenidos virtuales que me ayuden a comprender mejor la exposición antes de su visita.	

De acuerdo a lo presentado, se identifican seis factores con un nivel de fiabilidad mayor a 0,07. Por lo tanto, los factores a considerarse para el modelo inicial son los siguientes: Servicios complementarios, Contenido de la exposición, Atención del personal, Elementos internos y externos del edificio, Servicio de guiado, Limpieza del edificio, los cuales serán utilizados para el análisis de modelamiento de ecuaciones estructurales.

6.3. Análisis del Modelamiento de Ecuaciones Estructurales (MES)

En esta sección, se explicarán aquellas variables que se relacionan significativamente con la variable principal “Satisfacción del visitante”. Para ello, se utilizarán los resultados del análisis cuantitativo, los cuales contribuirán a una mejor representación del modelo final que explique la Satisfacción.

A continuación, se explica cada fase del análisis de Modelo de Ecuaciones Estructurales para la obtención del modelo final de la investigación. Las fases que se desarrollarán son las siguientes: fase de especificación y presentación del modelo, la fase de identificación, la fase estimación de parámetros, la fase de evaluación del ajuste, la fase de reespecificación o mejora del modelo y finalmente la interpretación de los resultados del modelo final.

6.3.1. Fase de presentación y especificación del Modelo Inicial

Para esta fase inicial, el análisis del MES considerará las variables identificadas en los análisis cuantitativos realizados anteriormente. De acuerdo a ello, primero, la variable dependiente identificada son los resultados obtenidos en la pregunta n°43 de la sección V de la encuesta que es “satisfacción con respecto al servicio brindado”, la cual responde al objetivo central de la investigación. Segundo, para las variables independientes que influyen en la variable dependiente de

satisfacción, se utilizarán, los factores obtenidos del análisis factorial verificados por la prueba del Alfa de Cronbach, la cual dio como resultado seis factores fiables (1° Factor: Servicios Complementarios, 2° Factor: Contenido de la exposición, 3° Factor: Atención del personal, 6° Factor: Elementos Internos y Externos del Museo, 8° Factor: Servicio de guiado y 9° Factor: Limpieza del edificio) y los resultados obtenidos por el análisis de Clúster.

A continuación, se presentan las relaciones propuestas entre la variable dependiente y las variables independientes, las cuales conforman las 18 hipótesis del modelo inicial.

Tabla 20: Hipótesis del modelo Inicial

Hipótesis	Enunciado
H1	El clúster tiene un efecto directo y positivo en la valoración de los servicios complementarios.
H2	El clúster tiene un efecto directo y positivo en la valoración del contenido de la exposición.
H3	El clúster tiene un efecto directo y positivo en la valoración de la atención del personal.
H4	El clúster tiene un efecto directo y positivo en la valoración de los elementos internos y externos del edificio.
H5	El clúster tiene un efecto directo y positivo en la valoración del servicio de guiado.
H6	El clúster tiene un efecto directo y positivo en la valoración de la limpieza del edificio.
H7	El clúster tiene un efecto directo y positivo en la satisfacción.
H8	La atención del personal tiene un efecto directo y positivo en la valoración de los servicios complementarios.
H9	La atención del personal tiene un efecto directo y positivo en la valoración del contenido de la exposición.
H10	La atención del personal tiene un efecto directo y positivo en la valoración de los elementos internos y externos del edificio.
H11	La atención del personal tiene un efecto directo y positivo en la valoración del servicio de guiado.
H12	La atención del personal tiene un efecto directo y positivo en la valoración de la limpieza del edificio.
H13	La atención del personal tiene un efecto directo y positivo en la satisfacción.
H14	Los servicios complementarios tienen un efecto directo y positivo en la satisfacción.
H15	El contenido de la exposición tiene un efecto directo y positivo en la satisfacción.
H16	Los elementos internos y externos del edificio tienen un efecto directo y positivo en la satisfacción
H17	El servicio de guiado tiene un efecto directo y positivo en la satisfacción
H18	Limpieza del edificio tiene un efecto directo y positivo en la satisfacción

De acuerdo al modelo inicial, la variable dependiente es la satisfacción, las variables independientes latentes son los Factores 1, 2, 6, 8 y 9, y el Factor 3 y la variable Clúster se caracterizan por ser variables independientes moderadores, ya que ambas tienen un impacto significativo sobre las otras variables (Véase Anexo AM). Por lo tanto, la especificación de cada una de las variables y las hipótesis ayudan a conocer todas las relaciones entre las variables, para posteriormente representar de mejor manera el modelo final.

6.3.2. Fase de identificación del modelo

El modelo inicial de Ecuaciones Estructurales, está conformado por la variable dependiente Satisfacción, las variables independientes latentes identificadas como factores por la prueba de Alfa de Cronbach y la variable independiente moderadora Clúster. A partir de ello, se identificaron relaciones entre las 18 hipótesis del modelo inicial, las cuales son las siguientes:

- Las relaciones entre la variable independiente moderadora Clúster y las variables latentes independientes que son los Factores 1, 2, 3, 6, 8 y 9, son representadas en las hipótesis 1, 2, 3, 4, 5 y 6.
- La relación entre la variable independiente moderadora Clúster y la variable dependiente Satisfacción, está representada en la hipótesis 7.
- Las relaciones entre la variable independiente moderadora Factor 3 (F3) y las variables latentes independientes que son los Factores 1, 2, 6, 8 y 9, son representadas en las hipótesis 8, 9, 10, 11 y 12.
- La relación entre la variable independiente moderadora Factor 3 (F3) y la variable dependiente Satisfacción, está representada en la hipótesis 13.
- Las relaciones entre las variables latentes independientes que son los Factores 1, 2, 6, 8 y 9, y la variable dependiente Satisfacción, las cuales son representadas en las hipótesis 14, 15, 16, 17 y 18.

Después de haber identificado las relaciones entre la variable dependiente y las variables independientes, se procede a representar gráficamente el modelo inicial del análisis.

6.3.3. Estimación de parámetros

En cuanto a la estimación de parámetros de las variables presentadas previamente, se consideró tomar en cuenta los p – valores menores a 0.05, obtenidos

en la tabla de “Pesos de la regresión”. A partir de ello, se verificó que todas las variables tengan un p - valor menor a 0.05, para que los resultados sean favorables para la realización del modelo final (Véase Anexo AN).

Asimismo, de acuerdo a lo mencionado en la parte metodológica del presente estudio, el MES tiene como valores estadísticos principales el Chi cuadrado (X^2), CMIN/DF, GFI, NFI, CFI, NNFI y el RMSEA, los cuales requieren que los resultados se encuentren dentro de los rangos aceptables para la construcción del modelo final. Por lo explicado, en los ajustes del modelo, se tendrá como propósito obtener valores aceptables en los resultados de las relaciones tanto para el p-valor como para los valores estadísticos obtenidos del análisis MES.

6.3.4. Presentación de resultados

Luego del análisis de parámetros, se identificó la existencia de algunas hipótesis con resultados favorables que permiten representar un modelo de relaciones significativas que impactan en la variable dependiente Satisfacción. A continuación se presentarán las hipótesis favorables y no favorables para la construcción del modelo final.

Tabla 21: Análisis de las hipótesis del modelo inicial

Descripción	Hipótesis
Hipótesis favorables para la modelación	H1, H2, H3, H8, H9, H13, H14, H15
Hipótesis no favorables para la modelación	H4, H5, H6, H7, H10, H11, H12, H16, H17, H18

Por lo tanto, para la construcción de un adecuado modelo, que permita identificar las relaciones significativas de las variables independientes con la variable principal Satisfacción, se procederá a realizar ajustes al modelo inicial.

6.3.5. Corrección y mejora del modelo

Del modelo inicial planteado, en la presentación del modelo se presentaron valores que sí resultaron favorables y significativos para la modelación mientras otros que no resultaron favorables. Es por ello, que en esta sección se procederá a evaluar el retiro de cada uno de los resultados no favorables para la modelación. Al retirar una a una las relaciones, se evaluó si los resultados obtenidos eran aceptables a través de los valores estadísticos establecidos en la estimación de parámetros. De acuerdo a ello, se realizaron 10 ajustes; es decir, se retiraron 10 relaciones, con ello se obtuvo la modelación final conformada por 8 hipótesis con relaciones favorables y significativas. A continuación, se presentan las hipótesis del modelo final.

Tabla 22: Hipótesis del modelo final

Hipótesis	Enunciado
H1	El clúster tiene un efecto directo y positivo en la valoración de los servicios complementarios.
H2	El clúster tiene un efecto directo y positivo en la valoración del contenido de la exposición.
H3	El clúster tiene un efecto directo y positivo en la valoración de la atención del personal.
H8	La atención del personal tiene un efecto directo y positivo en la valoración de los servicios complementarios.
H9	La atención del personal tiene un efecto directo y positivo en la valoración del contenido de la exposición.
H13	La atención del personal tiene un efecto directo y positivo en la satisfacción.
H14	Los servicios complementarios tienen un efecto directo y positivo en la satisfacción.
H15	El contenido de la exposición tiene un efecto directo y positivo en la satisfacción.

Elaboración propia

Por lo tanto, la modelación final está compuesta por ocho hipótesis con resultados favorables y aceptables que permitirán explicar la relación entre las variables independientes y la variable dependiente del estudio: Satisfacción.

6.3.6. Resultados del Modelo Final

El resultado final que se obtiene luego de realizar los 10 ajustes es la generación de 8 hipótesis que presentan relaciones significativas para la construcción aceptable del modelo final, lo cual permitirá explicar la variable dependiente Satisfacción (Véase Anexo AO).

De los resultados, se observa que la variable Clúster permanece relacionándose con algunos factores como variable independiente moderadora, lo cual confirma su relevancia para la construcción del modelo final. Asimismo, el Factor 3 (Atención del personal) como variable independiente moderadora permanece constante en su relación significativa con las variables dependientes e independientes, lo cual confirma también su relevancia para la construcción del modelo final.

Por otro lado, para determinar si el modelo final construido es un modelo aceptable para la investigación a continuación se evaluará la bondad de ajuste del modelo a través de siguientes estadísticos: Chi – Cuadrado, Chi – Cuadrado Relativo (CMIN/DF), valor de Bondad de Ajuste (GFI), Índice de Ajuste Normado (NFI), Índice de Ajuste Comparativo (CFI), Índice de Tucker – Lewis (NNFI) y Error Cuadrático Medio Aproximado (RMSEA). A continuación, se presenta los resultados de la medición de la bondad de ajuste para el modelo estimado.

Tabla 23: Medición de la bondad de ajuste para el modelo final

Medición de bondad de ajuste	Modelo Estimado	Parámetro aceptable
Chi- Cuadrado	349.783	
Grados de Libertad	175	
Chi – Cuadrado Relativo ((CMIN/DF)	1.999	< 5
Valor de Bondad de Ajuste (GFI)	0.938	>=9
Índice de Ajuste Normado (NFI)	0.918	>=9
Índice de Ajuste Comparativo (CFI)	0.957	>=9
Índice Tucker- Lewis (TLI) o (NNFI)	0.948	>=9
Raíz del Error Cuadrático Medio Aproximado (RMSEA)	0.046	<=0.08

El valor del estadístico Chi- Cuadrado es de 349.783 con 175 grados de libertad, lo cual indica considerar el modelo propuesto como inaceptable, debido a que mientras más grande sea su valor incrementa la posibilidad de su rechazo. Sin embargo, no se debe realizar solamente esta medición, ya que una de sus desventajas es su sensibilidad al tamaño de la muestra ($n = 471$). Debido a ello, una mejor medida para evaluar el modelo es el Chi Cuadrado relativo (CMIN/DF), el cual es 1.999, valor por debajo al límite aceptable de 5, razón por la cual el modelo debería considerarse provisionalmente como aceptable. Asimismo, estadísticos adicionales como el GFI, NFI, CFI, TIL o NNFI y RMSEA, indican el cumplimiento de los parámetros en los rangos aceptables para los constructos, por lo que se ratifica el modelo como óptimo. Entonces, el modelo permitirá identificar las variables que influyen en la satisfacción.

Por otro lado, la tabla de los pesos de regresión (Véase Anexo AP) muestra los coeficientes de impacto de una variable sobre la otra. De acuerdo a ello, se mostrarán los principales resultados.

Primero se observa que el Clúster afecta al Factor 3: (Atención del personal), lo que significa que un cambio porcentual en la variable Clúster hace que la percepción de F3 mejore en 0.166. Segundo, se observa que el Clúster afecta al Factor 1: (Servicios complementarios), lo que significa que un cambio porcentual en la variable Clúster hace que la percepción de F1 mejore en 0.134. Tercero, se observa que el Clúster afecta al Factor 2: (Contenido de la exposición), lo que significa que un cambio porcentual en la variable Clúster hace que la percepción de F2 mejore en 0.326. Cuarto, se observa que el Factor 3 (Atención del personal) afecta al Factor 1: (Servicios complementarios), lo que significa que un cambio porcentual en la variable F3 hace que la percepción de F1 mejore en 0.504. Quinto, se observa que el Factor 3 (Atención del personal) afecta al Factor 2: (Contenido de la exposición), lo que significa que un cambio porcentual en la variable F3 hace que la percepción de F2 mejore en 0.835.

Sexto, se observa que el Factor 1 (Servicios complementarios) afecta a la variable Satisfacción, lo que significa que un cambio porcentual en la variable F1 hace que la percepción de la variable satisfacción mejore en 0.186. Séptimo, se observa que el Factor 2 (Contenido de la exposición) afecta a la variable Satisfacción, lo que significa que un cambio porcentual en la variable F2 hace que la percepción de la variable satisfacción mejore en 0.232. Octavo, se observa que el Factor 3 (Atención del personal) afecta a la variable Satisfacción, lo que significa que un cambio porcentual en la variable F3 hace que la percepción de la variable satisfacción mejore en 0.894.

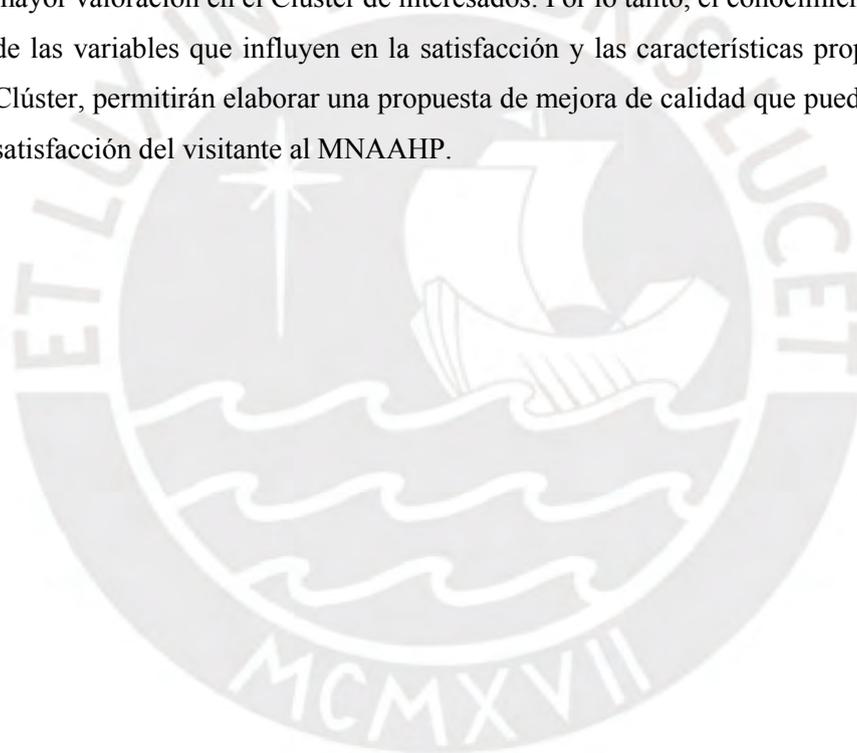
En cuanto a la tabla de correlaciones cuadrado “Correlaciones del múltiple cuadrado” (Véase Anexo AQ) se pueden observar los resultados respecto a los valores de la regresión al cuadrado los cuales permiten observar si una modelo explica a la variable principal de la investigación, es decir a la variable dependiente. De acuerdo a ello, la tabla muestra que la variable dependiente Satisfacción está explicada por el modelo en un 25%. Por ende, el modelo explica el 25% de la satisfacción del visitante al MNAAHP.

En cuanto a la tabla de efectos totales “Efectos totales” (Véase Anexo AR), se pueden observar los resultados totales directos e indirectos de una o más variables sobre una variable dependiente. A continuación, se muestran los resultados de cómo la variable dependiente se ve afectada por las variables independientes finales que forman parte del modelo final.

Como se observó en el modelo final, las variables independientes Factor 1 (Servicios complementarios), Factor 2 (Contenido de la exposición) y Factor 3 (Atención del personal) son variables que afectan directamente a la variable dependiente Satisfacción y la variable independiente Clúster es la única variable que no afecta directamente a la variable dependiente Satisfacción, sin embargo esta funciona como una variable independiente moderadora en cada uno de los factores presentados. De ello, en la tabla de efectos totales, se observó que el Factor 3 tiene un efecto directo total sobre la variable Satisfacción en 1,181, el Factor 2 tiene un efecto directo sobre la variable Satisfacción 0,232 y el Factor 1 tiene un efecto directo sobre la variable Satisfacción en 0,186. Por otro lado, se observa que el Clúster, tiene un efecto total indirecto sobre la variable Satisfacción a través de los Factores 1, 2 y 3. Entonces el Clúster afecta al Factor 3 en 0.166, asimismo, que afecta al Factor 2 en 0,465 y, finalmente, que afecta al Factor 1 en 0,218. De acuerdo a ello, el Clúster tiene

un efecto total indirecto sobre la variable Satisfacción de 0,297 a través de los Factores 1, 2 y 3.

En conclusión, el modelo final del Análisis del Modelo de Ecuaciones Estructurales, identifica con mayor precisión cuáles son las relaciones significativas que impactan sobre la variable Satisfacción. De ello se aprecia que los factores más significativos son F1 (Servicios complementarios), F2 (Contenido de la exposición) y F3 (Atención del personal), los cuales explican en 25% la variable satisfacción. Asimismo, se observa, que la variable independiente Clúster está moderando a cada uno de los Factores y que a través de los mismos influye en la variable dependiente Satisfacción en un 0,297. Finalmente, se observa que, en el análisis inicial de clúster, la valoración de las afirmaciones de los factores depende del tipo de Clúster, siendo la mayor valoración en el Clúster de interesados. Por lo tanto, el conocimiento detallado de las variables que influyen en la satisfacción y las características propias de cada Clúster, permitirán elaborar una propuesta de mejora de calidad que pueda mejorar la satisfacción del visitante al MNAAHP.



CAPÍTULO 7: PROPUESTA DE MEJORA DE CALIDAD PARA EL SERVICIO BRINDADO POR EL MUSEO NACIONAL DE ARQUEOLOGÍA, ANTROPOLOGÍA E HISTORIA DEL PERÚ

La siguiente propuesta de mejora responde a los factores significativos que influyen en la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana del MNAAHP. La propuesta tiene como finalidad mejorar los niveles de satisfacción del visitante, incrementar el número de visitantes, incrementar el retorno de los visitantes e incrementar el tiempo de estadía del visitante. Para ello, se recomienda que la implementación de las acciones se realice en 1 año. Posteriormente, se debe evaluar el cumplimiento de los objetivos específicos y generales.

1. Desarrollo de la propuesta de mejora de calidad

En el capítulo anterior se identificó tres factores significativos que influyen en la satisfacción del visitante al MNAAHP. A continuación, se desarrollará la propuesta de mejora de calidad a partir de los factores en mención: atención del personal, contenido de la exposición y servicios complementarios.

1.1. Objetivos generales y específicos por factores

Esta sección plantea los objetivos generales por cada factor significativo y los objetivos específicos por afirmaciones. Para determinar la meta de los objetivos generales y específicos se realizó una variación porcentual entre la media de la satisfacción existente y la satisfacción proyectada. A partir de ello, se determinó una meta numérica de 4.8 en la satisfacción para cada objetivo propuesto. A continuación en las siguientes tablas se mostrará la información mencionada.

Tabla 24: Objetivo general y específicos del factor atención del personal

Factor	Afirmaciones	Media numérica	Objetivo general	Meta numérica	Objetivos específicos
Atención de personal	Usted se sintió bienvenido cuando visitó el museo	4.06	Mejorar la satisfacción del visitante con respecto a la atención brindar por el personal en 50% en un plazo no mayor a un año	4.8	OE1: Mejorar la satisfacción del visitante en 18% con respecto a la bienvenida que le brindó el personal del museo
	Usted sintió que el personal del museo mostró amabilidad y estuvo disponible para su atención	3.94		4.8	OE2: Mejorar la satisfacción del visitante en 22% con respecto a la amabilidad y disponibilidad brindada por el personal del museo
	Usted observó que el personal responde adecuadamente durante las horas de mayor afluencia	3.71		4.8	OE3: Mejorar la satisfacción del visitante en 29% con respecto a la atención del personal durante los días de mayor afluencia
	El museo tiene personal con conocimiento especializado	3.75		4.8	OE4: Mejorar la satisfacción del visitante en 28% con respecto al conocimiento especializado del personal que labora en el museo
	El personal tiene disposición para resolver cualquier problema o incidencia durante la visita	3.69		4.8	OE5: Mejorar la satisfacción del visitante en 30% con respecto a la capacidad de respuesta del personal ante un problema o incidencia del visitante
	La entrega de tickets es eficiente y rápida	4.08		4.8	OE6: Mejorar la satisfacción del visitante en 18% con respecto a la eficiencia y rapidez en la entrega de tickets

Tabla 25: Objetivo general y específicos del factor contenido de la exposición

Factor	Afirmaciones	Media numérica	Objetivo general	Meta numérica	Objetivos específicos
Contenido de la exposición	La exposición le cuenta una historia comprensible	3.85	Mejorar el entendimiento de los visitantes con respecto al contenido de la exposición en un 50% en un plazo no mayor a un año	4.8	OE7: Desarrollar exposiciones comprensibles que le permitan al visitante mejorar su satisfacción en 25%
	La exposición le ayuda a incrementar sus conocimientos	4.11		4.8	OE8: Desarrollar exposiciones que le permitan al visitante incrementar sus conocimientos para mejorar su satisfacción en 17%
	El museo le ofrece elementos interactivos que estimulan su participación con la exposición	3.65		4.8	OE9: Incorporar elementos interactivos en las exposiciones que estimulen la participación del visitante para mejorar su satisfacción en 32% (OE9)
	Valoro que el museo utilice elementos lúdicos como parte de la exposición	3.87		4.8	OE10: Incorporar elementos lúdicos en las exposiciones para mejorar la satisfacción del visitante en 24%
	La exposición logró despertar su curiosidad/Interés por conocer más	3.98		4.8	OE11: Desarrollar exposiciones atractivas que despierten la curiosidad del visitante para mejorar su satisfacción en 21%
	Las exposiciones del museo son educativas y atractivas	3.9		4.8	OE12: Desarrollar exposiciones con contenido educativo y atractivo para mejorar la satisfacción del visitante en 23%
	Las exposiciones contienen suficiente información	3.56		4.8	OE13: Desarrollar exposiciones que presenten suficiente información en sus contenidos para mejorar la satisfacción del visitante en 35%.

Tabla 26: Objetivo general y específicos del factor servicios complementarios

Factor	Afirmaciones	Media numérica	Objetivo general	Meta numérica	Objetivos específicos
Servicios complementarios	Valoro que la tienda de souvenir cuente con variedad de productos	3.46	Incrementar el número de visitantes que compran en la tienda y en la cafetería/ restaurante en un 50% en un plazo no mayor a un año	4.8	OE14: Desarrollar una nueva propuesta para la tienda de souvenirs que permita mejorar la satisfacción del visitante en 39%
	Valoro que la tienda ofrezca productos que me recuerden la exposición	3.5		4.8	OE15: Ofrecer nuevos productos relacionados con las piezas más destacadas del museo que permita mejorar la satisfacción del visitante en 37%
	Valoro que los productos de la tienda son interesantes y educativos	3.5		4.8	OE16: Ofrecer nuevos productos con componentes educativos e interesantes que permitan mejorar la satisfacción del visitante en 37%
	Valoro que el servicio brindado por el personal en la cafetería o el restaurante sea eficiente	3.45		4.8	OE17: Mejorar la satisfacción del visitante en 39% con respecto a la atención personalizada de la cafetería/restaurante
	Valoro que los precios de las bebidas y comidas en la cafetería o restaurante sean razonables	3.34		4.8	OE18: Mejorar la satisfacción del visitante en 44% con respecto a los precios de las comidas y bebidas que ofrece la cafetería/ restaurante del museo
	Valoro que la cafetería o el restaurante cuente con variedad de bebidas y comidas	3.88		4.8	OE19: Mejorar la satisfacción del visitante en 24% con respecto a la variedad de oferta atractiva de las comidas y bebidas

1.2. Objetivos específicos y acciones

Esta sección describe las acciones que se deben de realizar para la consecución de los objetivos específicos señalados anteriormente. Las acciones indicarán la temporalidad de la acción, las áreas responsables de la implementación, el indicador, la herramienta, métrica, temporalidad de la medición y el responsable de la medición.

1.2.1. Atención del Personal

El factor “Atención del Personal” está conformado por 6 objetivos específicos identificados anteriormente. A continuación, se explicará las acciones por cada objetivo específico.

El OE1 cuenta con dos acciones. La primera acción es la elaboración de un discurso de bienvenida para el personal de recepción, el cual debe contener un saludo, el nombre del museo, sus principales características (salas arqueológicas e históricas) y los servicios complementarios que brinda el museo al visitante (AC1). Esta acción se realizará de forma anual y las áreas responsables serán el área de Imagen Institucional, encargada de la elaboración del discurso y el área de RRHH, encargada de la difusión del discurso a los colaboradores. Por otro lado, la segunda acción es convocar a voluntarios para que desempeñen el rol de anfitriones en el museo y se encarguen de dar la bienvenida al visitante, brindarle orientación y apoyar al personal del museo en la atención de los visitantes (AC2). La convocatoria se realizará semestralmente a través de las redes sociales del museo y las áreas responsables serán el área de Imagen Institucional, encargada de la difusión de la convocatoria a través de redes sociales y la delimitación del perfil del seleccionado; y el área de RRHH, encargada de la selección y capacitación de los voluntarios.

El OE2 cuenta con dos acciones. La primera acción es la revisión del libro de sugerencias con respecto a la amabilidad y disposición de atención del personal hacia el visitante (AC3). Esta acción se realizará mensualmente y el área responsable será el área de Imagen Institucional, debido a que es la principal área encargada de recoger las sugerencias de los visitantes. Por otro lado, la segunda acción es capacitar al personal del museo (repcionistas, custodios y seguridad) sobre la amabilidad y disposición de atención al visitante (AC4). Esta acción se realizará trimestralmente y el área responsable de su realización será el área de RRHH.

El OE3 cuenta con dos acciones. La primera acción es revisar el libro de sugerencias con respecto a la amabilidad y disposición de atención del personal

durante las fechas de mayor afluencia de público, las cuales son el Museo Abre de Noche y el primer domingo de cada mes (AC5). Esta acción se realizará mensualmente y el área responsable será el área de Imagen Institucional y Educación. Por otro lado, la segunda acción es la convocatoria y capacitación de voluntarios para brindar apoyo en las actividades educativas realizadas durante el primer domingo de cada mes (AC6). Esta acción se realizará semestralmente y las áreas responsables de su realización serán el área de Imagen Institucional, encargada de la difusión de la convocatoria, el área de RRHH, encargada de la convocatoria y selección de voluntarios y el área de Educación, encargada de la capacitación a voluntarios de las actividades y talleres educativos a realizarse el primer domingo de cada mes.

El OE4 cuenta con una acción, la cual es la promoción de la disponibilidad y experiencia de los especialistas del museo en un cronograma a través de las redes sociales (AC7). Esta acción se realizará mensualmente y el área responsable será el área de Imagen Institucional, encargada de la difusión del cronograma al público. Sin embargo, el área requerirá el apoyo del área de RRHH para la identificación de especialistas según experiencia y la coordinación de su tiempo disponible, información que se será entregada al área de Imagen Institucional.

El OE5 cuenta con 2 acciones. La primera acción es revisar el libro de sugerencias con respecto a la capacidad de respuesta del personal ante un problema o incidencia que tiene el visitante (AC8). Esta acción se realizará mensualmente y el área responsable será el área de Imagen Institucional, debido a que es la principal área encargada de recoger las sugerencias de los visitantes. Por otro lado, la segunda acción es capacitar a los custodios y al personal de seguridad para resolver problemas o incidencias del visitante durante la visita (AC9). Esta acción se realizará trimestralmente y el área responsable de su realización será el área de RRHH.

El OE6 cuenta con una acción. La acción (AC10) es crear un sistema de compra online de tickets a través de la página web del museo, ello debido a que en la observación se identificó que suele haber demora en la atención, debido a que existen muchos grupos de estudiantes que vienen al museo y se aglomeran en el punto de venta de tickets. Asimismo, el ticket de compra deberá ser verificado a través de un lector de Código QR por el recepcionista del museo. Se recomienda que el mantenimiento del sistema se realice anualmente.

Dentro de las acciones explicadas se establece la realización de capacitaciones tanto al personal como a los voluntarios para mejorar la satisfacción del visitante con

respecto a la atención brindada por el personal. Para ello, es necesario que el área de RRHH diseñe un programa de capacitación basado en tres módulos: patrimonio cultural, atención al visitante y primeros auxilios. El personal de seguridad y de custodia deberá asistir obligatoriamente a los tres módulos debido a que tienen un mayor contacto con el visitante durante la visita, mientras que la capacitación del personal de recepción estará enfocada en los módulos patrimonio cultural y atención al visitante. En ambos casos la capacitación se realizará trimestralmente. Asimismo, los voluntarios recibirán capacitaciones generales de los tres módulos antes de desempeñar el rol de apoyo en el museo.

De acuerdo a las acciones antes mencionadas se han establecido indicadores, herramientas a utilizarse, métrica, temporalidad y responsable, los cuales brindarán una mayor precisión del proceso integral a llevarse a cabo (Véase Anexo AS1).

1.2.2. Contenido de la exposición

El factor “Contenido de la exposición” está conformado por 7 objetivos específicos identificados anteriormente. A continuación, se explicarán las acciones por cada objetivo específico.

El OE7 cuenta con tres acciones. La primera acción es diseñar un guión narrativo introductorio atractivo que se localice al inicio del recorrido, el cual tendrá un contenido que vincule todas las salas del museo (AC11). Esta acción se realizará de forma bienal y las áreas responsables serán las áreas de Museografía, Educación e Investigaciones, las cuales deben de realizar un trabajo conjunto y articulado para generar el impacto deseado en el visitante. La segunda acción es diseñar tablas temáticas didácticas. En primer lugar, a través de un trabajo de investigación se selecciona un número de piezas del museo que estén vinculadas a un tema relacionado con lo cotidiano como por ejemplo el rol de la mujer, las relaciones familiares, generación de ingresos, guerras, tradiciones, el amor, la resiliencia, entre otros. En segundo lugar, se elabora la tabla temática didáctica de un tema seleccionado. Finalmente, las tablas se colocan en soportes removibles junto a las piezas seleccionadas, las cuales pueden estar ubicadas en cualquiera de las salas expositiva del museo (AC12). Esta acción se renovará de forma semestral con la finalidad de hacer más dinámicas las exposiciones permanentes, siendo las áreas responsables las áreas de Museografía, Educación e Investigaciones, las cuales deben de realizar un trabajo conjunto y articulado para generar el impacto deseado en el visitante. La tercera acción es diseñar una guía didáctica e interactiva que a partir de su contenido permite

al visitante tomar un recorrido general de las salas; la guía pondrá énfasis a las piezas emblemáticas del museo. La guía deberá utilizar un lenguaje didáctico y amigable, información atractiva, formulación de preguntas y datos curiosos e imágenes interesantes del museo. Los visitantes podrán descargar en sus celulares la guía en versión PDF, documento que estará ubicado en la página web del museo (AC13). Esta acción se realizará de forma anual y las áreas responsables serán las áreas de Museografía, Educación e Investigaciones, las cuales deben de realizar un trabajo en conjunto y articulado para generar el impacto deseado en el visitante.

El OE8 cuenta con tres acciones. La primera acción es diseñar guías didácticas e interactivas para cada sala del museo, las cuales deben contener datos curiosos, información relacionada con las piezas emblemáticas de la sala, recomendación de otros museos que cuentan con piezas similares. Los visitantes podrán descargar en sus celulares las guías en versión PDF, documento que estará ubicado en la página web del museo (AC14). Esta acción se realizará de forma anual y las áreas responsables serán las áreas de Museografía, Educación e Investigaciones, las cuales deben de realizar un trabajo conjunto y articulado para generar el impacto deseado en el visitante. La segunda acción es diseñar fichas de recomendaciones bibliográficas, las cuales indicarán solo el nombre de los autores y estarán ubicadas al finalizar el recorrido de cada sala. La información completa de los autores y los títulos de los textos se encontrará disponible en versión PDF ubicada en la página web, cuyo documento podrá ser descargado por el visitante (AC15). Esta acción se realizará de forma semestral y las áreas responsables serán las áreas de Fondo Bibliográfico, Educación e Investigaciones. La tercera acción es replantear los textos museográficos de las salas, los cuales deben de ser didácticos, concisos y que despierten la curiosidad de los visitantes (AC16). Además, se recomienda que el primer año se intervenga en al menos una de las salas expositivas que presenten una museografía con contenido técnico y poco amigable al visitante como las salas Chavín, Amazónica e Inca, identificadas en la observación. Esta acción se realizará de forma bienal y las áreas responsables serán las áreas de Museografía, Educación e Investigaciones, las cuales deben de realizar un trabajo conjunto y articulado para generar el impacto deseado en el visitante.

El OE9 cuenta con cuatro acciones. La primera acción es implementar el espejo del tiempo, el cual estará ubicado en uno de los pasillos del museo junto a un baúl que contiene indumentaria, máscaras, material gráfico temático, entre otros. Luego de su implementación los visitantes del museo podrán hacer uso de estos

artículos y compartir su experiencia a través de fotos en sus redes sociales. Asimismo, se le invitará al visitante a través de un afiche publicitario compartir las fotos capturadas con el hashtag #espejodeltiempoMNAAHP(AC17). La implementación de esta acción se realizará de forma bienal y las áreas responsables serán las áreas de Museografía, Educación e Investigaciones, las cuales deben de realizar un trabajo conjunto y articulado para generar el impacto deseado en el visitante. La segunda acción es realizar el mantenimiento a los dispositivos tecnológicos de las salas expositivas, acción importante, ya que el mal funcionamiento de los mismos genera malestar en los visitantes (AC18). Esta acción se realizará de forma anual y el área responsable será el área de informática.

La tercera acción es incorporar en las salas expositivas réplicas de las piezas arqueológicas más emblemáticas, ya que es importante que los visitantes tengan un contacto más cercano con las piezas y usen otros sentidos además de la vista. Se recomienda que las bases de las réplicas tengan una impresión que diga “¿Sabías que...?” y junto a ella se mencione algún dato curioso (AC19). La implementación de esta acción se realizará de forma bienal y las áreas responsables serán las áreas de Educación e Investigaciones. La cuarta acción es incorporar una sala lúdica que contenga juegos de mesa, juegos de conocimientos, juegos de memoria; por ejemplo, ajedrez, rompecabezas y tarjetas con imágenes y preguntas, todos ellos relacionados con el contenido de las exposiciones del museo para incrementar el involucramiento de los visitantes con la cultura. Con respecto a la ubicación de la sala de juegos, se recomienda que se ubique en la sala que se encuentra junto a la tienda de souvenirs, espacio que se encuentra cerrado. Es importante mencionar que la sala disponible tiene un espacio reducido; por lo tanto, se debe diseñar una programación especial y horarios diferenciados para niños y adultos. Por otro lado, se requiere a una persona responsable de la sala de juegos que se encargue de verificar que se le está dando buen uso a los juegos (AC20). La acción se realizará de forma bienal y las áreas responsables serán las áreas de Museografía, Educación e Investigaciones, las cuales deben de realizar un trabajo conjunto y articulado para generar el impacto deseado en el visitante.

El OE10 cuenta con dos acciones. La primera acción es incorporar 2 paneles lúdicos móviles, elemento interactivo que aportará dinamismo a las exposiciones permanentes. El contenido de estos debe de ser didáctico, entretenido, que genere curiosidad y que cuente con información adicional que mantenga al visitante conectado con la exposición (AC21). Esta acción se realizará de forma bienal y las áreas responsables serán las áreas de Museografía, Educación e Investigaciones, las cuales

deben de realizar un trabajo conjunto y articulado para generar el impacto deseado en el visitante. Por otro lado, la segunda acción es dotar con material didáctico al espacio lúdico de la sala Paracas para que los visitantes puedan hacer uso de él (AC22). Esta acción se realizará de forma anual y el área responsable será el área de Educación.

El OE11 cuenta con una acción, la cual es incorporar en al menos dos espacios de los pasadizos del museo infografías sobre temas relevantes vinculados con las exposiciones, que permita despertar la curiosidad del visitante (AC23). Esta acción se realizará de forma bienal y las áreas responsables serán las áreas de Museografía, Educación e Investigaciones, las cuales deben de realizar un trabajo conjunto y articulado para generar el impacto deseado en el visitante.

El OE12 cuenta con seis acciones. La primera acción es crear el Libro “Cuéntame una historia”. Cada página del libro tendrá un encabezado con palabras claves relacionadas a las exposiciones y un espacio para contar una historia. Este libro será revisado de forma mensual y se seleccionará la mejor historia, la cual será compartida por las redes sociales del museo. Se recomienda que el libro esté ubicado en la zona social de la sala Paracas, ya que tiene las condiciones cómodas que requiere el visitante para escribir su historia (AC24). Esta acción se realizará de forma mensual y el área responsable será el área de Educación. La segunda acción es planificar un cronograma anual para las exposiciones temporales que deben tener contenidos educativo y atractivo (AC25). Esta acción se realizará de forma anual y las áreas responsables serán las áreas de Museografía, Educación e Investigaciones, las cuales deben de realizar un trabajo conjunto y articulado para generar el impacto deseado en el visitante.

La tercera acción es contratar por lo menos a dos mediadores, ya que como se mencionó anteriormente la mediación es una actividad común en los mejores museos de Lima Metropolitana y los mediadores son los actores claves para generar una mayor comprensión de la exposición en el visitante (AC26). Esta acción se realizará de forma anual y el área responsable será el área de Recursos Humanos. Además, se sugiere que de ser complicada la contratación de mediadores se considere capacitar a dos personas del área de Educación; para ello se pueden realizar alianzas con los museos que lideran la mediación en Lima Metropolitana. La cuarta acción es brindar el servicio de mediación en una programación mensual indicando que la oferta del servicio se brindará al menos 2 veces por semana (AC27). Esta acción se realizará de forma trimestral y las áreas responsables serán las áreas de Recursos Humanos y Educación.

La quinta acción es la capacitación de los mediadores a los custodios de las salas para que ellos respondan de forma didáctica las dudas de los visitantes y se genere interacciones agradables con el visitante (AC28). Esta acción se realizará de forma trimestral y las áreas responsables serán las áreas de RR. HH y Educación. La sexta acción es el desarrollo de una propuesta museográfica innovadora para el museo con el objetivo de entrar a un fondo concursable y posteriormente lograr su implementación en las salas (AC29). Esta acción se realizará de forma bienal y las áreas responsables serán las áreas de Museografía, Educación e Investigaciones, las cuales deben de realizar un trabajo conjunto y articulado para generar el impacto deseado en el visitante.

El OE13 cuenta con una acción, la cual es evaluar la percepción del visitante acerca de los elementos que contiene la exposición y de qué manera contribuyeron a su conocimiento (AC30). Esta acción se realizará anualmente y el área responsable de su implementación será el área de Educación.

De acuerdo a las acciones antes mencionadas se han establecido indicadores, herramientas a utilizarse, métrica, temporalidad y responsable, los cuales brindarán una mayor precisión del proceso integral a llevarse a cabo (Véase Anexo AS2).

1.2.3. Servicios Complementarios

El factor “Servicios Complementarios” está conformado por 6 objetivos específicos identificados anteriormente. A continuación, se explicará las acciones por cada objetivo específico.

El OE14 cuenta con cinco acciones. La primera acción rediseñar la señalética para que el visitante ubique la tienda del museo, debido a que según las encuestas realizadas el visitante no conoce la ubicación de la tienda (AC31). La acción se realizará bienal y el área responsable será el área de Museografía. La segunda acción es conocer si la señalética realizada es atractiva y entendible para el visitante (AC32). La acción se realizará anualmente a través de una encuesta al visitante y el área responsable será el área de Imagen Institucional. La tercera acción es conocer las preferencias de los distintos tipos de público con respecto a los productos ofrecidos (AC33). La acción se realizará anualmente luego de analizar las opciones de preferencia de los visitantes encuestados y el área responsable será el área de Imagen Institucional. La cuarta acción es remodelar el espacio interior de la tienda a través de una distribución del espacio, instalaciones de mobiliaria funcionales y estética e iluminación para la exposición de los productos (AC34), acción que se realizará bienal.

Las áreas responsables serán el área de Museografía, área que cuenta con arquitectos que se encargarán de la remodelación de la tienda, y el área de Imagen Institucional, área responsable de la tienda y los productos que se venden en ella. La quinta acción es analizar el impacto realizado en la tienda a partir de la evaluación de la cantidad de visitantes que compran los productos de la tienda de souvenirs (AC35). El personal encargado de la tienda realizará un reporte mensual que será entregado al área de Imagen Institucional, área encargada de su evaluación.

El OE15 cuenta con tres acciones. La primera acción es organizar el inventario de la tienda para determinar un espacio para productos a la venta que recuerden las exposiciones el museo (AC36). Esta acción se realizará anualmente y el área responsable será el área de Imagen Institucional. La segunda acción es aumentar la variedad de productos vinculados con la exposición (AC37), acción que se realizará anualmente y el área responsable será el área de Imagen Institucional. La tercera acción es promocionar los productos de la tienda más destacados a la venta e invitar a su visita a través de redes sociales indicando información sobre la ubicación, horario de atención y los productos destacados de la tienda (AC38). Para lograr la captación del público de la oferta de la tienda, el área de Imagen Institucional debe promocionar sus productos de forma quincenal al menos durante el primer año de implementación.

El OE16 cuenta con una acción, la cual es contar con al menos 10% de productos lúdicos en la tienda, lo cual se realizará anualmente y el área responsable será el área de Imagen Institucional (AC39).

El OE17 cuenta con tres acciones. La primera acción es revisar el libro de sugerencias con respecto a la atención del personal de la cafetería/ restaurante (AC40), para evidenciar la existencia de sugerencias por el visitante y reaccionar a ello. Esta acción se realizará mensualmente y el área responsable será el área de Imagen Institucional. La segunda acción es capacitar al personal de la cafetería/restaurante para que brinde una atención personalizada al comensal. La capacitación se realizará en tres sesiones cada trimestre y el área encargada será el área de RRHH (AC41). La tercera acción es promocionar la cafetería o restaurante del museo en las redes sociales, indicando las características del servicio, la ubicación, la carta y el horario de atención (AC42). Para ello, el área de Imagen Institucional debe promocionar el servicio quincenalmente a través de las redes sociales, ya que en el análisis de las encuestas se reconoció que los visitantes desconocen de la existencia de la cafetería o restaurante del museo y esta no se encuentra visible fácilmente para el visitante.

El OE18 cuenta con una acción, la cual es ofrecer una variedad de precios en los productos a la venta en la cafetería/ restaurante del museo. Se recomienda que la carta de la cafetería o restaurante incluya combos y productos accesibles de venta para los distintos tipos de públicos (AC43). El diseño de una oferta variada en precios se realizará anualmente y estará a cargo del administrador del restaurante o cafetería y el área de Imagen Institucional se encargará de inspeccionar su cumplimiento.

El OE19 cuenta con cuatro acciones. La primera acción es remodelar el espacio interior del restaurante/cafetería con mobiliario funcional y estético (AC44). Para ello se recomienda que la acción la realice algún trabajador del museo que sea especialista en diseño de interiores. En caso de no contar con el personal adecuado, se recomienda la contratación de un tercero. Además, el financiamiento para la implementación de la acción debe ser coordinada entre el museo y el concesionario. Asimismo, el museo debe de indicar las especificaciones del concepto del espacio y del diseño del mobiliario para que sea acorde a los fines de este. La segunda acción es conocer las preferencias de comidas y bebidas del visitante (AC45). La acción se realizará anualmente a través de una encuesta al visitante y el área responsable será el área de Imagen Institucional, área que debe encargarse de brindar un servicio integral al visitante. La tercera acción es diseñar una carta variada de comidas y bebidas que respondan a las preferencias de los diferentes públicos (AC46). El área de Imagen Institucional brindará a la persona responsable de administrar la cafetería/restaurante los estándares a cumplirse en el diseño de la carta, de acuerdo los hallazgos obtenidos sobre las preferencias de los visitantes y el administrador de la cafetería o restaurante se encargará de la elaboración de la carta. La cuarta acción es analizar el impacto realizado en la cafetería/ restaurante a partir de la evaluación de la cantidad de visitantes que compran en la cafetería/restaurante (AC46). Esta acción lo realizará el encargado de la cafetería o restaurante y brindará un reporte mensual al área de Imagen Institucional, área encargada de su evaluación.

De acuerdo a las acciones antes mencionadas se han establecido indicadores, herramientas a utilizarse, métrica, temporalidad y responsable, los cuales brindarán una mayor precisión del proceso integral a llevarse a cabo (Véase Anexo AS3).

2. Resultados esperados de la Propuesta de Mejora de Calidad

La realización de una propuesta de mejora de calidad responde al mejoramiento de los objetivos generales con respecto a los factores “Atención del personal”, “Contenido de la exposición”, “Servicios Complementarios”, los cuales en conjunto buscan conseguir tres

objetivos al año de implementación: aumentar a 50% el retorno del visitante de 18 a 29 años que asiste por lo menos una vez al año, aumentar en 50% el número de visitantes al museo de 18 a 29 años de edad al año e incrementar a 36% el tiempo de estadía de “más de dos horas” del visitante en el museo. El área encargada de evaluar los resultados será el área de Imagen Institucional y Dirección.

A continuación se mostrará una tabla que presenta información sobre la métrica actual, meta de los objetivos, acciones y temporalidad, herramienta, indicador y fórmula.

Tabla 27: Acciones de Mejora-Objetivos generales

Métrica actual	Meta	Acciones / Temporalidad	Herramienta	Indicador	Fórmula
27% de los visitantes encuestados van al menos una vez al año al museo	50% de los visitantes encuestados van al menos una vez al año al museo	Evaluar el número de veces que el visitante asiste al museo al año de implementación	Encuesta1	Número de veces que el visitante visitó el museo	Número de visitantes encuestados que visitan más de una vez al año el museo / Número total de encuestados
Crecimiento de 35% de visitantes jóvenes de 18 a 29 años de edad que asistieron al museo en el año 2017	Crecimiento de 50% de visitantes jóvenes de 18 a 29 años de edad que asistan luego del año de implementación	Evaluar el crecimiento mensual de asistentes al museo de 18 a 29 años de edad de forma mensual al año de implementación	Registro del número de visitantes	Número de visitantes	(Número de visitantes de jóvenes entre 18 - 29 años de edad del periodo actual - Número de visitantes de jóvenes entre 18 - 29 años de edad del periodo anterior) / Número de visitantes de jóvenes entre 18 - 29 años de edad del periodo anterior*
26% de los visitantes encuestados se quedan más de dos horas en el museo	36% de los visitantes encuestados se queden más de dos horas en el museo	Evaluar el tiempo de estadía del visitante en el museo al año de implementación	Encuesta1	Tiempo de estadía	Número de visitantes encuestados que se quedan más de dos horas en el museo/ Número total de encuestados

Como se observa en las tablas, se recomienda al MNAAHP la aplicación de dos encuestas para medir el resultado de la implementación de las acciones al año de la implementación. La Encuesta 1 será sobre la percepción del servicio y satisfacción del visitante, encuesta que requiere la coordinación entre las áreas Imagen Institucional y Educación para la evaluación de los resultados (Ver Anexo AT1) y la Encuesta 2 será aplicada solo a los visitantes que toman el

servicio en la cafetería/ restaurante del museo, la cual estará a cargo del área de Imagen Institucional (Ver Anexo AT2).

En conclusión, la propuesta de mejora de calidad se plantea a partir de la identificación de los tres factores más significativos que influyen en la satisfacción del visitante al MNAAHP. A partir de ello, se plantea objetivos generales que responden a la mejora de cada factor y objetivos integrales que se espera obtener al año de la implementación de las acciones. Por lo tanto, el plan de mejora de calidad propuesto está enfocado a los visitantes del museo entre 18 a 29 años y busca mejorar los niveles de satisfacción del visitante, incrementar el número de visitantes, incrementar el retorno de los visitantes e incrementar el tiempo de estadía del visitante de 18 a 29 años del museo. Sin embargo, para lograrlo se requiere la coordinación y colaboración participativa entre las áreas del museo, tarea que dependerá del director del museo



CONCLUSIONES

La realización de la presente investigación tiene como objetivo general brindar una propuesta de mejora de calidad del servicio al MNAHHP en base a la identificación de los factores significativos que influyen en la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de edad. Para ello, se propusieron cinco objetivos específicos de investigación con sus respectivas hipótesis. A continuación, se presentarán la conclusión de la hipótesis general de la investigación y las conclusiones por objetivo específico en base a las hipótesis de investigación formuladas.

1. Principales conclusiones del estudio

La hipótesis general del estudio es que existen factores significativos de calidad de servicio que influyen en la satisfacción del visitante al MNAHHP, los cuales son relevantes para la generación de una propuesta de mejora de calidad. Esta hipótesis ha sido confirmada, debido a que a través de la realización del análisis de ecuaciones estructurales se identifican tres factores significativos: atención del personal, contenido de la exposición y servicios complementarios, los cuales al ser atendidos a través de una propuesta de mejora de calidad permitirá un impacto favorable para la organización museística. Asimismo, la importancia de la realización de la propuesta de mejora de calidad se debe a que el MNAHHP no es uno de los museos más representativos con enfoque en la satisfacción del visitante, de acuerdo a la revisión de la literatura, grupos focales y entrevistas a especialistas y directores de museos. Ello se debe a que presentan deficiencias organizacionales como la ausencia de mediadores, la poca presencia del área educativa, falta de comunicación estratégica en la oferta de los servicios complementarios del museo y poca constancia en brindar elementos interactivos para los visitantes.

La definición de una propuesta de mejora de calidad a partir de los tres factores significativos que influyen en la satisfacción del visitante al museo, busca que la organización al año de la implementación logre conseguir de manera integral los siguientes objetivos: aumentar a 50% el retorno del visitante de 18 a 29 años que asiste por lo menos una vez al año, aumentar en 50% el número de visitantes al museo de 18 a 29 años de edad al año e incrementar a 36% el tiempo de estadía de “más de dos horas” del visitante en el museo.

Por otro lado, para lograr la implementación de las acciones al año de ejecución, se recomienda al director del museo lograr que los jefes de área trabajen en conjunto, lo cual no se está realizando en la organización, ya que cada área trabaja de manera independiente.

1.1. Conclusión específica 1

La hipótesis “Existe un débil sistema de gestión de calidad del servicio con enfoque a satisfacción del visitante en el MNAHHP” propuesta por el equipo de

investigación ha sido confirmada, ya que a partir del análisis AMOFHIT se pudo conocer la gestión actual del museo y cómo se aplica la gestión de la calidad del servicio en cada una de las áreas. Además, a través de la investigación cualitativa se pudo conocer el contexto museístico de Lima Metropolitana y comparar la situación actual del MNAAHP con respecto al desempeño que vienen teniendo los museos más representativos en Lima Metropolitana.

En primer lugar, con respecto a la gestión actual del museo, la información recogida indica que tradicionalmente el museo ha estado enfocado en el objeto, pero desde hace algunos años se está enfocando progresivamente en el visitante. No obstante, la mayoría de los jefes de área no relacionan la gestión de los museos con la satisfacción del visitante. En segundo lugar, con respecto a la gestión de la calidad en museos se identifica que las áreas que tienen más contacto con el público definen la calidad en base al servicio brindado al visitante. Estas áreas son el área de educación, museografía, fondo bibliográfico, y registro y manejo de colecciones. Por otro lado, los jefes de área no tienen conocimiento de modelos de calidad con enfoque en el visitante aplicados a museos. Pese a ello, todos los jefes consideran que implementar un sistema de calidad es importante, ya que ello permitirá la entrega de un mejor producto y servicio al visitante. Asimismo, de acuerdo a lo observado, las mejoras de la calidad ejecutadas por el MNAAHP se realizan de forma independiente en cada área y no existe un sistema de gestión de calidad integrado, es decir aquel en el que se interrelacionan todas las áreas de la organización. Por lo tanto, la organización gestiona la calidad de una manera que no le permite medir el impacto de sus acciones de forma eficiente.

En segundo lugar, de acuerdo a la información del desempeño de los museos en Lima Metropolitana, el MNAAHP tiene un desempeño poco competitivo en comparación a los museos más representativos de Lima Metropolitana. Esto se debe a que los museos más importantes del sector como el MALI, el Museo Larco y el MUCEN tienen una gestión de públicos y del área educativa más desarrollada.

1.2. Conclusión específica 2

La hipótesis, “Las variables de calidad que determinan la satisfacción del visitante de 18 a 29 años a museos en Lima Metropolitana están relacionadas a siete factores: elementos tangibles, servicios complementarios, comprensión de la exposición, capacidad de respuesta del personal, accesibilidad, comunicación, entretenimiento cultural y educativo” ha sido confirmada. Esta hipótesis se formuló a partir de la revisión de literatura, en la cual se identificaron 7 factores con sus respectivas variables de

calidad. Posteriormente, se aplicaron técnicas cualitativas y cuantitativas como el Método Delphi, entrevistas a profundidad a especialistas y directores, y grupos focales para contextualizar las variables de calidad a Lima Metropolitana. Entonces, los resultados de estas técnicas confirman la hipótesis inicial, debido a que las variables identificadas están relacionadas con los siete factores reconocidos.

A partir de ello, se procedió a elaborar una encuesta con el objetivo de identificar los factores que influyen en la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana al MNAAHP, la cual incluyó las 43 variables que responden a los 7 factores identificados.

1.3. Conclusión específica 3

La hipótesis “Existen características diferentes entre los visitantes de 18 a 29 años que asisten al MNAAHP” propuesta por el equipo de investigación ha sido confirmada.

En primer lugar, con la información del marco contextual se pudo perfilar las características del visitante a museos de Lima Metropolitana. En su mayoría, los visitantes viven en Lima Centro, pertenecen al sexo femenino, tienen de 18 a 29 años de edad, son parte del nivel socioeconómicos A/B, trabajan y tienen un nivel de estudio universitario. Además, usan con mayor frecuencia la información en boletería o sala, los folletos de información entregados y las zonas sociales de un museo o centro expositivo. Asimismo, sienten mayor satisfacción con los servicios de visita guiada, folletos de información entregados y estacionamiento. Por otro lado, los jóvenes están interesados en la tecnología, buscan actividades de diversión y tienen niveles altos de utilización de internet, en especial las redes sociales.

De acuerdo al análisis descriptivo realizado se confirman la mayoría de características antes contempladas. Por lo tanto, en su mayoría los visitantes de 18 a 29 años de edad del MNAAHP residen en Lima Centro y Norte, son de sexo femenino, tienen entre 18 a 20 años, se encuentran estudiando a nivel universitario y pertenecen al nivel socioeconómico B/C. Asimismo, son visitantes primerizos del servicio, asisten al museo en ocasiones regulares y no durante días gratuitos, pasan entre 1-2 horas en el museo, van acompañados con amigos y se enteran de las actividades culturales ofrecidas por el museo a través de su centro de estudio.

1.4. Conclusión específica 4

La hipótesis “Existen al menos dos grupos de visitantes jóvenes con motivaciones diferentes que asisten al MNAAHP: los interesados y los diversos” propuesta por el equipo de investigación ha sido confirmada, debido a que a partir del análisis de clúster se reconocieron dos grupos de visitantes.

A partir de los grupos focales se identificaron las principales motivaciones de los participantes que fueron visitantes jóvenes de 18 a 29 años de Lima Metropolitana. En primer lugar, los visitantes que visitaron al menos una vez un museo, consideraron que sus principales motivaciones fueron la adquisición de conocimientos y los contenidos que brinda el museo. En segundo lugar, los visitantes que fueron más de una vez a los museos consideran que sus principales motivaciones fueron el entretenimiento y la variedad de las exposiciones. Por lo tanto, se observa que cada grupo de visitantes tiene motivaciones distintas.

Con respecto a los resultados, el análisis de Árbol de decisiones muestra qué afirmaciones relacionadas con las motivaciones determinan con mayor precisión los dos clústeres identificados. Por un lado, el grupo “los interesados” tiene motivaciones definidas para la asistencia al MNAAHP, siendo su motivación la identificación con la cultura y la experiencia conmovedora y emotiva que genera la visita al museo. Por otro lado, el grupo “los diversos” están conformados por visitantes con motivaciones dispersas. De acuerdo a ello, se obtuvo que el grupo más dominante fue “los interesados”.

1.5. Conclusión específica 5

La hipótesis “Existen al menos 3 factores significativos de calidad que influyen en la satisfacción del visitante al MNAAHP: comprensión de la exposición, capacidad de respuesta del personal y elementos tangibles” propuesta por el equipo de investigación queda rechazada, luego de realizar el análisis del Modelo de Ecuaciones Estructurales. Este identificó tres factores significativos: atención del personal, el contenido de la exposición y los servicios complementarios; los cuales influyen en 25% en la satisfacción del visitante al museo. De acuerdo a la hipótesis inicial, se logró coincidir solo con el factor capacidad de respuesta, el cual fue denominado luego del análisis de Componentes Principales como “atención del personal”. Sin embargo, no se logró los mismos resultados con los factores “comprensión de la exposición” y “elementos tangibles”, debido a que sus afirmaciones fueron agrupadas en nuevos factores. Si bien el factor “comprensión de la exposición” fue rechazado, resulta importante señalar que siete

de sus afirmaciones definen el factor de la hipótesis final “contenido de la exposición”. Asimismo, cabe resaltar que el factor “servicios complementarios” no se consideró como factor significativo dentro de la hipótesis inicial, sin embargo, el análisis reveló que los visitantes sí valoran los servicios complementarios.



RECOMENDACIONES

De acuerdo al análisis interno y externo realizado para conocer la situación del MNAAHP en la oferta museística, en el presente capítulo se presentan recomendaciones dirigidas a la Dirección, al área de Marketing, al área de operaciones y al área de exposiciones. Asimismo, se proponen iniciativas para la generación de fuentes adicionales de ingreso, con la finalidad de que el museo aproveche sus recursos y no dependa solamente del presupuesto de la DGM.

Con respecto a la dirección, primero se presentan recomendaciones dirigidas al director del museo para mejorar su gestión. Posteriormente, se propondrán recomendaciones adicionales, que dependerá de su relación con la DGM.

En primer lugar, con respecto a la propuesta de mejora de calidad de servicio, se ha identificado que las áreas no conocen los beneficios de implementar un modelo de calidad basado en la satisfacción ni trabajan colaborativamente para la entrega de un servicio enfocado al visitante. Ante ello, primero se recomienda al director del museo concientizar a los jefes de área acerca de los beneficios de aplicar la propuesta de mejora, con la finalidad de que los miembros de la organización se adapten y formen parte del cambio colaborativamente. Asimismo, se recomienda a la dirección realizar dinámicas para promover el trabajo articulado entre las áreas del MNAAHP, ya que la implementación de la propuesta deberá realizarse de forma sistemática para obtener los impactos que se desean tener sobre el visitante.

En segundo lugar, con respecto al horizonte común y comunicación del museo, de acuerdo a las entrevistas realizadas a los jefes de las áreas del MNAAHP, se detectaron debilidades que afectan a la gestión del museo como la falta de identificación de una misión y visión común, y la escasa comunicación entre áreas. Por ello, para atender la primera debilidad, el museo debe realizar un análisis estratégico, el cual dotará a los colaboradores de un horizonte para sus acciones. Por otro lado, para la segunda debilidad se sugiere realizar reuniones en las que los jefes de área comuniquen lo que significa el museo para cada uno, lo que entienden por misión, visión y valores, y en qué medida su área aporta a los elementos estratégicos de la organización. Ello permitirá que las áreas se conozcan, se sientan escuchadas y tengan la oportunidad de mostrar el aporte de su labor.

En tercer lugar, con respecto a la gestión del conocimiento, se identificó que los jefes de las áreas del MNAAHP, tienen poco conocimiento sobre la gestión de los museos y su contexto. Por ello, se sugiere que el director utilice sus habilidades de liderazgo y comparta sus conocimientos con su equipo y así mejorar la toma de decisiones estratégicas que se realicen en conjunto.

En cuarto lugar, con respecto al uso de indicadores en su gestión, el museo no emplea indicadores para evaluar el cumplimiento de los objetivos de las acciones. Por ello, se recomienda a la dirección realizar una gestión basada en resultados, con la finalidad de que las acciones vayan acompañadas de indicadores, lo cual permitirá evaluar los efectos favorables o desfavorables de la implementación de una acción con respecto a los objetivos planteados.

En quinto lugar, con respecto al componente educativo, la dirección del MNAAHP debe preocuparse por desarrollar el área educativa con mayor premura; ya que, como se identificó en los resultados, los museos más competitivos en el sector que han desarrollado sus áreas educativas tienen resultados favorables en la satisfacción del visitante. Por ello, se recomienda que el área educativa tenga mayor participación en los contenidos de las salas expositivas, las redes sociales y la programación de las actividades del museo. Asimismo, se recomienda que el MNAAHP se contacte con aquellos museos que realizan una ardua labor en el desarrollo de sus áreas educativas como el MUCEN, MALI y el Museo Pedro de Osma. Para ello, se sugiere el establecimiento de acuerdos con alguno de los museos identificados para el intercambio de conocimientos según las fortalezas que presenten. En el caso del MNAAHP, se distingue por su conocimiento en conservación, por lo que podría intercambiar conocimientos y prácticas de su expertise a cambio de conocimientos y prácticas educativas.

En sexto lugar, con respecto al componente ambiental en el museo, se recomienda al MNAAHP aprovechar la oportunidad de distinguirse como el primer museo con sensibilidad ambiental en el Perú. Dentro de las iniciativas sugeridas se encuentran potenciar la disminución del uso de papel para sus publicaciones, ya que ahora son publicadas en formato digital; visibilizar las prácticas que realiza su personal como clasificar la basura y entregarla a entidades recicladoras; implementar tachos recicladores de basura en sus instalaciones; y ofrecer activaciones lúdicas y educativas que muestren al visitante actividades que realizaban las culturas prehispánicas para preservar su ecosistema. Todo ello con el fin de promover el cuidado del medio ambiente en los visitantes.

Finalmente, con respecto al diseño de sus productos o servicios con enfoque hacia el visitante, se recomienda a las áreas encargadas de la labor incluir la opinión del visitante en el diseño. Para ello, el museo deberá aplicar herramientas como grupos focales, entrevistas a profundidad, encuestas, visitante oculto, entre otros, para recoger las necesidades y aspectos que sumen a la experiencia del mismo.

Por otro lado, se recomienda a la dirección del museo tener una postura participativa con la DGM a través de la presentación de iniciativas que aporten a la gestión de los museos. Con ello, el MNAAHP se convertiría en el museo líder promotor de cambios, que fomenta las bases

para una gestión más colaborativa entre los museos a cargo del Ministerio de Cultura. A continuación, se proponen algunas recomendaciones.

En primer lugar, para promover la innovación en los museos, se recomienda que el MNAAHP proponga a la DGM la creación de una mesa de diálogo conformada por los directores de los museos a su cargo para idear nuevos servicios y experiencias para el visitante, buscar estrategias para la sostenibilidad económica a largo plazo e intercambiar experiencias de éxito.

En segundo lugar, con respecto al desarrollo de conocimientos, se recomienda al director del MNAAHP conversar con la DGM para solicitar cursos de capacitación profesional que permita mejorar la gestión del museo. Por ejemplo, para disminuir la aversión comercial del personal del museo, la DGM puede desarrollar talleres con los siguientes módulos: innovación en la creación de productos y servicios culturales, marketing en museos, tecnología en museos, sostenibilidad económica, entre otros. Asimismo, la DGM debe realizar capacitaciones para el desarrollo de habilidades blandas que permitan el trabajo en conjunto entre grupos interdisciplinarios de los museos a cargo.

Por otra parte, se recomienda que el MNAAHP le sugiera a la DGM diseñar un sistema de intercambio de experiencias profesionales. Para ello, la DGM debe identificar cuáles son las áreas más desarrolladas en los museos que tiene a su cargo. Posteriormente, brindará la oportunidad a los jefes de una determinada área de trasladarse a otro museo para ejercer sus mismas funciones. Todo ello con el objetivo de que ambos jefes, en espacios distintos a los suyos, puedan compartir experiencias, intercambiar conocimientos y buenas prácticas. Se sugiere que el plazo de intercambio de experiencias sea en un plazo menor a un año, pero dependerá de la coordinación y disposición de cada museo en ceder a su personal a cargo.

En tercer lugar, con respecto al acceso a internet y al contenido virtual, se recomienda al MNAAHP dialogar con la DGM para que implemente espacios con acceso a internet para el visitante, ya que ello permitirá al visitante compartir su experiencias en las redes sociales como Facebook e Instagram y hacer descargas del material online que figura en la propuesta de mejora. Asimismo, se sugiere que el acceso a internet sea restringido solo para el uso de la página web del museo y las redes sociales. Por otro lado, con respecto al contenido, se sugiere que el MNAAHP proponga a la DGM el cambio del contenido del código QR, debido a que la información es técnica y poco atractiva para el visitante. Para ello, se requerirá el trabajo en conjunto entre el museo y la DGM para la creación y exposición de contenidos didácticos que despierten la curiosidad del visitante.

Finalmente, con respecto a la obtención del presupuesto, se recomienda que el MNAAHP realice un documento dirigido a la DGM que justifique la necesidad de un presupuesto adecuado para la nueva área de exposiciones que implementará el museo. Esto es necesario ya que esta área se encargará de diseñar servicios museísticos didácticos y atractivos para el visitante, en los que se prioriza la interacción entre los contenidos de la exposición y el visitante. Por otro lado, el MNAAHP podría sugerirle a la DGM contar con un nuevo sistema de asignación de presupuesto que fomente la competitividad y una mayor sostenibilidad económica en la gestión de los museos que tiene a su cargo. Este sistema proporcionará una mayor autonomía financiera a los museos, por lo que se requerirá de la creación de un área de finanzas encargada de la administración eficiente del presupuesto asignado, la realización de proyectos de inversión y la diversificación de las fuentes de obtención de ingresos.

Con respecto al área de Imagen Institucional, el MNAAHP debe reforzar el área para que desempeñe adicionalmente funciones de marketing. Esta área debe encargarse de realizar estudios de públicos, comunicar el valor del museo y generar una mayor conexión e interacción en las redes sociales a través de la generación de contenidos atractivos. A continuación, se presentarán algunas recomendaciones para el desarrollo del área.

En primer lugar, con respecto a la medición del éxito, el área de Imagen Institucional del MNAAHP solo considera el nivel de visitantes como único indicador; sin embargo, ello no determina la satisfacción del visitante con la experiencia brindada, ya que los resultados revelan que su nivel de recordación es bajo. Por ello, el museo debe evaluar el nivel de satisfacción del servicio ofrecido, medir el nivel de recordación de la experiencia y realizar benchmarking con los museos éxitos del mercado para incorporar las buenas prácticas en su gestión.

En segundo lugar, con respecto al desarrollo de estudios de públicos, el MNAAHP no segmenta su oferta para sus distintos tipos de públicos, ello debido a que no realiza estudios de públicos. En primer lugar, en base a la clasificación predefinida por el Ministerio de Cultura, se recomienda segmentar a los visitantes que más asisten al museo (escolares, público adulto y estudiantes) para la aplicación de estrategias que respondan a sus necesidades. En segundo lugar, se sugiere el desarrollo de un primer estudio al público joven de 18 a 29 años, debido a que tienen un mayor interés por asistir a museos en Lima Metropolitana, por lo que representa un público atractivo a ser estudiado. Entonces, es importante que el MNAAHP conozca con mayor profundidad los intereses de los jóvenes para el desarrollo de una oferta cultural educativa y atractiva. A partir de la información recogida, se sugiere diseñar talleres atractivos para el público joven, ya que en la observación se identificó que la oferta de talleres del MNAAHP no está

segmentada para sus distintos tipos de públicos. Además, la programación de los horarios de los talleres debe de ser flexibles para un público que en su mayoría estudia y trabaja.

En tercer lugar, con respecto a la promoción y difusión de las actividades, en primer lugar el museo debe diferenciarse de la oferta museística, ya que se existen un gran número de museos de arqueología e historia. Por ello, el MNAAHP debe poner en valor su capacidad de albergar una diversidad de piezas en sus salas de exposición; es decir, resaltar las características de las piezas antropológicas, arqueológicas e históricas. Para ello, se sugiere que el MNAAHP realice activaciones en espacios públicos como plazas o parques para acercarse a los transeúntes con material interactivo. Esta iniciativa podría realizarse en los días de menor afluencia de visitantes para aprovechar el personal disponible. Asimismo, para la atracción de nuevos visitantes se recomienda al MNAAHP generar promociones para los visitantes que asistan acompañados o en familia al museo. A partir de ello se sugiere ofrecer la promoción 3x2 en boletos aplicables una vez al mes durante los fines de semana, y sortear entradas gratis en fechas especiales como el día de la madre, el día del padre, el día de los enamorados y el día del amigo.

En cuarto lugar, con respecto a la gestión de las redes sociales, pese a la alta capacidad de respuesta del personal a cargo en las redes sociales, se observa poca interactividad de las publicaciones así como la exposición de contenido atractivo. Por ello, en primer lugar, el museo debe manejar una misma denominación para facilitar la búsqueda de sus espacios en las redes sociales, ya que en facebook se encuentra como “Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia”, mientras que en Instagram como “Museo Nacional Pueblo Libre”, lo cual podría generar confusión entre sus seguidores y visitantes. En segundo lugar, el museo debe de generar interacciones más frecuentes con el visitante a través del incremento del número de publicaciones en sus redes sociales. En tercer lugar, los contenidos deben segmentarse y ser atractivos de acuerdo al público al que va dirigido el mensaje.

En quinto lugar, con respecto a la gestión de las relaciones públicas, el museo ha logrado adquirir apoyo logístico por parte de la Municipalidad de Pueblo Libre, no obstante mantiene un acuerdo informal más no una alianza formal con la entidad. Por ello, se recomienda establecer una alianza estratégica formal con la municipalidad, en la cual se detalle las distintas formas de colaboración que pueden existir entre ambas instituciones y los beneficios que pueden obtener ambas organizaciones con la generación de la alianza.

Finalmente, el MNAAHP no cuenta con suficientes recursos tecnológicos para enriquecer la experiencia del visitante en el museo, por lo tanto se identifica la oportunidad de que el museo realice una gestión de auspicios para contactarse con empresas privadas que estén dispuestas a proporcionar recursos tecnológicos que complementen la experiencia del visitante. De acuerdo a

ello, el MNAAHP debe aprovechar la gran afluencia de escolares para atraer auspicios de marcas conocidas como Faber Castell, Stanford, EPSON y marcas usadas por el público joven como PORTA, BIC y Agencias de Viajes. El acuerdo permitiría a los auspiciadores la exposición de su marca a cambio de brindar un recurso tecnológico con contenido interactivo acorde a las exposiciones del museo. Los beneficios esperados para la organización serían contar con una mayor cantidad de elementos tecnológicos y el costo de mantenimiento de los mismos sea asumido por el auspiciador.

Con respecto al área de operaciones, se recomienda poner mayor atención al mantenimiento de los siguientes puntos: los servicios higiénicos, la pintura de las paredes de la fachada y pasadizos, el funcionamiento de los dispositivos electrónicos en las salas expositivas, y la limpieza de las piezas expuestas.

Con respecto al área de exposiciones que será implementada por el museo, se recomienda que cuente con una persona responsable de la evaluación de la calidad de los servicios brindados, encargada de conocer la ruta del visitante, realizar encuestas para identificar los factores que influyen en la satisfacción del visitante, medir la satisfacción y realizar propuestas de mejora de calidad del servicio. Por otro lado, a mediano plazo la DGM debe promover la creación del área de calidad en la organización, la cual se encargará de la implementación de un sistema de calidad enfocado en la realización de mejoras de servicio de forma transversal a través de la coordinación de todas las áreas de la organización.

Por otra parte, se recomienda incluir la opinión del visitante en la etapa creativa del diseño de los textos museográficos. Para ello, el área deberá utilizar herramientas como grupos focales o entrevistas personales para evaluar si los textos elaborados son entendibles y didácticos para el visitante. Además, para ofrecer exposiciones más dinámicas, se recomienda contar con plataformas interactivas cuyo contenido sea atractivo, didáctico, variado y despierte la curiosidad del visitante. Se sugiere iniciar con plataformas ubicadas en la Sala Paracas y La Quinta de los Libertadores, y que la renovación se realice de forma bianual.

Finalmente, si bien el MNAAHP depende del presupuesto asignado de la DGM para la realización de sus actividades, debe establecer estrategias que le permitan generar ingresos adicionales que contribuyan a su sostenibilidad económica. De acuerdo a ello, se recomiendan dos iniciativas para la generación de ingresos, una dependerá del área de Imagen Institucional y otra del área de Conservación.

Con respecto al área de Imagen Institucional, debe ofrecer una membresía, a cambio de una retribución económica anual, con los siguientes beneficios: 50% de descuento en el costo de entrada del miembro y 2 acompañantes, entradas dobles a la inauguración de las exposiciones

temporales, 10% de descuento en la tienda y en el restaurante o cafetería, 10% de descuento en los talleres educativos. Sin embargo, esta estrategia deberá realizarse después de la implementación del plan de mejora propuesto, cuando el museo haya mejorado sus servicios en función a sus visitantes.

Por último, se recomienda al área de conservación elaborar una base de datos para mapear a los actores interesados en adquirir servicios de asesoramiento e intervención en la restauración y conservación de piezas patrimoniales (museos, centros culturales, universidades, instituciones educativas, entre otros). Ello le permitirá contactarse con potenciales clientes y ofrecerles los servicios a través de mailing u otros medios digitales.



REFERENCIAS

- Agencia Española de Cooperación Internacional. (2004). *Derechos Culturales y Desarrollo Humano*. Barcelona.
- Albretch, K. (1994). *Todo el Poder al Cliente: el nuevo imperativo de la calidad del servicio*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Alemán, A. (2008). La importancia de los estudios de públicos en la gestión de museos. *Cultura*, 22, 205-228. Recuperado a partir de http://www.revistacultura.com.pe/revistas/RCU_22_1_la-importancia-de-los-estudios-de-publicos-en-la-gestion-de-museos.pdf
- Alén, M., & Fraiz, J. (2006). Relación existente entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor. Su evaluación en el ámbito del turismo termal. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(1), 251-272.
- Ambika, M., & Neeba, E. (2018). Improvement of K-means using Ruleset, 9, 9-11. Recuperado a partir de <http://www.ijcst.com/vol9/issue2/1-mary-ambika-babu.pdf>
- Anderson, E. (1998). Customer Satisfaction and Word of Mouth. *Journal of Service Research*, 1(1), 5-17. <https://doi.org/10.1177/109467059800100102>
- Arellano, H. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Dominio de las ciencias*, 3, 72-83. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6093282>
- Arellano, R. (2014). La Generación P - Arellano Marketing. Recuperado 8 de agosto de 2018, a partir de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/la-generacion-p/>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2016). Niveles socioeconómicos 2016, 1-40. Recuperado a partir de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2017). Niveles socioeconómicos 2017, 1-39. Recuperado a partir de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>
- Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya. (2011). Guía de buenas prácticas de la gestión cultural, 1-22. Recuperado a partir de <http://www.gestorcultural.org/images/noticies/noticia1690060171.pdf>
- Bastías, M. (2013). Los derechos culturales en los museos de América Latina. Institucionalidad, mapeo y buenas prácticas., 1-27. Recuperado a partir de <http://archive.interarts.net/descargas/interarts1719.pdf>
- Begazo, J., & Fernández, W. (2015). LOS MILLENNIALS PERUANOS: CARACTERÍSTICAS Y PROYECCIONES DE VIDA. *Revista de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas UNMSM*, 18(36), 9-15. Recuperado a partir de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/11699>
- Bellido, M., & Torres, D. (2012). Museos De Nueva Generación : La Pantalla Como Acceso. *Museos Argentinos*, 1-20. Recuperado a partir de <https://www.ugr.es/~mbellido/PDF/012.pdf>

- Berlanga, V., Rubio, M., & Vilà, R. (2013). Cómo aplicar árboles de decisión en SPSS. *REIRE. Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 6(1), 65-79. Recuperado a partir de <http://revistes.ub.edu/index.php/REIRE/article/viewFile/5155/7229>
- Bernárdez López, J. (2003). La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos. *Boletín Gestión Cultural del Portal Iberoamericano de Gestión Cultural*, 1-10. Recuperado a partir de http://www.gestioncultural.org/ficheros/BGC_AsocGC_JBernardez.pdf
- Bigné, J., & Andreu, L. (2004). Modelo cognitivo-afectivo de la satisfacción en servicios de ocio y turismo. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 21, 89-120. Recuperado a partir de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1143456>
- Buitrago, F., & Duque, I. (2013). La economía naranja: Una oportunidad infinita, 1-50. Recuperado a partir de [https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/3659/La economía naranja%3A Una oportunidad infinita.pdf?sequence=4](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/3659/La%20economia%20naranja%3A%20Una%20oportunidad%20infinita.pdf?sequence=4)
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). La calidad en el servicio. En *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas* (pp. 890-945). Madrid: Pearson Education.
- Castillo, W., & Vega, J. (2018). Visualización Interactiva para Modelos de Clústeres. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 26(1), 130-141. Recuperado a partir de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052018000100130&lng=en&nrm=iso&tlng=en
- Celina, H., & Campo, A. (2005). Metodología de investigación y lectura crítica de estudios. Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580. Recuperado a partir de https://www.researchgate.net/publication/284821545_Aproximacion_al_uso_del_coeficiente_Alfa_de_Cronbach
- Chion, S. (2016). *Análisis de datos para la modelación estructural* (1.ª ed.). Lima: Pearson Education.
- Congreso de la República del Perú. (2018a). Constitución del Perú - Título I. Recuperado a partir de http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1996/constitucion/cons_t1.htm
- Congreso de la República del Perú. (2018b). Proyecto de Ley 2456/2017-CR, 1-39. Recuperado a partir de http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0245620180222.PDF
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68. <https://doi.org/10.2307/1252296>
- Cronin, J., & Taylor, S. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*, 58(1), 125-131. Recuperado a partir de <http://www.jstor.org/stable/1252256?origin=crossref>
- D'Alessio, F. (2015a). El contexto global y evaluación. En *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3.ª ed., pp. 82-155). Lima: Pearson Education.
- D'Alessio, F. (2015b). La evaluación interna. En *Un proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*

(3.ª ed., pp. 156-209). Lima: Pearson Education.

- De la Fuente, S. (2011). Análisis Conglomerados, 1-43. Recuperado a partir de <http://www.fuenterrebollo.com/Economicas/ECONOMETRIA/SEGMENTACION/DISCRIMINANTE/analisis-discriminante.pdf>
- Díaz, Y., & Pons, R. (2009). Medición y Evaluación de la calidad de servicio percibida: Análisis Crítico. *Revista de Empresa*, 1-24. Recuperado a partir de <http://www.eumed.net/ce/2009b/dgpg2.htm>
- Dirección Nacional de Defensa del Patrimonio Cultural. (2016). Marco legal de protección del patrimonio cultural, 1-30. Recuperado a partir de <http://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/archivosadjuntos/2016/08/marcolegalokversiondigital.pdf>
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovaar*, 15(25), 64-80. https://doi.org/http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/pos/MDL/AC/AM/AF/Revisio_n.pdf
- Dutta, D. (2010). Cluster analysis for test-retest reliability. *International Journal of Psychological Research*, 3(1), 131-139. <https://doi.org/10.21500/20112084.858>
- El Peruano. (2017). Ley N° 30599, 4-5. Recuperado a partir de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-que-dispone-que-el-primer-domingo-de-cada-mes-los-ciudad-ley-n-30599-1538224-1>
- Escobedo, M., Hernández, J., Estebané, V., & Martínez, G. (2016). Modelos de Ecuaciones Estructurales: Características, Fases, Construcción, Aplicación y Resultados, 16-22. Recuperado a partir de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v18n55/art04.pdf>
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). Calidad total en las organizaciones. En *Administración y control de la calidad* (7.ª ed., pp. 49-90). Mexico DF: Cengage Learning Editores S.A.
- Farfán, C. (2015). *La Gestión del servicio como propuesta de mejora para la satisfacción de clientes caso: Museo San Francisco de Lima*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Federacion Española de Amigos de los Museos. (2009). Museos, nuevas tecnologías y sociedad, 1-19. Recuperado a partir de <https://ilamdocs.org/documento/2628/>
- Fraser, K., Watanabe, C., & Hvolby, H.-H. (2013). Commitment to service quality in automotive dealerships: results from an australian pilot study. *Journal of Service Research*, 13(1), 7-29. Recuperado a partir de https://www.researchgate.net/publication/266160373_Commitment_to_service_quality_in_automotive_dealerships_Results_from_an_Australian_pilot_study
- Frochot, I., & Hughes, H. (2000). HISTOQUAL: The development of a historical houses assessment scale. *Tourism Management*, 21, 157-167. Recuperado a partir de <https://eurekamag.com/pdf/003/003460772.pdf>
- Fundación Interamericana de Cultura y Desarrollo y Ministerio de Cultura del Perú. (2011). *Atlas de Infraestructura y patrimonio cultural de las Américas* (1.ª ed.). Mexico DF: Agencia Española de Cooperación Internacional para el desarrollo. Recuperado a partir de

http://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2011/12/atlas_pe.pdf

- Gallardo, J. (s. f.). Introducción al Análisis Clúster. Recuperado a partir de <http://www.ugr.es/~gallardo/pdf/cluster-g.pdf>
- Garvin, D. (1984). What Does Product Quality Really Mean? *Show Management Review*.
- Gelvez, J. (2010). *Estados del arte de modelos de medición de la satisfacción del cliente*. Universidad Industrial de Santander. Recuperado a partir de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2010/136447.pdf>
- Gilmore, A., & Rentschler, R. (2002). Changes in museum management. A custodial or marketing emphasis? *Journal of Management Development*, 21(10), 745-760. Recuperado a partir de <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/02621710210448020>
- Gobierno de Chile-Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2009). Guía para la Gestión de Proyectos Culturales, 1-14. Recuperado a partir de https://issuu.com/cultudocs/docs/guia_para_la_gestion_de_proyectos_culturales/75
- González, E., & Guerra, D. (2009). *Manual de gestión cultural para promotores y gestores*. (Lluvia Editores, Ed.). Lima: Instituto Riva-Agüero.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gutiérrez, A., & Salama, A. (2012). Revista de Análisis Estadístico, 3, 43-57. Recuperado a partir de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/Analitika/Descargas/Estudio_sobre_la_distribucion_regional_de_los_prestamos_en_Argentina.pdf
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1999). *Análisis Multivariante* (Quinta edi). Madrid: Prentice Hall.
- Hargreaves, M. (2005). *Museums and Heritage Show. Never mind the width feel the quality*. Manchester. Recuperado a partir de <https://mhminsight.com/articles/never-mind-the-width-5088>
- Hargreaves, M. (2006). *Close encounters*. Manchester. Recuperado a partir de https://www.britishmuseum.org/pdf/Michelangelo_Summative_Report_August_2006_for_web_06-09-2010.pdf
- Heras, I., Arana, G., Camisón, C., Casadesús, M., & Martiarena, A. (2008). Gestión de la calidad y competitividad de las empresas de la CAPV, 13-44. Recuperado a partir de <http://www.deusto-publicaciones.es/deusto-pdfs/orkestra/orkestra07.pdf>
- Hereza, P. (2006). La Gestión de la Calidad en los museos. *IX Jornadas de Museología*, 11, 179-188. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2772490>
- Hernández Hernández, F. (1994). *Manual de museología*. Madrid: TREA. Recuperado a partir de https://www.researchgate.net/profile/Francisca_Hernandez6/publication/44436288_Manual_de_museologia_Francisca_Hernandez_Hernandez/links/568bf71108ae129fb5cb9782/Manual-de-museologia-Francisca-Hernandez-Hernandez.pdf

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). Mexico DF: Mc Graw Hill Education.
- Ibarra, L., & Casas, E. (2015). Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención Telcel, Hermosillo: Una medición de la calidad en el servicio. *Contaduría y Administración*, 60(1), 229-260. Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39533059010>
- Ibermuseos. (2018). El espacio de los museos Iberoamericanos. Recuperado a partir de <http://www.rmiberoamericanos.org/Home/Recursos>
- ICOM. (2009). Conceptos claves de museología, 46-60. Recuperado a partir de <https://nuevamuseologia.net/conceptos-claves-de-museologia-icom/>
- ICOM, & UNESCO. (2006). *Cómo administrar un museo. Manual Práctico*. La Habana.
- Infocultura. (2018). Infocultura: Sistema Nacional de Museo del Estado. Recuperado a partir de <http://www.infocultura.cultura.pe/infocultura/>
- Instituto de Opinión Pública de la PUCP. (2011). *¿CÓMO VAMOS EN EDUCACIÓN?* Lima. Recuperado a partir de <http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2012/09/InformeLimaComoVamos2011-28Educacion.pdf>
- Instituto de Opinión Pública de la PUCP. (2015). ENCUESTA LIMA CÓMO VAMOS: VI Informe de Percepción sobre Calidad de Vida, 1-60. Recuperado a partir de <http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2016/01/Encuesta2015.pdf>
- Instituto de Opinión Pública de la PUCP. (2016). Encuesta Lima cómo vamos: VII Informe de percepción sobre calidad de vida en Lima y Callao, 1-84. Recuperado a partir de http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2017/04/EncuestaLimaCómoVamos_2016.pdf
- Instituto de Opinión Pública de la PUCP. (2017). Encuesta Lima cómo vamos: VIII Informe de percepción sobre calidad de vida en Lima y Callao., 1-86. Recuperado a partir de <https://www.limacomovamos.org/responsabilidad-ciudadana/descarga-encuesta-lima-como-vamos-2017/>
- Instituto Nacional de Cultura del Perú. (2006). Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación y su reglamento, 1-26. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Instituto Nacional de Estadística del Perú. (2009). Perú: Estimaciones y proyecciones de población departamental, por años calendario y edades simples 1995-2050, 1-30.
- Instituto Nacional de Estadística del Perú. (2015). PERÚ : POBLACIÓN TOTAL AL 30 DE JUNIO, POR GRUPOS QUINQUENALES DE EDAD, SEGÚN DEPARTAMENTO, PROVINCIA Y DISTRITO, 2015 .
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). Provincia de Lima: Compendio Estadístico 2011-2012. *Instituto Nacional de Estadística e Informática*, 387-413. Recuperado a partir de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1149/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). Estadísticas de las tecnologías de

- información y comunicación en los hogares, 1-15. Recuperado a partir de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_tecnologias-de-informacion-ene-feb-mar2017.pdf
- Interarts. (2018). Interarts: ¿Quiénes somos? Recuperado a partir de <http://www.interarts.net/1780-2/?lang=es>
- Ishikawa, K. (1986). La esencia del control de calidad. En *¿Qué es el control total de calidad?: La modalidad japonesa* (pp. 51-88). Bogotá: Norma.
- ISO. (2012). *INTERNATIONAL STANDARD Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for monitoring and measuring* (1.ª ed.). Ginebra: ISO.
- Kettinger, W., & Choong, L. (2005). Zones of Tolerance: Alternative Scales for Measuring Information Systems Service Quality. *MIS Quarterly*, 29(4), 607-623. Recuperado a partir de <https://pdfs.semanticscholar.org/89e4/80807a7682c27653bbace34f555f58d9b802.pdf>
- Kotler, N., Kotler, P., & Kotler, W. (2008a). Applying market segmentation, targeting, positioning and branding. En *Museum marketing & strategy* (2.ª ed., pp. 114-149). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kotler, N., Kotler, P., & Kotler, W. (2008b). Moving to strategic planning. En *Museum marketing & strategy* (2.ª ed., pp. 43-82). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kotler, N., Kotler, P., & Kotler, W. (2008c). The role of museum marketing. En *Museum marketing and strategic* (2.ª ed., pp. 21-39). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kotler, P., Armstrong, G., Pineda, A., & Espinoza, J. (2012). *Marketing* (14.ª ed.). Mexico DF: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). Diseño y gestión de servicios. En *Dirección de Marketing* (14.ª ed., pp. 354-381). Mexico DF: Pearson Educación.
- Kusuma, F. (2016). Implementation of HISTOQUAL Model to Measure Visitors' Expectations and Perceptions in Museum Geology Bandung. *The 12th Biennial Conference of Hospitality and Tourism Industry in Asia*, 322-327. Recuperado a partir de https://www.researchgate.net/publication/304396596_Implementation_of_HISTOQUAL_Model_to_Measure_Visitors'_Expectations_and_Perceptions_in_Museum_Geology_Bandung
- López, S. (2011). Sistemas de calidad: Implantación de diferentes sistemas en la organización.
- Luna, R., & Li-Ping, T. (2005). The Use of Cluster Analysis to Segment Clients of a Sport Center in Spain. *European Sport Management Quarterly*, 5(4), 381-413. Recuperado a partir de https://www.researchgate.net/publication/233435498_The_Use_of_Cluster_Analysis_to_Segment_Clients_of_a_Sport_Center_in_Spain
- Malhotra, N. (2008). Análisis Factorial. En Investigación de Mercados (5.ª ed., pp. 608-633). Mexico DF. En *Investigación de Mercados* (5.ª ed., pp. 608-633). Mexico DF.
- Marković, S., Raspor, S., & Komšić, J. (2013). Museum service quality measurement using the HISTOQUAL model. *Tourism in Southern and Eastern Europe*, 201-216. Recuperado a

partir de
https://www.researchgate.net/publication/271516921_MUSEUM_SERVICE_QUALITY_MEASUREMENT_USING_THE_HISTOQUAL_MODEL

Ministerio de Administraciones Públicas de España. (2008). *Evaluación de la calidad del servicio de los museos de titularidad estatal* (1.ª ed.). Madrid: Agencia estatal de evaluación de las políticas públicas y la calidad de los servicios. Recuperado a partir de http://www.culturaydeporte.gob.es/cultura-mecd/dms/mecd/cultura-mecd/areas-cultura/museos/mc/laboratorio/laboratorio-permanente-publico-museos/recursos/documentos-de-interes/EVALUACION_AEVAL.pdf

Ministerio de Cultura del Perú. (2012). Guía de museos del Perú, 1-19. Recuperado a partir de <https://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/paginternas/tablaarchivos/2013/09/guiamuseos191212.pdf>

Ministerio de Cultura del Perú. (2018a). ¿Quiénes somos? | Ministerio de Cultura. Recuperado a partir de <http://www.cultura.gob.pe/es/informacioninstitucional/quienessomos>

Ministerio de Cultura del Perú. (2018b). InfoCultura | Ministerio de Cultura. Recuperado 7 de abril de 2018, a partir de <http://www.infocultura.cultura.pe/infocultura/>

Ministerio de Cultura del Perú. (2018c). Museos en Línea | Ministerio de Cultura. Recuperado a partir de <http://museos.cultura.pe/node>

Ministerio de Cultura del Perú. (2018d). Patrimonio Cultural | Ministerio de Cultura. Recuperado a partir de <http://www.cultura.gob.pe/es/patrimonio>

Ministerio de Cultura Perú. (2013). Lineamientos de Política Cultural 2013-2016, 1-34. Recuperado a partir de <https://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/pagbasica/tablaarchivos/11/lineamientomc.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. (2018). Proyecto de Presupuesto Año 2018 (Nacional, Regional y Local). Recuperado 25 de agosto de 2018, a partir de <https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-del-sector-publico/proyecto-de-presupuesto>

Miranda, J., Chamorro, A., & Rubio, S. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid: Delta.

Moore, K. (2005). Introduction: museum management. En Routledge London and New York (Ed.), *Museum Management* (pp. 1-12). London.

Museo de Arte de Lima. (2011). *Museo de Arte de Lima – MALI y Samsung Electronics suscriben importante convenio. Arte y tecnología unen esfuerzo para brindar al público visitas más dinámicas y educativas*. Lima. Recuperado a partir de <http://www.mali.pe/modulo/upload/1307118997NP-Samsung.pdf>

Museo de Arte Lima. (2018). *Hacia un Museo Sostenible* (1.ª ed.). Lima: Biblioteca Nacional del Perú. Recuperado a partir de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3158/1/2018_MALI_Hacia-un-museo-sostenible.pdf

Museo Nacional de Arqueología Antropología e Historia del Perú. (2018a). Flujo de Visitantes

Nacionales y Extranjeros - Año 2017.

- Museo Nacional de Arqueología Antropología e Historia del Perú. (2018b). Historia | Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú. Recuperado a partir de <http://mnaahp.cultura.pe/elmuseo/historia>
- Museo Nacional de Arqueología Antropología e Historia del Perú. (2018c). Misión y Visión | Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú. Recuperado a partir de <http://mnaahp.cultura.pe/elmuseo/mision-vision>
- Negri, M., Niccolucci, F., & Sani, M. (2009). Quality in Museums, 1-17. Recuperado a partir de <http://www.culturalinformatics.org.uk/sites/culturalinformatics.org.uk/files/quality.pdf>
- Oliver, R. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469. Recuperado a partir de <http://www.jstor.org/stable/3150499?origin=crossref>
- Parasuraman, Ap., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The journal of marketing*, 49(4), 41-50. Recuperado a partir de [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2491773/mod_resource/content/1/Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2491773/mod_resource/content/1/Conceptual_Model_of_Service_Quality_and_Its_Implications_for_Future_Research.pdf)
- Parasuraman, Ap., Zeithaml, V., & Berry, L. (1991). Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*, 32. Recuperado a partir de https://www.researchgate.net/publication/225084143_Understanding_Customer_Expectations_of_Service
- Pérez, L. (2016). Estudios sobre públicos y museos. En *Estudios sobre públicos y museos* (1.ª ed., pp. 20-45). Mexico DF: Instituto Nacional de Antropología e Historia.
- Ponce, M., & Pasco, M. (2015). *Guía de Investigación-Gestión* (1.ª ed.). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Pop, I. L., & Borza, A. (2016). Quality in Museums as a Way to Increase Sustainability. *European Journal of Sustainable Development*, 6(3), 217-228. Recuperado a partir de https://mpira.ub.uni-muenchen.de/76898/1/MPRA_paper_76898.pdf
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 108(6), 1017-1054. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9620.2006.00684.x>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2004). *Informe sobre el desarrollo humano 2004: La libertad cultural en el mundo diverso de hoy*. New York, PNUD. Mexico DF: Grupo Mundi-Prensa. Recuperado a partir de http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2004_es.pdf
- PROMPERÚ. (2016). Perfil del Vacacionista Nacional, 1-23. Recuperado a partir de <https://www.promperu.gob.pe/Uploads/infografias/1015/Turista-emisor-sudamerica-2015.pdf>
- PROMPERÚ. (2017). Perfil del Vacacionista Nacional, 1-25. Recuperado a partir de <https://promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac>

- PROMPERÚ. (2018). Perfil del Vacacionista Nacional, 1-25. Recuperado a partir de [https://promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil del Vacacionista Nacional 2017&url=~/Uploads/perfiles_vacac_nac/1039/PVN17.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&issuuid=](https://promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%202017&url=~/Uploads/perfiles_vacac_nac/1039/PVN17.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&issuuid=)
- Radder, L., & Han, X. (2013). Perceived Quality, Visitor Satisfaction And Conative Loyalty In South African Heritage Museums. *The International Business & Economics Research Journal (Online)*, 12(10), 1261-1272.
- Reguant, M., & Torrado, M. (2016). El método Delphi. *Revista d' Innovació i Recerca em Educació*, 9, 87-102.
- Rositas, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento (Sample sizes for social science surveys and impact on knowledge generation). *Innovaciones de Negocios*, 11(2), 235-268. Recuperado a partir de <http://eprints.uanl.mx/12605/>
- Ruiz, M., Pardo, A., & San Martín, R. (2010). Modelo de ecuaciones estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 34-45. Recuperado a partir de www.redalyc.org/articulo.oa?id=77812441004
- Sánchez, E., & Rodríguez, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: Una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25-39. Recuperado a partir de <https://www.redalyc.org/pdf/805/80515880003.pdf>
- Sánchez, M., & Sánchez, M. (2016). Medición de la calidad en el servicio como estrategia para la competitividad en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*, 2, 110-117. Recuperado a partir de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/03/11CA201602.pdf>
- Shahin, A., & Samea, M. (2010). Developing the Models of Service Quality Gaps: A Critical Discussion. *Business Management and Strategy*, 1(1), 1-11. Recuperado a partir de <http://www.macrothink.org/journal/index.php/bms/article/view/395>
- Shi, H.-Y. (2008). A Study of Service Quality and Satisfaction for Museums - Taking the National Museum of Prehistory as an Example. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 4(1), 159-170.
- Throsby, D. (2008). *Economía y Cultura* (1.ª ed.). Mexico DF: Ediciones Akal.
- Torres, K., Ruiz, T., Solís, L., & Martínez, F. (2012). Calidad y su evolución : una revisión. *Dimension Empresarial*, 10(2), 100-107. Recuperado a partir de <http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/213/197>
- UNESCO y Ministerio de Cultura. (2015). Indicadores de cultura para el desarrollo en Perú-UNESCO. *Indicadores de cultura para el desarrollo*, 1-20. Recuperado a partir de <http://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2014/12/libro-22-Indicadores-de-Cultura-para-el-Desarrollo2.pdf>
- Universidad Complutense de Madrid. (s. f.-a). Análisis de conglomerados (I): El procedimiento Conglomerados de K medias, 1-21. Recuperado a partir de <http://halweb.uc3m.es/esp/Personal/personas/jmmarin/esp/GuiaSPSS/21conglk.pdf>

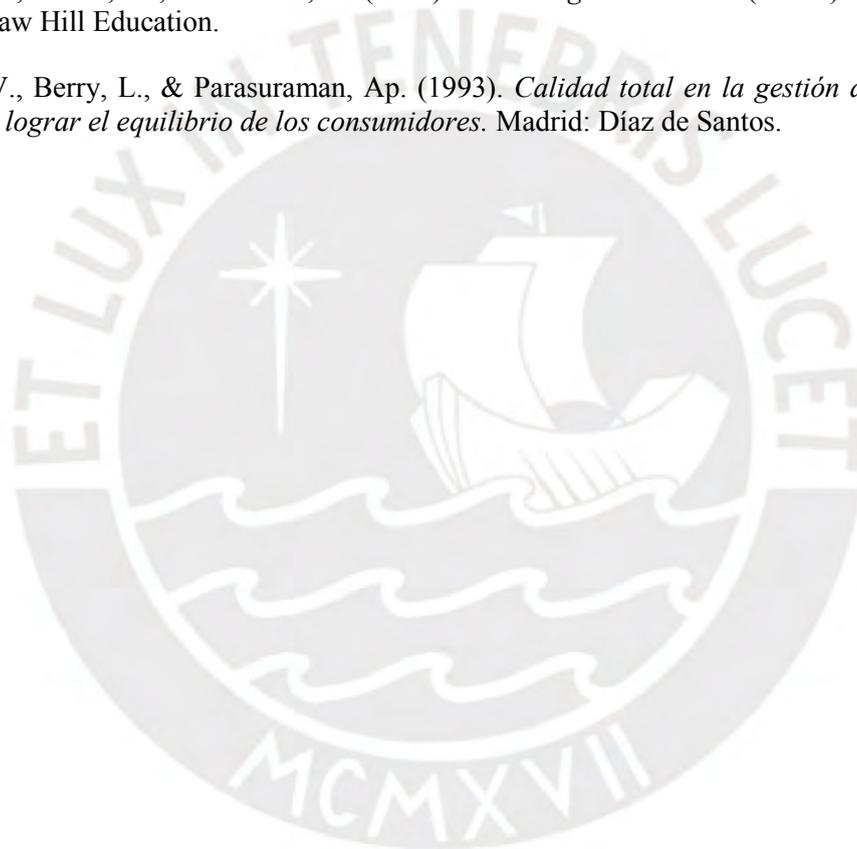
Universidad Complutense de Madrid. (s. f.-b). Análisis de conglomerados (II): El procedimiento Conglomerados jerárquicos. Recuperado a partir de <http://halweb.uc3m.es/esp/Personal/personas/jmmarin/esp/GuiaSPSS/22conglj.pdf>

Velandia, F., Ardón, N., & Jara, M. (2007). Satisfacción y calidad: Análisis de equivalencia o no de los términos. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 6(13), 139-168. Recuperado a partir de https://www.researchgate.net/publication/242626401_Satisfaccion_y_calidad_analisis_de_la_equivalencia_o_no_de_los_terminos

Yllia, M. (2016). *Propuesta de plan museológico para la casa museo Ricardo Palma*. Universidad Ricardo Palma. Recuperado a partir de <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/urp/968>

Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2009). *Marketing de servicios* (2.ª ed.). Mexico DF: McGraw Hill Education.

Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, Ap. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios: Cómo lograr el equilibrio de los consumidores*. Madrid: Díaz de Santos.



ANEXOS

ANEXO A: TIPOLOGÍA DE MUSEOS

Tabla A1: Tipología de museos según el patrimonio que alberga

Museo de Historia	Dedicados a presentar la evolución de un país o región durante un periodo determinado o a través de los siglos. Incluye aquellos museos de colecciones de objetivos históricos y de vestigios, museos conmemorativos, museos de archivo, museos militares, museos de personajes, museos de la memoria, entre otros
Museo de Ciencia y Tecnología	Dedicados a una o varias ciencias como la astronomía, matemáticas, física, química, ciencias médicas, así como diversos procesos productivos de materias primas o productos derivados. También incluyen planetarios y centro científicos
Museo de Arte	Dedicados a la exposición de obras de bellas artes, artes gráficas, aplicadas y/o decorativas. Forma parte de este grupo los museos de escultura, galerías, de pintura, museos de cinematografía, museos de arquitectura, museos de arte religioso y galerías de exposición que dependen de bibliotecas y territorios.
Museo generalizado	Poseen colecciones mixtas (patrimonio natural y cultural) y que no pueden ser identificados por una colección principal. Generalmente están conformados por los museos nacionales y algunos regionales que incluyen tanto la historia natural y cultural de determinados territorios.
Museo de antropología	Dedicados a la conservación y puesta en valor de las manifestaciones culturales de sociedades pasadas y presentes. Incluyen a los museos de arqueología, etnología y etnografía, los cuales exponen sobre cultura, estructuras sociales, creencias, costumbres y las artes tradicionales de los pueblos indígenas, grupos étnicos y campesinos.
Museo de Comunidad	Buscan preservar una visión integral del patrimonio cultural, tangible, intangible y de su entorno natural desde un enfoque que se genera al interior de la comunidad (eco-museos, museos comunitarios, museos locales)
Museo de Ciencias Naturales	Dedicados a la exposición de temas relacionados con una o varias de las siguientes disciplinas: biología, geología, botánica, zoología, ecología, entre otras.
Sítios arqueológicos e históricos	Poseen vestigios arqueológicos o históricos y se encuentran dentro de una zona natural, brindando una visión integradora respecto a la relación ser humano naturaleza. Cuentan con Centros de Interpretación o pequeños museos de sitio.

Adaptado de: Bastías (2013).

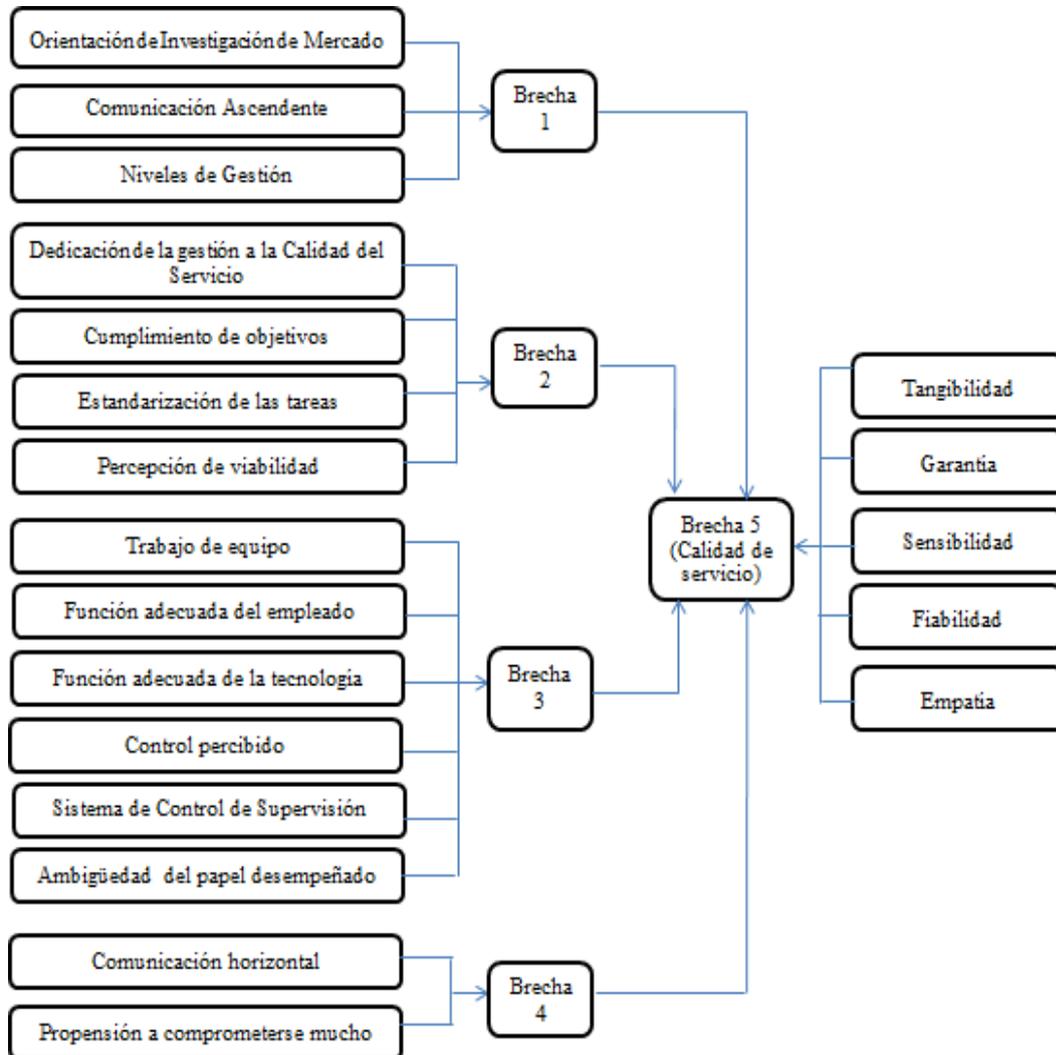
ANEXO B: ENFOQUES DE CALIDAD

Tabla B1: Enfoques de calidad y sus desventajas

Enfoque	Definición	Desventaja
Enfoque trascendente	Calidad significa excelencia. Describe un producto través del cumplimiento de los máximos estándares de calidad en todas las características del producto. Un producto de calidad es aquel que cumple con la mejor calidad de diseño (Camisón, Cruz, & González, 2006)	Enfoque de poca utilidad, debido a que la excelencia es subjetiva, los estándares varían entre las personas y no brinda una guía para medir y evaluar la calidad (Evans & Lindsay, 2008). Asimismo, buscar la excelencia puede generar que la calidad no se vea reflejada en ventas, satisfacción, fidelización, posición competitiva y rentabilidad (Camisón, Cruz, & González, 2006)
Enfoque basado en el producto	La calidad está determinada por una variable medible, específica, en donde la diferencia de un producto o servicio de calidad se debe a la diferencia en la cantidad de un atributo (Evans & Lindsay, 2008).	La calidad es subjetiva, ya que la importancia de un determinado atributo en el producto o servicio dependerá de cada persona (Evans & Lindsay, 2008).
Enfoque basado en la producción	La calidad se centra en la conformidad con las especificaciones de fabricación. Las especificaciones deben de ser claramente establecidas y medidas continuamente para determinar conformidad (Crosby 1988 citado Duque, 2005). Entonces, un producto o servicio de calidad se define por la carencia de defectos o deficiencias.	Preocupación exclusiva por la eficiencia interna de la organización, al considerar solo el cumplimiento de las especificaciones de fabricación, mas no si las especificaciones son las adecuadas para la satisfacción del cliente (Torres et al., 2012).
Enfoque basado en el cliente	Calidad depende de la percepción del cliente no de las especificaciones impuestas por el productor del servicio. La calidad no implica tener deficiencias sino un producto que satisfaga los requerimientos, necesidades y expectativas del cliente (Camisón, Cruz, & González, 2006).	
Enfoque basado en el valor	Calidad se define en relación a la utilidad o satisfacción del precio. La calidad se describe como un producto útil vendido a un menor precio o un producto que ofrece mayor utilidad o satisfacción a un precio comparable a la competencia (Evans & Lindsay, 2008).	Dificultad de empleo por la combinación de dos conceptos distintos. La calidad es una medida de excelencia o valor, pero el enfoque la considera como una excelencia económica híbrida, que carece de límites definidos y difícil de aplicar en la práctica (Garvin, 1984).

ANEXO C: MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIOS

Figura C1: Modelo extendido de la calidad de servicio



Adaptado de: Parasuraman, Berry & Zeithmal (1988) citado en Duarte (2015).

ANEXO D: MODELO SERVQUAL

Tabla D1: Dimensiones y variables del modelo SERVQUAL

Dimensión	Definición	Variables
Elementos tangibles	Representan la apariencia y características de las instalaciones, equipo, personal, material de comunicación y otros elementos con los que el cliente está en contacto.	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones físicas • Equipamiento modernos • Apariencia del personal • Materiales de comunicación visualmente atractivos
Fiabilidad	Capacidad que tiene la organización para desempeñarse en la forma requerida bajo condiciones establecidas y durante un tiempo establecido y de manera confiable, cuidadosa y con presión.	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer los servicios conforme lo prometido • Habilidad e interés en lidiar con los problemas de los clientes • Ofrecer el servicio correcto desde la primera vez • Ofrecer el servicio en el plazo prometido • No cometer errores
Capacidad o sensibilidad	Disposición y voluntad del proveedor de servicios para ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes brindando un servicio Inmediato, de forma rápida. Eficiente y ágil.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener a los clientes informados sobre cuándo será entregado el servicio • Prestar una pronta atención a los clientes • Disposición para ayudar a los clientes • Agilidad en responder a las demandas de los clientes
Seguridad o garantía	Representa conocimientos, atención, cortesía por los empleados respecto al servicio que están brindando, además de habilidad para inspirar confianza, credibilidad y protección al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados que inspiran confianza • Hacer que el cliente se sienta seguro en sus transacciones • Cortesía de los empleados • Habilidad en los empleados para responder a los cuestionamientos de los clientes
Empatía	Capacidad de ponerse en la posición el cliente y atenderlo de manera personalizada y cuidadosa.	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa brinda una atención individualizada a los clientes • Proporcionar horarios de atención convenientes a todo los usuarios • Demostrar la preocupación por los intereses de los clientes • Empleados que ofrecer una atención personalizada a los clientes • Empleados que entienden las necesidades específicas de los clientes

Adaptado de: Parasuramen, Berry & Zeithmal (1988) citado en Acle, Herrera & Claudio (2016).

ANEXO E: MODELO HISTOQUAL

Tabla E1: Dimensiones y variables del modelo Histoqual

DIMENSIONES	VARIABLES
Capacidad de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Cortesía del personal • Amabilidad del personal para pasar tiempo con el visitante • Sentido de bienvenida a los visitantes • Nivel tolerable de visitantes • Personal capacitado para atender las dudas del cliente • No restricciones para el acceso • Horarios convenientes • Personal disponible cuando sea necesario
Tangibles	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción bien cuidada • Limpieza y mantenimiento de la propiedad • Jardines atractivos, señalización • Variedad de plantas en el jardín • Elementos visualmente atractivos al interior de la propiedad • Autenticidad del sitio
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Suficiente información en folletos • Información detallada de la propiedad y de los jardines • Visitantes informados de las atracciones e instalaciones • Información en lenguaje extranjero
Consumo	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de opciones en el restaurante • Variedad de productos en la tienda • Eficiencia del servicio del personal
Empatía	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a espacios para personas discapacitadas y niños

Adaptado de: Frochot & Hughes (2000).

ANEXO F: ESTUDIOS DE CALIDAD DEL SERVICIO EN MUSEOS

Tabla F1: Primeros estudios para medir la calidad del servicio en museos

Autores	Ministerio de Administraciones Públicas (2008)	Hui –Ying & Chao – Chien (2008)	Markovich, Raspor & Komsié (2013)
Contexto	España – 14 Museos de titularidad estatal	Taiwán – Museo Nacional de Prehistoria	Croacia - Museo Neandertal Kaprina
Tamaño de muestra	3348 visitantes	439 visitantes	106 visitantes
Instrumento	Modelo SERVQUAL	Diseño propio	Diseño Propio
Medición	Percepciones	Expectativas y Percepciones	Expectativas y Percepciones
Técnica de confiabilidad	No emplea	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach
Número de variables	19 variables	24 variables	24 variables
Variables estudiadas	<p><u>Elementos tangibles:</u> Conservación, iluminación, climatización, señalización interna, medios audiovisuales.</p> <p><u>Fiabilidad:</u> Mejora del conocimiento del visitante.</p> <p><u>Capacidad de respuesta:</u> Disposición a resolver problemas, acceso a servicios complementarios, visitas guiadas, oferta actividades culturales complementarias</p> <p><u>Seguridad:</u> Trato recibido, profesionalidad de los empleados</p> <p><u>Empatía:</u> Horarios, facilidad en acceso a información sobre servicios, compra de entradas en Internet, disponibilidad de información del museo, utilidad de la información que proporciona el museo, accesos para discapacitados, adaptación de espacios a necesidades de los visitantes.</p>	<p><u>Entretenimiento educativo:</u> Fácil acceso a información, promoción de actividades culturales, contenido atractivo de las exposiciones, dispositivos móviles educativos, productos de mostrador educacionales.</p> <p><u>Seguridad y Capacidad de respuesta:</u> Disposición a resolver problemas, guías profesionales, comprensión de la narración del guía, buena información de consulta en la recepción.</p> <p><u>Fiabilidad:</u> Posición apropiada de la recepción, lugares de servicio de custodia, productos educacionales e interesantes ofertados en las tiendas</p> <p><u>Tangibles:</u> Diseño atractivo y espacioso del paisaje, áreas verdes frescas, ambiente limpio, cobertura de línea móvil, modo de exhibición mejora la comprensión.</p> <p><u>Conveniencia:</u> Simplicidad en el proceso de tickets, suficiente área de parqueo, horarios convenientes.</p> <p><u>Atención:</u> Sillas para descanso, iluminación de la exposición, aire acondicionado.</p>	<p><u>Tangibles:</u> Infraestructura atractiva del museo, señalización, ambiente limpio, suficiente áreas de parqueo, variedad de productos en las tiendas de souvenirs, espacio de descanso, acceso a personas discapacitadas, recepción apropiadamente situada</p> <p><u>Accesibilidad:</u> Personal bien informado, no restricciones para el acceso, horarios de apertura conveniente, guías profesionales, buen servicio de información de la recepción.</p> <p><u>Presentación de la exhibición:</u> Información en lenguaje extranjero, contenido educacional de la exhibición, contenido atractivo de la exhibición, visitas interesantes como resultado de la nueva tecnología.</p> <p><u>Empatía:</u> Cortesía del personal, capacidad de pasar tiempo con los visitantes, comprensión en la narración del guía</p> <p><u>Comunicación:</u> Exhibiciones bien explicadas, información suficiente, empleo de audioguías, niveles tolerables de audiencia.</p>

Tabla F2: Primeros estudios para medir la calidad del servicio en museos

Autores	Farfán (2015)	Kusuma (2016)
Contexto	Perú – Museo San Francisco de Lima	Indonesia – Museo de Geología de Bnadung
Tamaño de muestra	40 trabajadores y 400 visitantes	112 visitantes
Instrumento	Diseño Propio	Modelo HISTOQUAL
Medición	Percepciones	Expectativas y Percepciones
Técnica de confiabilidad	No emplea	No emplea
Número de variables	5 variables	24 variables
Variables estudiadas	Servicio en caja Tiempo de espera Infraestructura Limpieza y mantenimiento de las instalaciones Precio	<p><u>Capacidad de Respuesta:</u> Personal cortés y servicial, sentido de bienvenida del personal, tolerancia en horas pico, complacencia para pasar tiempo con los visitantes, personal especializado, buen servicio de consulta, horarios convenientes, personal entiende necesidades específicas.</p> <p><u>Tangibles:</u> Propiedad bien cuidada, ambiente limpio, apariencia del personal. Entorno atractivo, equipamiento moderno, áreas de descanso confortables, vitrinas limpias</p> <p><u>Comunicación:</u> Claras señales direccionales, entrega de mapas gratis, información en lenguaje extranjero y guías profesionales.</p> <p><u>Consumibles:</u> Productos a la venta interesantes, productos a la venta a precios razonables y variedad de bebidas y comidas para la venta</p> <p><u>Empatía:</u> Facilidades para los niños, acceso a espacios para personas discapacitadas.</p>

ANEXO G: PRESUPUESTO ESTATAL ASIGNADO AL MINISTERIO DE CULTURA

Tabla G1: Presupuesto asignado al Ministerio de Cultura del 2015-2018

Presupuesto de la Nación-Ministerio de Cultura		
Año	Monto Asignado	%
2015	S/. 345,459,236.00	
2016	S/. 342,486,094.00	-1%
2017	S/. 386,572,531.00	11%
2018	S/. 456,546,043.00	15%

Adaptado de: Ministerio de Economía y Finanzas (2018).

ANEXO H: INGRESO PROMEDIO FAMILIAR Y GASTO PROMEDIO EN ACTIVIDADES RELACIONADA AL ESPARCIMIENTO Y OTROS

Tabla H1: Ingreso promedio familiar y gasto promedio de Esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza de habitantes de Lima Metropolitana

APEIM	2015	2016	%(2015-2016)	2017	%(2016-2017)
Ingreso promedio familiar mensual*	S/. 3,954	S/. 3,927	-1%	S/. 5,006	22%
Gasto promedio de Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza	S/. 265	S/. 233	14%	S/. 475	51%

Adaptado de: APEIM (2015, 2016,2017).



ANEXO I: MUSEOS DE LIMA POR TIPOLOGÍA

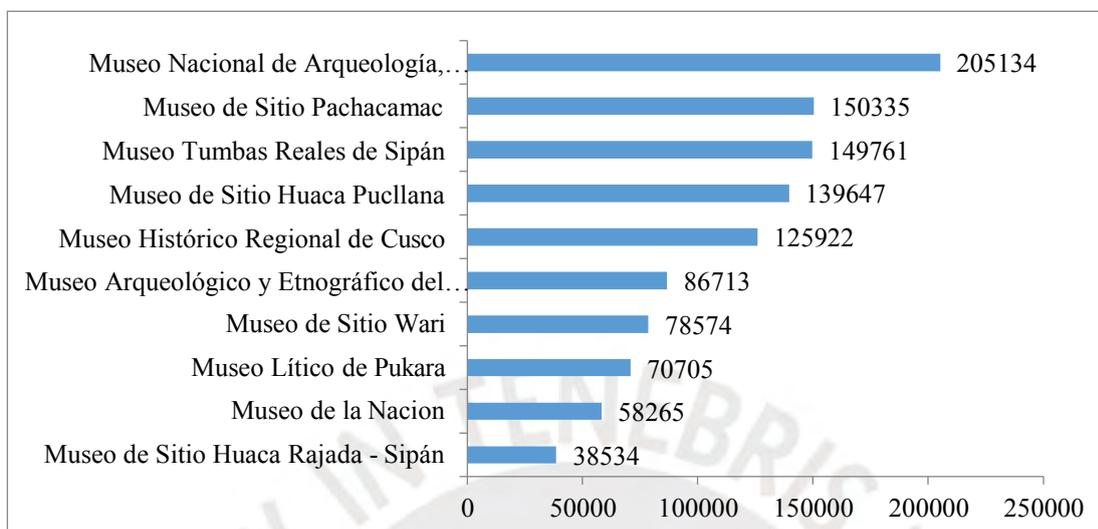
Tabla II: Listado de Museos ubicados en Lima de acuerdo a tipología

Historia		Arqueología, Antropología y Etnografía		Ciencia y Tecnología			
-Casa de la Gastronomía Peruana -Casa de la Literatura Peruana -Casa Museo Bodega y Cuadra -Casa Museo José Carlos Mariátegui -Museo del Sitio del Cerro San Cristóbal -Museo Combatientes del Morro de Arica -Museo de la Compañía de Bomberos La Salvadora 10 -Museo Electoral y de la Democracia -Museo Gráfico El Peruano -Museo de la Identificación – RENIEC -Museo del Congreso y de la Inquisición -Museo Metropolitano de Lima -Museo Numismático del Perú -Museo Taurino Plaza de Toros de Acho -Museo Panteón Nacional de los Próceres -Casa Museo Ricardo Palma -Museo de la Inmigración Japonesa		-Museo de Antropología, Arqueología e Historia (UNFV) -Museo de Arqueología Josefina Ramos de Cox (IRA-PUCP) -Museo de Arqueología y Antropología (UNMSM) -Museo de Artes y Tradiciones Populares(IRA-PUCP) -Museo Etnográfico Amazónico del Centro Cultural José Pío Aza -Museo Nacional Afroperuano -Museo Nacional de la Cultura Peruana -Fundación Museo Amano -Museo Nacional de Antropología, Biodiversidad, Agricultura y Alimentación -Museo Colli -Museo Rafael Larco Herrera -Museo Victoria Chi Fu de Lam (Colegio Peruano Chino Juan XXIII) -Museo Raimondi (Colegio Peruano Italiano Antonio Raimondi) -Museo Regional de Arqueología, Antropología e Historia Juan José Vega Tello -Museo de la Nación -Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú -Museo Oro del Perú y Armas del Mundo		-Museo de Minerales Andrés del Castillo -Museo de Neuropatología (Museo del Cerebro) -Asociación Museo del Automóvil -Museo de la Electricidad -Museo de Entomología Klaus Raven -Museo Geológico y Paleontológico (UNI) -Museo George Petersen (PUCP) -Museo de Historia Natural (UNMSM) -Museo de Historia Natural Vera Alleman (URP) -Museo Histórico de Ciencias Físicas (UNMSM) -Parque de la Imaginación -Museo del Petróleo			
Arte		Religiosos		Historia Militar		Sitios Arqueológicos	
-Museo de Arte de Lima (MALI) -Museo de Arte Italiano -Museo de Arte de San Marcos (UNMSM) -Museo Banco Central de Reserva del Perú -Pinacoteca Ignacio Merino -Museo de Arte Colonial Pedro de Osma -Museo de Arte Contemporáneo de Lima -Museo de Arte Fernando Saldías Díaz -Museo Manos Peruanas		-Museo de Arte Religioso de la Catedral -Museo Cementerio Presbítero Matías Maestro -Museo Convento de Santo Domingo -Museo Palacio Arzobispal de Lima -Museo del Convento de los Descalzos -Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís		-Museo Naval (Sede Lima, Casa Grau) -Museo de la Policía -Museo Aeronáutico del Perú -Museo Andrés Avelino Cáceres -Museo Complejo Histórico Benemérita Guardia Civil del Perú -Museo Monumento al Valor Militar Chavín de Huántar		-Museo de Sitio Parque de La Muralla -Museo de Ancón -Museo de Sitio Arturo Jiménez Borja -Museo de sitio Ernst W. Middenfort -Museo de Sitio Huaca Pucllana -Museo de Sitio Huallamarca -Museo de Sitio Pachacamac	

Adaptado de: INEI (2013).

ANEXO J: ASISTENCIA DE LOS MUSEOS ESTATALES MÁS VISITADOS A NIVEL NACIONAL

Figura J1: Número de visitantes a museos estatales en el año 2017



Fuente: Infocultura (2017).

ANEXO K: ASISTENCIA DEL PÚBLICO NACIONAL Y EXTRANJERO A MUSEOS ESTATALES POR TIPO DE VISITANTE

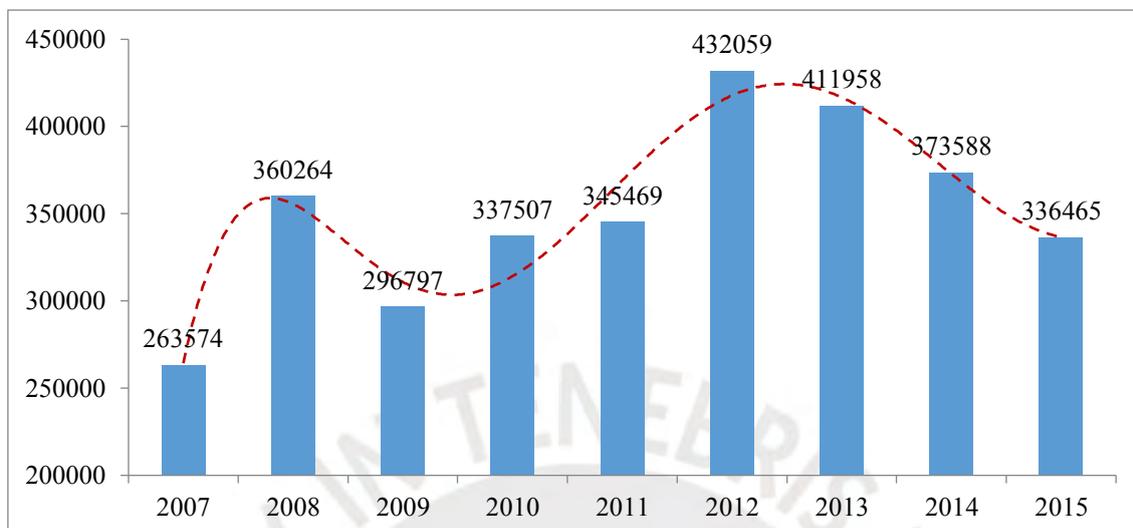
Tabla K1: Número de visitantes nacionales y extranjeros a museos estatales por tipo de visitante en el año 2017

Tipo de visitante	Extranjero	% Extranjero	Nacional	% Nacional	Total	% Total
Niños / Escolares	8564	2%	430017	36%	438581	27%
Estudiantes	35910	9%	228689	19%	264599	17%
Adultos	363231	87%	504786	43%	868017	54%
Adultos Mayores	8154	2%	23093	2%	31247	2%
Militares	0	0%	346	0%	346	0%
Total	415859	100%	1186931	100%	1602790	100%

Fuente: Infocultura (2017).

ANEXO L: ASISTENCIA DE MUSEOS EN LIMA METROPOLITANA (2007-2015)

Tabla L1: Tendencia de asistencia de museos en Lima Metropolitana 2007-2015



Fuente: INEI (2015).

ANEXO M: ASISTENCIA DE VISITANTES NACIONALES Y EXTRANJEROS AL MNAHP (2016-2017)

Tabla M1: Visitantes nacionales y extranjeros, pagantes y no pagantes (2016-2017)

Público	2016	2017	Var. %
Nacionales no pagantes	24306	61241	152%
Extranjeros no pagantes	1827	1357	-26%
Total de visitantes no pagantes	26133	62598	140%
Nacionales pagantes	103786	112057	8%
Extranjeros pagantes	32352	30479	-6%
Total de visitantes pagantes	136138	142536	5%
Total de visitantes	162271	205134	26%

Adaptado de: comunicación personal con Gerardo Malca (2018).

ANEXO N: NÚMERO DE COLABORADORES

Tabla N1: Número de colaboradores por régimen laboral

Régimen Laboral	Número de Colaboradores
Régimen Laboral 728	30
Régimen Laboral 276	19
Régimen CAS	66
Reemplazo CAS	5
Personal Tercerizado	11
MINCUL- SERVIS (Seguridad)	23
MINCUL- SERVIS (Mantenimiento)	4
Total	158

Adaptado de: comunicación personal con Layce Alvarado (2018).

ANEXO O: ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS

Tabla O1: Listado del personal entrevistado del MNAHP

N°	Cargo en el MNAHP	Nombre
1	Director del MNAHP	Ivan Guezzi Solís
2	Jefe de la Unidad de Educación	Rosa Martínez Navarro
3	Jefe de la Unidad Administrativa	Gerardo Malca Vargas
4	Jefe del área de Investigación	Daniel Guzmán Salinas
5	Jefe de área de Registro y Manejo de Colecciones	Sonia Quiroz Calle
6	Jefe del área de Museografía	Miguel Ángel Vidal Trujillo
7	Jefe del área de Laboratorio de Conservación y Restauración	Rosa Chocano Mena
8	Jefe del área de Imagen Institucional	Ela Ludena
9	Jefe de la Unidad de Archivo (Unidad de Fondo Bibliográfico de Estudios Históricos y Arqueológicos)	Alex Ortegá Izquierdo
10	Coordinadora de Personal	Layce Alvarado Molano

Tabla O2: Listado de directores y especialistas de museos entrevistados

N°	Nombres y Apellidos	Organización	Cargo
1	Alfaro Rodríguez, Martha	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)	Dirección de Normatividad y Calidad Turística en MINCETUR
2	Alvarado Peña, Elizabeth	Museo de Arte de Lima	Gestora Cultural del Museo de Arte de Lima
3	Arias Rojas, Teresa	Canal Museal	Especialista en museología, miembro del ICOM y de Canal Museal
4	Castrillón Vizcarra, Alfonso	Universidad Ricardo Palma	Director del Instituto de Investigaciones Museológicas y Artísticas
5	Ciriani Espejo, Patricia	Pontificia Universidad Católica del Perú	Especialista en Curaduría e Historia del Arte
6	Collazos Ticona, Isabel	Museo Rafael Larco Herrera	Curadora del Museo Rafael Larco Herrera
7	Del Águila Chávez, Carlos	Ministerio de Cultura del Perú	Director de la Dirección General de Museos
8	Del Águila Ríos, Inés	Museo de Arqueología Josefina Ramos de Cox	Asesor ejecutivo del Museo de Arqueología Josefina Ramos de Cox
9	Del Pilar Riofrío, María	Museo Central del Banco Central de Reserva	Directora del Museo Central del Banco Central de Reserva
10	Guerra Chirinos, Diana	Universidad San Ignacio de Loyola	Coordinadora académica de la carrera de Administración en Turismo
11	Guezzi Solís, Iván	Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú	Director del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú
12	Holmquist Pachas, Ulla	Museo Rafael Larco Herrera	Directora del Museo Rafael Larco Herrera

N°	Nombres y Apellidos	Organización	Cargo
13	La Rosa Ducato, Marinés	Asociación de museos y gestión cultural - Perú (AMIG-Perú)	Directora de AMIG-Perú
14	Loza Solorzano, Leslie	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)	Dirección de Normatividad y Calidad Turística en MINCETUR
15	Miranda Castillo, Estela	Museo de la Cultura Peruana	Directora del Museo de la Cultura Peruana
16	Repetto Málaga, Luis	Casa O'Higgins	Director de la Casa O'Higgins
17	Stiglich, Enrique	Museo de Arte Contemporáneo	Director del Museo de Arte Contemporáneo

Figura O3: Guía de entrevistas semiestructurada para jefes de áreas sobre aspectos generales

<p><u>Perfil del Jefe de Área</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Podrías comentarnos sobre tu experiencia profesional en organizaciones del sector? 2. ¿Cuánto tiempo viene laborando en su puesto? <p><u>Sobre la gestión del museo</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué entiende sobre la Gestión de los museos? <p>¿Considera que se realiza una gestión de museos centrada en los objetos de la colección o centrada en el visitante?</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. ¿Cuál es el mayor logro alcanzado por el museo durante los últimos años? ¿Por qué? 3. ¿Qué museos considera que son referentes para las operaciones del museo? ¿Reconoce un museo referente para las operaciones de su área? ¿Cuál es? 4. Podría definirnos, ¿Cuál es la misión y visión del museo? <p><u>Apreciación sobre gestión de la calidad en el museo</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Podría describirnos qué entiende por calidad? ¿Cómo considera que se aplica la calidad en los museos? 	<ol style="list-style-type: none"> 2. ¿Conoce de algún modelo de calidad que se esté implementando en los museos? 3. ¿Por qué es importante la implementación de un sistema de calidad en los museos? 4. <i>Momento de la verdad: Se define como aquellos encuentros entre el visitante y determinada parte del servicio. En el que contrasta si la promesa de la organización se cumple</i> ¿Cuáles son los momentos de la verdad que identifica en el servicio brindado? 5. ¿Cómo considera que se aplica la calidad desde su área? <p><u>Aspecto de la Satisfacción del visitante</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál considera que son los aspectos más atractivos del servicio que ofrece el museo al visitante? ¿Cuáles considera que son los aspectos menos atractivos del servicio ofrecido al visitante? 2. ¿Se recoge la opinión del visitante para el diseño de mejoras en el servicio? 3. ¿Utiliza el libro de recomendaciones para hacer mejoras en sus operaciones? 4. ¿Qué acciones realiza en su área para impactar en la satisfacción del visitante?
---	---

Figura O4: Guía de entrevistas semiestructurada para directores y especialistas

<p><u>Perfil profesional del especialista</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Podrías comentarnos sobre tu experiencia profesional en organizaciones del sector? 2. ¿Cuánto tiempo viene laborando en su puesto? 	<ol style="list-style-type: none"> 4. <i>Momento de la verdad: Es aquel encuentro entre el visitante y una parte del servicio, en la cual el visitante visualiza si se cumple la promesa del servicio ¿Cuáles son los momentos de la verdad que identifica en el servicio brindado?</i>
<p><u>Sobre la gestión del museo</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Considera usted que la definición de museos ha evolucionado? 2. ¿Desde su perspectiva cuáles son los objetivos principales que persigue los museos en la actualidad? 3. ¿Conoce de las nuevas tendencias conceptuales en la gestión de museos? 4. ¿De acuerdo a su experiencia en museos en el Perú, considera que se realiza una gestión de museos centrada en los objetos de la colección o centrada en el visitante? 5. ¿Cuál considera que es el museo más representativo en Lima que tiene como enfoque la satisfacción de los visitantes? ¿Podrías brindarnos un ejemplo de un museo público y uno privado? 6. ¿Cuáles son los principales retos de gestión que enfrentan los museos? 7. ¿Cuáles considera que son los lineamientos de investigación más importantes para el estudio de museos? 	<p><u>Aspecto del servicio y la satisfacción del visitante</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles considera que son las razones que limitan la asistencia de los visitantes al museo? 2. ¿Considera que es importante la opinión del visitante para la Gestión de los museos? 3. ¿Cuáles considera que son los aspectos más atractivos que ofrecen los museos? 4. ¿Cuáles considera que son los aspectos menos atractivos que ofrecen los museos? ¿Cómo considera que se deben de mejorar?
<p><u>Apreciación sobre gestión de la calidad en el museo</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Podría describirnos qué entiende por calidad? 2. ¿Cómo considera que se aplica la calidad en los museos? ¿Conoce de algún modelo de calidad que se esté implementando en los museos? 3. ¿Qué tan importante es la implementación de un sistema de calidad en los museos? 	<p><u>Guía de Entrevista Semiestructurada para la identificación de variables asociadas a la Gestión de la Calidad en Museos</u></p> <p>En países de Europa, Asia se han identificado investigaciones que cuentan con diseños propios, variables específicas y respectivas metodologías para la evaluación de la calidad percibida por el visitante en museos. Sin embargo, en el contexto peruano no se identifica alguna aplicación de instrumentos de calidad del servicio que se enfoquen en la satisfacción del visitante con respecto al servicio.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De lo mencionado ¿Qué variables considera importantes para evaluar la calidad del servicio del museo en el caso peruano/Lima Metropolitana? 2. Presentación de la herramienta de identificación de variables (Escala Likert)

ANEXO P: ENTREVISTAS A ESTUDIANTES DE PSICOLOGÍA DE LA PUCP

Tabla P1: Ficha técnica de las entrevistas a estudiantes de psicología de la PUCP

Número de personas	3 estudiantes de los últimos ciclos de la Facultad de Psicología
Lugar	Cubículos del Complejo de Innovación Académica PUCP
Fecha	Jueves 31 de mayo del 2018
Hora	3:00 – 5:00
Objetivo	Recoger recomendaciones sobre el formato de la encuesta, validar con claridad la comprensión de los enunciados e identificar el tiempo de duración de los participantes para completar la encuesta.

Tabla P2: Principales hallazgos de las entrevistas a estudiantes de psicología de la PUCP

Percepciones sobre el contenido de los enunciados	Los participantes señalaron que la redacción es precisa en la mayoría de los enunciados de la encuesta; sin embargo señalaron casos particulares en las afirmaciones de la sección <i>sobre la satisfacción del visitante con el servicio brindado por el museo</i> , enunciados que fueron reformulados para su presentación en el grupo focal piloto a realizarse a visitantes a museos. Asimismo, se sugirió que la afirmación sobre “generación de emociones”, sea colocada fuera de la herramienta Likert en una pregunta separada y con las precisiones de las diferentes emociones que puede generar la experiencia en el museo con la finalidad de que el resultado sea objetivo. Para finalizar, los participantes consideraron que en la sección <i>sobre nivel socioeconómico</i> , se debe de señalar claramente cuáles preguntas van dirigidas al jefe del hogar y cuáles al encuestado.
Comprensión del propósito del estudio	Al consultar sobre el propósito de la investigación, los participantes señalaron que el objetivo de la encuesta piloto es conocer el perfil del visitante a través de variables sociodemográficas y motivacionales y comprender las variables de satisfacción con respecto al servicio brindado por el museo, objetivos que son parte de la investigación.
Opiniones sobre la escala apropiada de la encuesta	En la escala de la sección <i>sobre la satisfacción del visitante con el servicio brindado por el museo</i> , se colocó una representación gráfica de la escala de Likert del 1 al 5 lo cual fue considerado como amigable por los participantes. Por otro lado, con respecto a la sección <i>sobre las motivaciones de la asistencia al MNAHP</i> , dos de los entrevistados sugirieron que la escala a emplear debe de ser Likert ya que ello permite conocer la intensidad de las motivaciones. Asimismo, establecieron que los ítems de motivaciones deben de ser cambiadas de forma aleatoria para que no se asemejen entre sí.
Recomendaciones sobre la estructura de la encuesta	Con respecto a la estructura de la encuesta, los participantes sugirieron que la encuesta sea dividida en dos secciones una sobre el perfil del visitante y otra sobre los ítems de valoración de las variables de satisfacción.
Omisión de los encabezados de los ítems	Consideran importante la colocación de encabezados de los ítems para la recordación del propósito al encuestado. Asimismo, se dio como sugerencia que el objetivo del encabezado del nivel socioeconómico debe de estar implícito para evitar el sesgo de la respuesta.
Opiniones sobre la extensión de la encuesta	Los participantes consideran que la encuesta es extensa; sin embargo, establecen que el número de ítems es preciso y necesario para abarcar los distintos puntos de análisis de la investigación
Sugerencias sobre el formato más amigable de la encuesta	Consideran que se debe de realizar un mejor ordenamiento de la información para que sea comprensible para el encuestado.
Tiempo	Se registró un tiempo promedio de 12 minutos para el llenado de la encuesta piloto.

ANEXO Q: PRIMER GRUPO FOCAL A VISITANTES DE 18 A 29 AÑOS QUE VIVEN EN LIMA METROPOLITANA

Tabla Q1: Guía de primer, segundo y tercer grupo focal

Rapport:

Nos interesa conocer cómo piensan y sienten respecto a algunos temas referentes a las actividades que realizan en sus tiempos libres. En este sentido es importante que sepan que no hay respuestas correctas ni incorrectas. Deseamos que todos los presentes participen y se sientan en confianza para expresar sus opiniones. Además, es necesario recordar que sus percepciones y opiniones serán usadas sólo para los fines académicos de nuestra investigación.

Presentación de los participantes

Nos pueden indicar su nombre, edad, si actualmente se encuentra laborando y/o estudiando. Si estuvieran estudiando, en qué universidad, qué carrera estudia y dónde vive. Además, es importante que nos comenten qué les gusta hacer en sus tiempos libres.

El servicio brindado por el museo

- 1.- ¿Cuáles fueron los museos que visitaste la última vez?
- 2.- De los mencionados, ¿Cuál es museo que más te ha impactado? ¿Por qué?
- 3.- ¿Cuánto tiempo en promedio dura tu visita al museo?
- 4.- ¿Conoces acerca de los eventos realizados por los museos?
- 5.- ¿Has participado de alguno de los eventos realizados por los museos?
- 6.- ¿Conoces los días en los que puedes ingresar al museo de forma gratuita? ¿Cómo te enteraste?
- 7.- Si el museo fuera una persona ¿Cómo lo describirías?

Modelo de Jerarquización-Motivaciones

- 1.- ¿Qué te motiva ir al museo?
- 2.- ¿Consideras que el museo es un lugar que te permite escapar de lo cotidiano?
- 3.- Luego de tu visita al museo, ¿Consideras que tu conocimiento se ha incrementado?
- 6.- Cuando visitas el museo, ¿Asistes solo o acompañado?

7. ¿Consideras que el museo es un lugar atractivo y entretenido para pasarlo con amigos?

Variables relacionadas a la satisfacción del visitante

- 1.- ¿Qué elementos debe de tener un museo para lograr tu satisfacción?

Edificio

- 1.- ¿Qué elementos del edificio del museo te parecen atractivos?
- 2.- ¿Qué tipo de espacio te gustaría encontrar en un museo para pasar más tiempo en el?
- 3.- ¿Consideras que un museo debe contar con áreas de descanso en la visita?
- 4.- ¿Requiere de un lugar para guardar sus cosas?
- 5.- ¿Qué medio de transporte sueles utilizar para ir al museo?
6. Después de visitar el museo vas a algún establecimiento cercano? ¿Cómo cuáles?

Tienda

- 1.- ¿Cuántas personas visitan la tienda del museo? ¿Por qué?
- 2.- ¿Qué tipo de productos desean encontrar en la tienda?
- 3.- ¿Te gustaría comprar algo que te recuerde la exposición?
- 4.- ¿Buscan productos educativos en la tienda?

Restaurante-Cafetería

- 1.- ¿Cómo te imaginas la cafetería dentro de un museo?
- 2.- ¿Has visitado la cafetería de algún museo? ¿De qué museo? ¿Fue agradable tu experiencia?
- 4.- ¿Encontraste variedad de bebidas y comida?
- 5.- ¿Cuánto estás dispuesto a gastar en la cafetería del museo?

Comprensión de la exposición

- 1.- ¿Qué elementos ayudan a mejorar tu comprensión en la exposición?
- 2.- ¿Siente que el museo les quiere contar una historia que vincula todos los contenidos expuestos? ¿Qué fue lo que le quiso contar?
- 3.- ¿Consideras que el contenido de la exposición incrementa tus conocimientos?
- 4.- ¿Qué actividades de interacción deseas encontrar en los museos? ¿En qué museos ha encontrado estos espacios?
- 5.- ¿El contenido de la exposición se conectó con usted? ¿Cómo así?
- 6.- ¿El contenido de las exposiciones te genera orgullo? (MNAAHP)
- 7.- ¿Qué te transmite el contenido de la exposición con respecto a la identidad nacional? (MNAAHP)
- 8.- ¿Consideras que el contenido de la exposición despierta tu curiosidad? (MNAAHP)
- 9.- ¿Qué información debería proporcionar el museo al visitante?
- 10.- Cuando visitas el museo, ¿Consultas por el servicio de guiado?
- 11.- ¿Consideras que la tecnología es un recurso para la comprensión de la exposición? ¿Cómo?

Equipamiento de la exposición

- 1.- ¿Qué elementos de la exposición te ayudan a contemplar las piezas de forma agradable?
- 2.- ¿Qué elementos en la sala de exposición te harían sentir en un espacio confortable?

Capacidad de respuesta, seguridad y fiabilidad

- 1.- ¿El personal ha logrado responder adecuadamente a sus consultas?
- 2.- ¿Está conforme con los horarios que brinda el museo?

Empatía

- 1.- ¿Es importante los espacios para personas discapacitadas?
- 2.- ¿Deben existir facilidades para niños?

Comunicación

- 1.- ¿Identifica en el recorrido señales direccionales claras?
- 2.- ¿Necesita de un mapa para recorrer el museo? ¿Qué tan importante cree que es?
- 3.- ¿Te brindaron folletos gratuitos? ¿Encontraste suficiente información en ellos?
- 4.- ¿Encuentra información de las diferentes atracciones e instalaciones en el museo?

Entretenimiento cultural- educativos

- 1.- ¿Qué actividades les gustaría encontrar en los museos? ¿Ha asistido a alguna actividad cultural o educativa en un museo?
- 2.- ¿Por qué medio te enteraste de ellas? ¿Por qué medio crees que se debe hacer más difusión?
- 3.- ¿Te gustaría contar con contenidos educativos que te ayuden a comprender la exposición antes de visitarla?
- 4.- ¿El museo les brindó algún contenido interesante y educativo a través de algún espacio virtual?

Otros

- 1.- ¿Tuvo libre acceso a todos los espacios al interior del museo?
- 3.- ¿La forma como obtuvo el ticket fue fácil? ¿Qué otra forma sugiere para que la compra del ticket sea más simple?

Tabla Q2: Ficha técnica del primer grupo focal

Número de personas	8 personas que han asistido al menos una vez durante el año 2017 – 2018
Lugar	Cubículo Complejo de Innovación Académica
Fecha	Miércoles 30 de mayo del 2018
Hora	7:30 pm – 8:30 pm
Objetivo	Recoger información sobre la experiencia del visitante en museos de Lima Metropolitana y conocer sus percepciones acerca del servicio brindado con el propósito de validar información recogida en la revisión de la literatura y las entrevistas realizadas a los especialistas y directores de museos, así como recoger variables adicionales que influyen en la satisfacción del visitante.

Tabla Q3: Principales hallazgos del primer grupo focal

Aspectos sobre la experiencia del visitante con los museos	
Museos en Lima que visitaron los participantes la durante el 2017 y 2018	El museo más visitado por los participantes fue el Museo de Arte de Lima (MALI), ya que 4 de los 8 participantes lo señalaron. Asimismo, otros museos mencionados fueron el Museo Mario Testino (MATE), el Museo de la Inquisición y del Congreso, el Museo del Ejército Fortaleza del Real Felipe, el Museo del Convento San Francisco, el Museo de Historia Natural, el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, los cuales solo se mencionaron una vez por participante. Por otro lado, es importante mencionar, que si bien el Lugar de la Memoria (LUM) no es un museo fue señalado por una persona.
Museo en Lima que más ha impactado al visitante durante el 2017-2018	Los museos que generaron mayor impacto en los participantes fueron el MALI en primer lugar, ya que fue mencionado por 2 personas, las demás respuestas fueron variadas. Por otro lado, nuevamente un participante reconocer al Lugar de la Memoria (LUM) como un museo impactante. Las razones por las que les ha impactado son las siguientes: -MALI: Ofrece programas educativo para niños y adultos y brinda Contenidos impactantes en sus exposiciones -MATE: Interés por la fotografía y admiración a Mario Testino -Museo del Ejército Fortaleza del Real Felipe: Contenido histórico -Museo de Historia Natural: Me permitió salir de la rutina -Museo de la Inquisición y del Congreso: Contenido histórico y las escenas de la exposición -LUM: Narración de sucesos impactantes y exposición interactiva
Conocimiento de días de ingreso gratuito al museo	Solo 1 participante identifica la fecha en la que los museos brindan acceso gratuito, esta persona indica que es el primer domingo de cada mes. Los demás participantes dan respuestas poco precisas.
Participantes que han visitado el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú	Solo 2 personas indican haber visitado el MNAAHP, un lo visitó recientemente y otro indicó haber realizado su visita en la etapa escolar. Por otro lado, una de las participantes mostró interés de querer conocerlo, así mencionó “es un museo que tengo pendiente de visitar”.
Tiempo promedio de visita al museo	Algunos participantes mencionan que el tiempo depende de que tanto interés despierte el museo en ellos; por otro lado, otros mencionan que se relaciona a la extensión del museo. El promedio del tiempo de visita es de 1 hora y media.

Aspectos sobre la experiencia del visitante con los museos	
Reconocimiento de un museo que haga perder la noción del tiempo al visitante	Solo 4 participantes sintieron que perdieron la noción del tiempo en algún museo en Lima. El MATE por el interés por el tema que desarrolla el museo, el Museo del Convento San Francisco porque el participante sintió que se trasladó a otra época, el Museo del Cerebro porque tiene bastante contenido interesante y el LUM porque el participante se enfocó en el contenido y se sintió involucrado.
Descripción del museo como una persona	La mayoría de los participantes mencionan que se imaginan el museo como un hombre adulto mayor, con lentes, intelectual, que tiene mucho conocimiento por narrar y mostrar, tiene una imagen seria y un aspecto elegante, de estar bien vestido. Otra caracteriza que se mencionó es que esta persona lleva consigo un libro en la mano. Por otro lado, solo un participante identifica al museo como una persona adulta de aproximadamente 30 años, este es alguien con mucho conocimiento, maduro, le preocupa que entiendan lo que quiere decir, sin llegar a ser serio, más bien es dinámico interactivo y no es prejuicioso. El participante que describe de esa manera es aquella que considera que LUM es el museo que más le impactó en Lima.
Limitaciones para la asistencia a un museo	La mayor limitación identificada por los participantes es la falta de tiempo, ya que 6 participantes mencionaron este factor. Asimismo, 2 participantes mencionaron que a veces no consiguen compañía para ir al museo debido a que son pocas las personas a las que les gusta ir a los museos. Por otro lado, 2 participantes creen que las distancias son otra limitación, ya que sus hogares se encuentran alejados de los museos. Asimismo, otros participantes mencionaron que consideran que los horarios de atención de los museos son poco flexibles.
Motivaciones para ir a un museo	Las principales motivaciones son las temáticas de las exposiciones, que sea un lugar para el aprendizaje de nuevos conocimientos, un lugar con historias entretenidas por contar, un lugar en el que se pueda observar objetos grandiosos, un lugar con actividades creativas, un lugar para pasar momentos divertidos, salir de la rutina, que ofrezcan información atractiva en Facebook como el uso de microvideos, y que cuente con personas didácticas para explicar la exposición.
Museo como espacio para escapar de lo cotidiano	Todos los participantes consideran que el museo sí es un lugar que les permite escapara de lo cotidiano.
Asistencia sola o con compañía para la visita al museo	Todos los participantes consideran que es mejor ir al museo acompañado. Una de las participantes mencionó lo siguiente “Es bonito cuando sales del museo y puedes comentar con alguien lo que has percibido del museo”
Aspectos sobre el servicio brindado por los museos	
Elementos que influyen en la satisfacción del visitante	Los elementos que deben de tener los museos para lograr la satisfacción del visitante son el trato amable y cordial del personal, que el personal pueda absolver las dudas y consultas, personal amable y eficiente en la recepción, guías didácticos, que los objetos de la exposición estén acompañados de una leyenda entendible y amigable, señalización para ubicarse dentro del museo, buena iluminación, lugares de descanso.
Lugares de descanso	Todos los participantes consideran que los museos deben de contar con áreas de descanso en el recorrido.
Entorno atractivo	Todos los participantes indicaron que suelen visitar una cafetería cercana al museo luego de visitarlo. Además, mencionaron que si existe una cafetería agradable dentro del museo si pasarían un rato en él.
Lugar para guardar cosas	Todos los participantes coinciden en que es importante un lugar para guardar cosas en los museos, ya que a veces visitan el museo después de ir a estudiar o trabajar y portan carteras o mochilas; además, indicaron que si están sin cosas se sienten más libres de poder caminar en el ambiente sin la preocupación que les roben o se caigan las cosas.

Aspectos sobre el servicio brindado por los museos	
Medio de transporte utilizado para ir al museo	Todos los participantes indicaron que el medio de transporte más usado por es el transporte público. No obstante, algunos mencionaron que toman taxi si tienen poco tiempo para trasladarse, y solo una participante indicó que además de usar transporte público usa transporte privado.
Utilización del servicio de tienda de souvenirs del museo	Ninguno de los participantes compra en la tienda; por un lado, los que visitaron el museo MALI y MATE no encontraron la tienda. Por otro lado, uno de los participantes indicó que visitó la tienda del Museo del Ejército Fortaleza del Real Felipe pero no le agradaron los productos.
Productos que desean encontrar en la tienda de souvenirs	Los productos que los participantes desean encontrar en la tienda de souvenirs son recuerdos relacionados con la temática del museo, réplicas de la exposición, lapicero y libretas con la marca del museo, llaveros únicos, pulseras y collares, adornos pequeños que indiquen el nombre del museo. Uno de los participantes menciona “estos objetos te recuerdan lo que has hecho y lo que has visto y vivido”. Asimismo Todos los participantes coinciden en que les gustaría comprar en la tienda de souvenirs productos que le recuerden la exposición.
Utilización y variedad de oferta en el servicio de cafetería o restaurante del museo	La mayoría de participantes no visitó la cafetería de algún museo debido a que no la consideraron atractiva. Por otro lado, la participante que visitó la cafetería del MALI indicó que sí encontró variedad de comidas y bebidas, además mencionó que el lugar era cómodo, la atención buena, pero le pareció un poco caro.
Productos que desean encontrar en la cafetería o restaurante del museo	Todos los participantes mencionan que les gustaría encontrar variedad de comidas y bebidas en las cafeterías o restaurantes de los museos. Varios de ellos indican que les gustaría encontrar diversidad de bebida, comida ligera y postres.
Gasto en la cafetería o restaurante de un museo	De los 8 participantes 6 emitieron una opinión sobre esta pregunta, en promedio los participantes estarían dispuestos a pagar 21 soles en la cafetería del museo.
Elementos que ayudan a mejorar la comprensión de las exposiciones	Los participantes indicaron que los elementos que ayudarían a mejorar la comprensión de la exposición son las siguientes: imágenes que estén acompañadas de pequeñas historias o leyendas, espacios donde puedas encontrar videos que mejoren tu comprensión de la exhibición, gráficos que muestren la secuencia y evolución de los contenidos, leyendas y mapas al ingreso de cada sala que expliquen el contenido de estas, acompañamiento de un guía, combinación de audio e imágenes en las salas expositivas, uso de auriculares para escuchar historias sobre la exposición.
Opinión sobre Tecnología como recurso que ayuda la comprensión	Todos los participantes consideran que la tecnología es un componente que mejora la comprensión de la exposición y hace la experiencia más vivencial, interactiva, entretenida y atractiva. La tecnología puede ayudar a mejorar la comprensión a través de proyecciones, audios, videos, uso de Tablets, ya que a la estimulación de los sentidos puede sensibilizar más al visitante sobre los contenidos y generar mayor impacto sobre él. Los participantes consideran que el uso de la tecnología debe ir de la mano con el trabajo del guía o del personal que cuida la sala, ya que estos son los más indicados para absolver consultas.
Experiencia del servicio de guiado en museos	La mayoría de los participantes considera que el servicio del guiado aporta a la experiencia y comprensión del contenido de la exposición. Los participantes mencionan que el guía debe de brindar información confiable y entendible y no deben atiborrar de información a los visitantes, ya que es importante considerar el nivel de atención y entendimiento. Asimismo, los participantes consideran que el servicio de guiado debe despertar la curiosidad del visitante y ayudar a que el mismo encuentre el sentido a las piezas que está observando. Por otro lado, una de las participantes indica que solo le interesa tomar guiado cuando va con un grupo de amigos, pero en el caso de ir con su pareja o sola no cree que sea una experiencia agradable.

Aspectos sobre el servicio brindado por los museos	
Experiencia con el personal de atención	La mayoría de los participantes consideran que fueron bien atendidos por el personal. Sin embargo, una de las participantes indica que en una oportunidad no le dejaron entrar al museo, ya que el personal consideró que era un grupo que no se comportaba acorde al museo y que no estaban interesados en la exposición.
Capacidad de respuesta del personal a las consultas de los público	Todos los participantes indicaron el personal del museo atendió sus consultas. Una de las participantes indicó que ante una duda de la exposición, el personal de la sala le dio demasiada información en términos técnicos que no aportaron a su comprensión.
Horarios brindados por los museos	Todos los participantes indican que no están conformes con los horarios que brindan los museos. Ellos consideran que eventos como los Museos Abren de Noche no son suficientes y que sería bueno que habiliten horarios nocturnos más seguidos.
Folletos informativos	Todos los participantes indicaron haber recibido un folleto informativo o boletín.
Información de los folletos informativos	Los participantes consideran que la información brindada en los folletos es demasiado resumida, con aspectos muy generales, consideran que este material es un recuerdo coleccionable de la exposición, además señalan que el objetivo de este debe ser presentar todo lo que observarás en el museo.
Participa de actividades de entretenimiento realizado por los museos	Los participantes recuerda haber participado de una actividad en el MALI, en la cual se le dio material al público para que hicieran algo similar a las piezas de arte de un artista plástico y además había un cuarto para que las personas expusieran en la pared algo de su creación que esté relacionado con la muestra. Por otro lado, otro participante mencionó que MUCEN ofrece actividades entretenidas como pegar emoticones en las piezas que expone el museo, pero que estaba dirigido a niños.
Propuesta de actividades a los museo	Las actividades que los participantes les gustaría encontrar en los museos son actividades de pintura, actividades didácticas, elementos lúdicos, actores que interpreten a personajes históricos, artes plásticas, las actividades que se ofrecen a los niños adaptadas para jóvenes, elementos interactivos y actividades para armar rompecabezas.
Experiencia de la compra del ticket	Ninguno de los participantes tuvo una mala experiencia en la recepción cuando compraron la entrada; asimismo, indicaron que única incomodidad que tuvieron fue formar colas para realizar el pago debido a que era un día de mucha afluencia de público pero que era poco usual.
Opción de compra de ticket	Todos los participantes indicaron que les gustaría tener la opción de poder adquirir la entrada de forma online
Medios informativos para el conocimiento del museo y actividades que ofrece	Todos los participantes indicaron que les gustaría enterarse de las actividades del museo por Facebook, entre ellos mencionaron que un medio importante es el Instragram, ya que las fotos causan mayor impacto, además que los museos podían hacer publicidad por medio de la propaganda en YouTube, y por notas de periódicos

ANEXO R: SEGUNDO GRUPO FOCAL A VISITANTES DE 18 A 29 AÑOS QUE VIVEN EN LIMA METROPOLITANA

Tabla R1: Ficha técnica del segundo grupo focal

Número de personas	8 personas que han asistido más de una vez durante el año 2017 - 2018
Lugar	Cubículo 1 de Tinkuy PUCP
Fecha	Jueves 31 de mayo del 2018
Hora	7:00 pm – 9:00 pm
Objetivo	Recoger información sobre la experiencia del visitante en museos de Lima Metropolitana y conocer sus percepciones acerca del servicio brindado con el propósito de validar información recogida en la revisión de la literatura y las entrevistas realizadas a los especialistas y directores de museos, así como recoger variables adicionales que influyen en la satisfacción del visitante.

Tabla R2: Principales hallazgos del segundo grupo focal

Aspectos sobre la experiencia del visitante con los museos	
Museos en Lima que visitaron los participantes la durante el 2017 y 2018	El museo más visitado ha sido el Museo de Arte de Lima, ya que 8 participantes del focus lo visitaron durante esa temporada; seguido a ello se encuentra el Museo de Arqueología, Antropología e Historia del Perú el cual ha sido visitado por 2 personas. Para finalizar, otros museos visitados son el Museo de Arte de Lima (MALI), Museo de Ciencias Naturales, Museo de Pedro de Osma, Museo de Historia Natural, Museo de Arte Contemporáneo (MAC), Museo Metropolitano, Lugar de la Memoria (LUM) y Museo del Banco Central de Reserva.
Museo en Lima que más ha impactado al visitante durante el 2017-2018	El museo que más ha impactado a los participantes ha sido MALI, mencionado por 4 participantes; seguido a ello, se encuentra el Museo de Pachacamac visitado por dos participantes y el LUM visitado también por 2 participantes. Otros museos que han sido mencionados son Museo Nacional de Arqueología, Antropología, el Museo Metropolitano, Museo de Ciencia Natural, Lugar de la Memoria, La Casa de la Literatura, Museo del Banco Central de la Reserva. Las razones por las que les ha impactado son las siguientes: - <i>MALI</i> : muestras de arte, crecimiento y atracción de la propiedad, calidad de curaduría en las exposiciones, salas amigables para los intereses del público. - <i>Museo de Pachacamac</i> : conexión con la arquitectura, la museografía y curaduría están alineadas con la arquitectura, experiencia sensorial a través de paneles informativos y maqueta de Pachacamac al iniciar la visita. - <i>LUM</i> : arquitectura, imágenes e información en pequeñas descripciones de la muestra impactan al visitante. - <i>MNAAHP</i> : juego lúdico - <i>Museo Metropolitano</i> : elementos interactivos. - <i>Museo de Ciencia Natural</i> : propiedad bien cuidada, departamentos académicos de consulta para el público - <i>MAC</i> : propiedad bien cuidada y colorida - Museo de Minerales: contenido interesante de la exposición. - <i>La Casa de la Literatura</i> : cuenta con un salón itinerante, exposiciones interactivas, conexiones visuales, información precisa en los textos. - <i>Museo del Banco Central de Reserva</i> : relanzamiento y cambios en la infraestructura, tiene 20 objetos importantes.
Conocimiento de días de ingreso gratuito al museo	La mayoría de participantes conocen los días gratuitos que brinda el museo al público, siendo el primer domingo de cada mes el día gratuito más señalado por tres participantes. Otros días gratuitos señalados son el 18 de mayo Día de los Museos, el Museo Abre de Noche y los jueves después de las 3 de la tarde ofrecido por el MALI al público.

Aspectos sobre la experiencia del visitante con los museos	
Participantes que han visitado el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú	Solo 3 personas han visitado el museo, uno hace 8 años durante su etapa escolar, la siguiente persona lo visita regularmente y reconoce la presencia de herramientas informativas dinámicas para un aprendizaje propio sin la necesidad de tomar guiado y la última persona considera como pésimo museo debido a que la Sala Paracas se desvincula con la museografía de todas las salas del museo; sin embargo, reconoce la buena atención y servicio del personal. Asimismo, una participante señala haber escuchado del museo pero no lo localiza, debido a que hay poca promoción del museo.
Tiempo promedio de visita al museo	Los visitantes consideran que el tiempo de estadía depende de la captación de la atención, el tamaño del museo, la presencia de exposiciones nuevas, del interés de cada uno. Asimismo, el promedio máximo de estadía de los visitantes es de 2 horas y 40 minutos aproximadamente.
Reconocimiento de un museo que haga perder la noción del tiempo al visitante	De los 8 participantes, 3 participantes consideran que no hay museos en Lima que le han hecho perder la noción del tiempo; y 2 participantes reconocen al MALI debido a que no han sentido el tiempo durante su estadía. Por otro lado, otros museos que han sido reconocidos por participante son el Museo del Convento de San Francisco por su interés por las catacumbas; el Museo de Ciencia Natural ; el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú solo por objetos específicos; y Casa de la Literatura porque muestran exposiciones variadas y brindan información puntual y atractiva.
Descripción del museo como persona	La mayoría de los participantes describe al museo como un hombre con lentes, intelectual dispuesto a compartir conocimientos siempre y cuando uno busque más cosas, de lo contrario solo se apreciará lo que expone.
Limitaciones para la asistencia a un museo	La mayoría reconoce como factor limitante el tiempo, siendo señalado por 3 participantes; seguido a ello se encuentra el factor de ubicación, señalado por 2 participantes. Asimismo, otros factores que han sido señalados una vez por participante y que limitan la asistencia al museo son los horarios de atención; la variedad de transporte para el acceso al museo; y la variedad de salas expositivas y actividades culturales.
Motivaciones para ir a un museo	Las principales motivaciones para asistir a un museo son los eventos culturales ofrecidos por el museo, la exhibición de exposiciones temporales, actividades entretenidas, es de mi interés personal, la accesibilidad, las áreas de esparcimiento, si los espacios son cómodos, se vincula a mi carrera y la información online de las actividades brindadas por el museo.
Museo como espacio para escapar de lo cotidiano	Todos los participantes consideran que el museo es un espacio que te permite desconectar con las actividades rutinarias a excepción de un participante que se encuentra inmerso en investigar temas culturales y de museos
Asistencia sola o con compañía para la visita al museo	El 50% de los visitantes menciona que es indiferente ir solo o acompañado, y el otro 50% prefieren ir acompañados, con amigos debido a que después de su visita al museo realizan diálogo y debate.
Aspectos sobre el servicio brindado en el museo	
Elementos que influyen en la satisfacción del visitante	Sitios de descanso, trato y amabilidad de personal, audiovisuales, videos testimoniales que generen emoción y sentimientos, presentación de la información, señalización, limpieza, iluminación, orden lógico en la curaduría, lugares donde comprar comida.
Entorno atractivo	Todos los participantes consideran importante que el museo se encuentre próximo a lugares o establecimientos atractivos. Dentro de las actividades posteriores que buscan los participantes luego de la visita al museo se encuentran establecimientos de comida, lugares turísticos cercanos y museos cercanos uno al otro.
Lugar para guardar cosas	La mayoría va al museo ligero, pero consideran que el espacio para guardar cosas es importante pero debe de ser opcional.

Aspectos sobre el servicio brindado en el museo	
Medio de transporte utilizado para ir al museo	La mayoría de participantes utilizan transporte público para ir al museo, solo dos los participantes utilizan carro propio. Con respecto al área de parqueo, los participantes que usan carro señalan que si el museo no cuenta con zonas de estacionamiento podría haber zonas en los alrededores del museo, pero por cuestiones de seguridad y de urbanismo preferirían no ir en carro.
Utilización del servicio de tienda de souvenirs del museo	De los 8 participantes, solo 2 han ido a las tiendas de souvenirs. Las tiendas de souvenirs de los museos que han visitado son del Museo Mali y MAC. Un participante señaló que los productos que suelen vender en algunas de las tiendas son de mala calidad o simples para su compra dentro del museo.
Productos en la tienda de souvenirs	Los productos que desean encontrar en la tienda de souvenirs son libros de calidad, recuerdos de la exposición y pequeños souvenirs.
Utilización y variedad de oferta en la cafetería o restaurante del museo	4 participantes han utilizado el servicio de cafetería o restaurante del museo visitado. De ellos, 3 participantes han visitado la cafetería del museo MALI y tres participantes la cafetería - restaurante del museo Larco. Asimismo, consideran que en el caso del museo MALI la oferta es limitada y cara, mientras que en el museo Larco el precio de la cafetería – restaurante es caro.
Estimado de gasto en la cafetería o restaurante de un museo	6 participantes consideran que el monto máximo a gastar en una cafetería o restaurante es 24 soles aproximadamente, mientras que 2 participantes restantes consideran que ello está fuera de su bolsillo.
Elementos que ayudan a mejorar la comprensión de las exposiciones	Descripción de las exposiciones (autor, año, pequeña descripción), mapas, audiovisuales, contenido virtual, iluminación, diseño y arquitectura, distribución de las salas.
Opinión sobre Tecnología como recurso que ayuda la comprensión	Los participantes consideran importante el uso de tecnología para la comprensión de las exposiciones. Asimismo, mencionan el uso de elementos interactivos y participativos.
Experiencia del servicio de guiado en museos	Solo un participante le gusta tomar servicio de guiado le absuelve sus consultas. Sin embargo, a los demás participantes no les gusta el servicio de guiado debido a la rápida explicación del guía, al desinterés y desmotivación del mismo y a que las respuestas del guía a las consultas dependen de la cantidad del grupo asignado.
Experiencia con el personal de atención	Los participantes no han tenido una mala experiencia o problema con el personal de atención del museo
Capacidad de respuesta del personal a las consultas de los público	Los participantes señalan que el personal de los museos ha podido absolver sus consultas. Sin embargo, un participante brinda como recomendación que los guías deberían ser personas especializadas en arte o historia y no de turismo, para evitar el uso de un discurso simplista y memorista en la explicación.
Horarios brindados por los museos	Los participantes consideran que los horarios no son flexibles, ya que la mayoría de museos cierran temprano.
Folletos informativos	Ningún participante recibe folletos informativos de manera constante, lo cual no le permite planificar su recorrido. Los participantes señalaron que los folletos solo se brindan esporádicamente, no están visibles al público y deben de solicitarlo; y si lo solicitan no se encuentra disponible.
Información de los folletos informativos	Los participantes señalan que varía dependiendo a cada museo, reconocen que folletos con información detallada y buena se brindan para exposiciones temporales en el MALI y MAC. Sin embargo consideran que los folletos deben ser didácticos, bien diseñados y brindar información útil al visitante para la planificación de su recorrido.

Aspectos sobre el servicio brindado en el museo	
Participa de actividades de entretenimiento realizado por los museos	3 participantes han participado en actividades ofrecidas por el Museo Metropolitano, el cual mostraba las tapadas y elementos interactivos. Asimismo, otro museo señalado fue el museo del Ejército y Fortaleza de Real Felipe que ofrecía un show de piratas al público y la participación en actividades realizadas por el MALI y LUM en los Museos Abren de Noche
Propuesta de actividades a los museo	Las propuestas señaladas por los participantes son actividades lúdicas para niños, talleres educativos de canto e instrumentos musicales, actividades interactivas vivenciales en donde uno pueda tocar el objeto o relacionarse directamente sin necesariamente el uso de tecnología, y representación de personajes vestidos.
Medios informativos para el conocimiento del museo y actividades que ofrece	Los participantes consideran que las redes sociales son el medio indicado para conocer sobre el museo y las actividades que ofrece; seguido de ello está la página web y el QR para acceder de manera directa a la página.



ANEXO S: TERCER GRUPO FOCAL A VISITANTES DE 18 A 29 AÑOS QUE VIVEN EN LIMA METROPOLITANA

Tabla S1: Ficha técnica del tercer grupo focal

Número de personas	Grupo focal mixto conformado por 8 personas.
Lugar	Condominios parque de la Huaca – San Miguel
Fecha	Domingo 20 de mayo del 2018
Hora	5:30 pm – 7:00 pm
Objetivo	Recoger información sobre la experiencia del visitante en museos de Lima Metropolitana y conocer sus percepciones acerca del servicio brindado con el propósito de validar información recogida en la revisión de la literatura y las entrevistas realizadas a los especialistas y directores de museos, así como recoger variables adicionales que influyen en la satisfacción del visitante.

Tabla S2: Principales hallazgos del tercer grupo focal

Aspectos sobre la experiencia del visitante con los museos	
Museos en Lima que visitaron los participantes la durante el 2017 y 2018	El museo más visitado por los participantes del grupo focal fue el Museo y Catacumbas de Lima Conjunto Monumental San Francisco de Lima, ya que 5 de los participantes señalaron haberlo visitado. Seguido a ello se encuentra el Museo de la Santa Inquisición, el Museo del Ejército Fortaleza del Real Felipe, el Museo de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, el Museo de Sitio “Arturo Jiménez Borja” – Puruchuco, el Museo de Sitio Pachacamac, el Museo de Sitio Huaca Pucllana, el Museo de Sitio Huallamarca, al Museo de Arte de Lima (MALI), al Museo Santo Domingo, al Cuadro y Botija, al Museo del Banco Central de Reserva (MUCEN), al museo Metropolitano, EL Museo de Arte Contemporáneo (MAC) y al Museo Textil Precolombino (AMANO). Por otro lado, es importante mencionar que si bien el Lugar de la Memoria (LUM) no es un museo, fue señalado por una persona.
Museo en Lima que más ha impactado al visitante durante el 2017-2018	El museo que más ha impactado a los participantes ha sido el Museo del Ejército Fortaleza del Real Felipe, mencionado por 4 participantes; seguido a ello, se encuentra el Museo y Catacumbas de Lima Conjunto Monumental San Francisco de Lima y el Museo de la Santa Inquisición. Las razones por las que les ha impactado son las siguientes: - Museo y Catacumbas de Lima Conjunto Monumental San Francisco de Lima: Temas históricos, buenas colecciones, la infraestructura, estado de conservación. - Museo de la Santa Inquisición, museo que responden a temas históricos. - Museo del Ejército Fortaleza del Real Felipe: Temas y espacios históricos - Museo de Arqueología, Antropología e Historia del Perú: Tema histórico y por las colecciones. - Museo de Sitio “Arturo Jiménez Borja” – Puruchuco, por el tema histórico. - Museo de Sitio Pachacamac: Infraestructura, uso de herramientas didácticas y tecnológicas. - MALI: Ofrecen colecciones de arte, exposiciones permanentes y temporales, por la experiencia en el museo, por la infraestructura, uso de herramientas tecnológicas, museografía, herramientas artísticas y musicales y porque permite la participación e interacción del visitante con la muestra. - MUCEN: Horario flexible. - Museo Metropolitano: Escenas y personajes en vivo.

Aspectos sobre la experiencia del visitante con los museos	
Conocimiento de días de ingreso gratuito al museo	Todos los participantes identifican la fecha en la que los museos brindan acceso gratuito.
Participantes que han visitado el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú	Solo 4 personas indican haber visitado el MNAAHP. Una persona lo visitó recientemente por cercanía, otra persona indicó haberlo visitado hace unos años por temas académicos, otro indicó haberlo visitado con un grupo de amigos extranjeros y otra haberlo visitado el primer domingo del mes.
Tiempo promedio de visita al museo	Todos los participantes mencionan que el tiempo que en promedio dura su visita al museo está entre 2 y 3 horas. Sin embargo, uno de ellos menciona que solo va una hora. Algunos participantes indicaron que salvo excepciones en las muestras o lo largo que sea el recorrido, se quedarían más de 3 horas
Reconocimiento de un museo que haga perder la noción del tiempo al visitante	Solo 1 participante indicó que sintió que perdió la noción del tiempo en el museo de Arte de Lima. Los demás no mencionaron algo similar al respecto.
Descripción del museo como una persona	La mayoría de los participantes mencionaron que ven a un museo como una persona mayor de edad, con mucho conocimiento por contar. En algunos casos se mencionó al museo como alguien que no sabe cómo organizar sus ideas, que no va más allá de lo que tiene o sabe por empirismo. Asimismo, es importante mencionar que dos participantes indicaron que describirían a un museo de acuerdo al tipo de museo que es, es decir, si fuera el Museo del Real Felipe lo describirían como un marino, si fuera las Catacumbas se imaginarían un lugar con huesos.
Limitaciones para la asistencia a un museo	La mayor limitación identificada por los participantes es el horario, seguido del tiempo, ya que 5 participantes mencionaron el horario y 3 el tiempo. Otras limitaciones señaladas están relacionadas a los gustos, pasatiempos y la cercanía con el museo.
Motivaciones para ir a un museo	Las principales motivaciones de ir a un museo son el conocimiento que pueda generar y la experiencia que uno pueda vivir en el museo. Algunos participantes mencionaron que otras motivaciones son la compañía, un lugar para salir de lo cotidiano, la ubicación, me conmueve, es una actividad realizada en los tiempos libres y por un tema histórico y cultural.
Museo como espacio para escapar de lo cotidiano	Solo dos participantes indicaron que consideran que el museo sí es un lugar que les permite escapar de lo cotidiano.
Asistencia sola o con compañía para la visita al museo	Todos los participantes consideran que si uno va a ir acompañado debe ir con alguien que le guste visitar museos. Algunos participantes mencionaron que irían solos a un museo si requieren visualizar con mayor paciencia una muestra, con el fin de evitar que alguien los apresure a ver la muestra rápidamente.
Aspectos sobre el servicio brindado por los museos	
Elementos que influyen en la satisfacción del visitante	Los elementos que influyen en la satisfacción son personal capaz para absolver las dudas y consultas, guías didácticos, señalización, elementos y herramientas tecnológicas, buena iluminación, lugares de descanso, lugares para comer, áreas para niños, lugares de parqueo, que el museo sea inclusivo y servicios básicos como los servicios higiénicos
Lugares de descanso	Todos los participantes consideran que los museos deben de contar con áreas de descanso en el recorrido.
Entorno atractivo	La mayoría de participantes indicaron que suelen comer luego de ir al museo, pero prefieren ir a lugares cercanos al museo Además mencionaron que el entorno influye mucho para poder visitarlo. La mayoría afirma que visitarían

	lugares cercanos y que no se ubiquen en zonas peligrosas, sino que cuenten con seguridad a los alrededores.
Aspectos sobre el servicio brindado por los museos	
Elementos que influyen en la satisfacción del visitante	Los elementos que influyen en la satisfacción son personal capaz para absolver las dudas y consultas, guías didácticos, señalización, elementos y herramientas tecnológicas, buena iluminación, lugares de descanso, lugares para comer, áreas para niños, lugares de parqueo, que el museo sea inclusivo y servicios básicos como los servicios higiénicos
Lugares de descanso	Todos los participantes consideran que los museos deben de contar con áreas de descanso en el recorrido.
Entorno atractivo	La mayoría de participantes indicaron que suelen comer luego de ir al museo, pero prefieren ir a lugares cercanos al museo Además mencionaron que el entorno influye mucho para poder visitarlo. La mayoría afirma que visitarían lugares cercanos y que no se ubiquen en zonas peligrosas, sino que cuenten con seguridad a los alrededores.
Lugar para guardar cosas	No se mencionó al respecto.
Medio de transporte utilizado para ir al museo	El medio de transporte que más se mencionó es el transporte público. Asimismo, los participantes indicaron que para llegar a determinados museo no hay servicio de transporte público, por lo tienen que llegar con transporte privado, como en el caso de los museos de Sitio.
Utilización del servicio de tienda de souvenirs del museo	Algunos de los participantes indicaron haber visitado la tienda de souvenirs, sea para poder encontrar algo que brinde mayor información del museo por haber acompañado a sus amistades extranjeras. Ninguno de los participantes afirmó haber comprado en la tienda.
Productos que desean encontrar en la tienda de souvenirs	Los productos que los participantes desean encontrar en la tienda son souvenirs, réplicas de algunos objetos, recuerdos, objetos realizados por artistas.
Utilización y variedad de oferta en el servicio de cafetería o restaurante del museo	La mayoría de participantes visitó la cafetería de los museos que visitaron. Es importante mencionar que algunos de los participantes indicaron que algunas cafeterías no se preocupan mucho por la variedad, como en el caso de los museos de sitios. Asimismo, algunos participantes indicaron que algunos museos cuentan con cafetería y restaurantes que ofrecen platos caros.
Productos que desean encontrar en la cafetería o restaurante del museo	Todos los participantes mencionan que les gustaría encontrar variedad de comidas y bebidas en las cafeterías o restaurantes de los museos, ya que el recorrido a veces puede cansarlos y darles ganas de comer algo ligero.
Estimado de gasto en la cafetería o restaurante de un museo	La mayoría de los participantes estarían dispuestos a comprar comida ligera. En promedio gastarían 20 soles en la cafetería o restaurante del museo.
Elementos que ayudan a mejorar la comprensión de las exposiciones	Los elementos que ayudarían a mejorar la comprensión de la exposición son el guión museográfico, la iluminación, el tamaño de la letra, los textos, el servicio integral y el guiado. Asimismo, otros aspectos mencionados son elementos visuales, que el recorrido envuelva al visitante y logre conectarlo con la muestra
Opinión sobre Tecnología como recurso que ayuda la comprensión	Varios de los participantes consideran que la tecnología es un componente que mejora la comprensión de la exposición, ya que hace que la experiencia sea más didáctica, entretenida y atractiva. Sin embargo, algunos resaltan que la

	tecnología no debería ser el elemento más prioritario, ya que lo más importante debería ser la colección del museo.
Aspectos sobre el servicio brindado por los museos	
Experiencia del servicio de guiado en museos	Cuatro de los participantes consideran que el servicio del guiado no siempre es el mejor. Esto debido a que afirman que el guía muchas veces solo dirige, mencionando el contenido del texto, diciendo todo de memoria como si no les importara. Asimismo, uno de los participantes indicó no haber tomado el servicio de guiado, pues prefería visitar el museo a su ritmo y también poder interpretarlo por el mismo a través de lo que pudiera ofrecer la muestra.
Experiencia con el personal de atención	La mayoría de los participantes consideran no han tenido problemas con la atención del personal. Sin embargo, dos participantes indicaron que el personal suele atender de mejor manera a los visitantes extranjeros a diferencia de los visitantes nacionales. Señalan en este sentido, que puede ser un tema de cómo los turistas toman el servicio y la forma de agradecimiento que ellos tienen, y también un tema de cultura.
Capacidad de respuesta del personal a las consultas de los público	Ninguno de los participantes indicó haber tenido algún problema con la capacidad de respuesta del personal, salvo el caso de un participante que mencionó una mala respuesta del guía a un turista extranjero.
Horarios brindados por los museos	La mayoría de los participantes indican que no están conformes con los horarios que brindan los museos. Ellos consideran que podrían extender un poco más el horario, como por ejemplo a un horario nocturno. Mencionaron por ejemplo eventos como los Museos Abren de Noche, el recorrido nocturno del cementerio Presbítero Maestro y exposiciones nocturnas de algunos centros culturales, que favorecen la visita del público, sea al salir del trabajo o de los estudios.
Folletos informativos	La mayoría de los participantes mencionaron que les gustaría recibir folletos informativos, ya que lo perciben como un recuerdo de su asistencia al museo, o como apoyos y guías en su recorrido en el museo.
Información de los folletos informativos	Los participantes consideran que la información brindada en los folletos es demasiado resumida, con aspectos muy generales, consideran que este material es un recuerdo coleccionable de la exposición, además señalan que el objetivo de este debe ser presentar todo lo que observas en el museo. Asimismo, los participantes mencionaron que si el recorrido es claro o se conoce el museo es poco necesario el material informativo. Solo un participante mencionó no estar a favor de los folletos informativos.
Participa de actividades de entretenimiento realizado por los museos	Algunos participantes mencionaron haber participado en las actividades realizadas por el museo. Los eventos que indicaron fueron el primer domingo del mes, eventos de recorridos en bicicleta en los museos de sitio y eventos de exposiciones temporales brindados por los museos.
Propuesta de actividades a los museo	No se mencionó algo al respecto.
Experiencia de la compra del ticket	La mayoría de los participantes no tienen ningún problema con la entrega de tickets. Solo uno de los participantes tuvo una mala experiencia en la recepción cuando compró la entrada, ya que al pagar su entrada la recepcionista le dijo que no tenía cambio, lo cual fue incómodo, porque en los alrededores del museo de sitio no hay muchos lugares para poder cambiar dinero.
Compra de ticket	No se mencionó algo al respecto.

Medios informativos para el conocimiento del museo y actividades que ofrece	Ninguno de los participantes indicó algo al respecto. Sin embargo uno de los participantes indicó que le gustaría que los museos puedan generar mayor publicidad.
--	---

ANEXO T: GRUPO FOCAL PARA VERIFICAR LA ENCUESTA

Tabla T1: Ficha técnica del grupo focal para verificar encuesta

Número de personas	8 personas
Lugar	Local Av. La Mar
Fecha	Viernes 1 de junio del 2018
Hora	8:00 – 9:00 pm
Objetivo	Recoger recomendaciones sobre el formato de la encuesta, validar con claridad la comprensión de los enunciados e identificar el tiempo de duración de los participantes para completar la encuesta.

Tabla T2: Principales hallazgos del grupo focal para corroborar encuesta

Principales hallazgos del grupo focal	
Percepciones sobre el contenido de los enunciados	Los participantes de la encuesta piloto señalaron que la redacción es clara en la mayoría de los enunciados de la encuesta; sin embargo señalaron casos particulares en las afirmaciones de la sección <i>sobre la satisfacción del visitante con el servicio brindado por el museo</i> , enunciados que fueron reformulados para una mejor comprensión de los visitantes encuestados al MNAAHP. Por otro lado, se observó que los participantes colocaban indiferente en los enunciados de servicios complementarios y guías debido a que no habían experimentado o tomado el servicio, por lo que para saber si la presencia de la variable influye en la satisfacción del visitante se colocó la palabra inicial “valoró”.
Comprensión del propósito del estudio	Al consultar sobre el propósito de la investigación, los participantes señalaron que el objetivo de la encuesta piloto es conocer aspectos del visitante y comprender la valoración de los visitantes con respecto al servicio brindado por el museo, objetivos que son parte de la investigación.
Opiniones sobre la escala apropiada de la encuesta	En la escala de la sección <i>sobre la satisfacción del visitante con el servicio brindado por el museo</i> , se colocó una representación gráfica de la escala de Likert del 1 al 5; sin embargo, existió confusión entre los visitantes y se sugirió la colocación de números con sus respectivas definiciones, las cuales fueron colocadas en la encuesta final.
Recomendaciones sobre la estructura de la encuesta	Con respecto a la estructura de la encuesta, los participantes estaban de acuerdo con los encabezados al inicio de cada página así como la organización de los enunciados a través de 7 secciones.
Opiniones sobre la extensión de la encuesta	Los participantes consideran que 85 ítems presentes en la encuesta hacen que la herramienta sea extensa; sin embargo, reconocen que todas las preguntas son relevantes para la investigación.
Omisión de los encabezados de los ítems	Los participantes estaban conformes con la colocación de encabezados en cada página, ya que su omisión podía generar que el encuestado retorne a la página anterior para verificar la puntuación o el riesgo de que el encuestado marque una opción diferente de la escala de Likert planteada.
Sugerencias sobre el formato más amigable de la encuesta	Debido a la extensión de cinco páginas de la encuesta, los participantes consideraron que era preferible que la presentación se realice a doble cara para su lectura más rápida.
Tiempo	Se registró un tiempo promedio de 13 minutos para el llenado de la encuesta piloto.

ANEXO U: ENCUESTA FINAL

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL VISITANTE CON RESPECTO AL SERVICIO BRINDADO POR EL "MUSEO NACIONAL DE ARQUEOLOGÍA, ANTROPOLOGÍA E HISTORIA DEL PERÚ" (MNAAHP)

La presente encuesta forma parte de una investigación desarrollada por alumnas de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Esta tiene como objetivo conocer las características de los visitantes del museo en mención y el nivel de satisfacción que tienen los visitantes con respecto al servicio brindado por el MNAAHP. Esta información se recogerá inmediatamente después de la visita al MNAAHP.

Cabe mencionar que la encuesta es totalmente anónima y su apoyo constituye un aporte significativo a la investigación académica, la cual es un proyecto de tesis. El nombre de la tesis se denomina "Propuesta de mejora de calidad a través de la identificación y análisis de las variables que influyen en la satisfacción del visitante. Caso: Museo Nacional de Arqueología Antropología e Historia del Perú". La publicación de la investigación será de acceso público.

Consentimiento:

Después de haber comprendido la información acerca de la relevancia del estudio, declaro participar de forma voluntaria de la presente encuesta, lo que significa la realización de la misma.

I.- SOBRE EL PERFIL DEL ENCUESTADO

Este apartado tiene como finalidad conocer el perfil del encuestado. Por favor marcar los enunciados con un aspa (X)

Sexo: F M Edad: _____ Distrito: _____

1.- Nivel Académico: (Respuesta única)

- Secundaria incompleta
- Secundaria completa
- Superior universitaria incompleta
- Superior universitaria completa
- Superior técnico incompleta
- Superior técnico completa
- Posgrado incompleto
- Posgrado completo

2.- Ocupación: (Opción múltiple)

- Estudiante
- Trabajador independiente
- Trabajador dependiente

II.- SOBRE LA VISITA AL MNAAHP

El siguiente apartado presenta afirmaciones sobre su visita al Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú (MNAAHP).

Por favor marcar cada uno de los enunciados con un aspa (X)

1.- ¿Cuántas veces visitó el MNAAHP en el año 2017 y 2018? (Respuesta única)

- Es mi primera vez
- Al menos visito una vez al año
- Dos a más veces al año

2.- ¿En qué ocasiones ha visitado el MNAAHP?

(Opción múltiple)

- Días de semana
- Fines de semana (Sáb-Dom)
- Feriados
- Primer domingo de cada mes
- Otros: _____

3.- ¿Cuánto tiempo estuvo en el MNAAHP? (Respuesta única)

- 0 – 30 minutos
- 31 minutos a 1 hora
- 1 hora a 2 horas
- Más de 2 horas

4.- ¿Con quién asiste al MNAAHP? (Opción múltiple)

- Solo
- Amigos
- Pareja
- Con hijos
- Con familiares

5.- ¿A través de qué medio se enteró de las atracciones y actividades culturales que ofrece el MNAAHP? (Opción múltiple)

- Página web
- Redes sociales
- Folletos o volantes
- Periódicos
- Revistas
- Por medio de centros de estudios
- En la calle (Carteles, vallas)
- Por recomendación
- Otros: _____

III.- SOBRE LOS SERVICIOS QUE OFRECE EL MNAAHP

El siguiente apartado presenta afirmaciones sobre algunos servicios que brinda el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú al visitante.

1.- Podría marcar con un **aspa (X)**, las razones por las cuales **NO UTILIZÓ** los siguientes servicios brindados por en el MNAAHP (**Opción múltiple**).

En caso de que identifique otro servicio brindado por el MNAAHP y/o tenga otro motivo por el cual **NO UTILIZÓ** el servicio completar en las casillas "Otras".

Servicios	Precio	Variedad	No conocimiento del servicio	No era de mi interés	No lo encontré	No dispongo de tiempo	Otros
Restaurante/Cafetería							
Tienda de souvenirs							
Actividades culturales organizadas por el museo							
Visitas guiadas							
Biblioteca							
Zonas sociales de conversación dentro del museo							
Otros: _____							

IV.- SOBRE LAS MOTIVACIONES DE LA ASISTENCIA AL MNAAHP

El siguiente apartado presenta afirmaciones sobre las principales razones que **lo motivan** a visitar el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú. Por favor marcar cada uno de los enunciados con un **aspa (X)**

A continuación se muestran los siguientes enunciados: Totalmente en Desacuerdo (1), En Desacuerdo (2), Indiferente (3), De acuerdo (4), Totalmente de Acuerdo (5).

AFIRMACIONES	VARIABLES EN ESCALA LIKERT				
	Totalmente en Desacuerdo 1	En Desacuerdo 2	Indiferente 3	De Acuerdo 4	Totalmente de Acuerdo 5
1 Me permite comprender mejor algunos temas					
2 Me permite pasar el tiempo con amigos y familia					
3 Me estimula a pensar					
4 Me permite estimular mi creatividad					
5 Me interesa académicamente o profesionalmente					
6 Me permite ver y participar en actividades culturales					
7 Me gusta admirar elementos interesantes y fascinantes					
8 Es un lugar que permite estimular el aprendizaje de un niño					
9 Me genera una experiencia conmovedora/emotiva					
10 Me atraen visualmente algunos elementos artísticos					
11 Puedo encontrar temas que se vinculan con mi interés personal					
12 Me permite experimentar momentos del pasado					
13 Me permite el ingreso al lugar sin ninguna limitación					
14 Me genera nostalgia					
15 Me permite escapar de lo cotidiano					
16 Es un espacio inclusivo y acogedor					
17 Me identifico con mi cultura					
18 Me siento cómodo y seguro en él					
19 Es mi pasatiempo					
20 Es una actividad entretenida					
21 Me permite incrementar mis conocimientos					

V.- SOBRE LA SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO BRINDADO POR EL MNAAH

El siguiente apartado presenta afirmaciones sobre las principales opiniones acerca de la calidad del servicio brindado por el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú. Por favor marcar cada uno de los enunciados con un aspa (X) A continuación se muestran los siguientes enunciados: Totalmente en Desacuerdo (1), En Desacuerdo (2), Indiferente (3), De acuerdo (4), Totalmente de Acuerdo (5).

		VARIABLES EN ESCALA LIKERT				
	AFIRMACIONES	Totalmente en Desacuerdo 1	En Desacuerdo 2	Indiferente 3	De Acuerdo 4	Totalmente de Acuerdo 5
1	Los espacios del edificio se encuentran limpios					
2	Las vitrinas de las exposiciones se encuentran limpias					
3	Las exposiciones tienen una iluminación apropiada					
4	El edificio está localizado en un lugar atractivo					
5	La infraestructura del edificio se encuentra bien cuidada y es atractiva					
6	La vista dentro del edificio es atractiva					
7	Valoro que el edificio cuente con áreas de descanso confortables					
8	Valoro que el edificio cuente con espacios para guardar cosas (Mochilas, carteras, otros)					
9	La recepción del edificio se encuentra apropiadamente situada					
10	La exposición le cuenta una historia comprensible					
11	La exposición le ayuda a incrementar sus conocimientos					
12	El museo le ofrece elementos interactivos que estimulan su participación con la exposición					
13	Valoro que el museo utilice elementos lúdicos como parte de la exposición					
14	La exposición logró despertar su curiosidad/interés por conocer más					
15	Valoro que los guías del museo expongan de forma didáctica					
16	Las exposiciones del museo son educativas y atractivas					
17	Las exposiciones contienen suficiente información					
18	Valoro que el guía genere diálogo e interacción					
19	Valoro que el museo brinde audio-guías para la exposición					
20	El museo usa tecnología que le permitió mejorar su comprensión e interacción con la exposición					
21	Valoro que las exposiciones cuenten con información en lenguaje extranjero					
22	Usted se sintió bienvenido cuando visitó el museo					
23	Usted sintió que el personal del museo mostró amabilidad y estuvo disponible para su atención					
24	Usted observó que el personal responde adecuadamente durante las horas de mayor afluencia					
25	El museo tiene personal con conocimiento especializado					
26	El personal tiene disposición para resolver cualquier problema o incidencia durante la visita					
27	La entrega de tickets es eficiente y rápida					
28	Valoro que el museo tenga accesos e instalaciones para personas discapacitadas					
29	Valoro que el museo brinde instalaciones o espacios para niños					
30	El museo cuenta con claras señalizaciones					
31	El museo ofrece horarios flexibles					
32	El museo brinda gratis mapas comprensibles del recorrido					

AFIRMACIONES		Totalmente Deacuerdo 1	En Deacuerdo 2	Indiferente 3	De Acuerdo 4	Totalmente de Acuerdo 5
41	El museo brinda suficiente informacion de sus diferentes atracciones e instalaciones					
42	Los billetes informativos cuentan con suficiente informacion					
43	La informacion brindada por el museo en los sitios online es accesible					
44	El museo promociona frecuentemente sus actividades recreacionales y culturales a través de su pagina web y redes sociales					
45	Valora que el museo ofrezca contenidos virtuales que me ayuden a comprender mejor la exposicion antes de su visita					
46	Valora que la tienda de souvenirs del museo cuente con variedad de productos					
47	Valora que la tienda de souvenirs ofrezca productos que me ayuden en la exposicion					
48	Valora que los productos de la tienda de souvenirs sean interesantes y educativos					
49	Valora que la cafeteria o restaurante cuente con variedad de bebidas y comidas					
50	Valora que el servicio brindado por el personal en la cafeteria o el restaurante sea eficiente					
51	Valora que los precios de las bebidas y comidas en la cafeteria o restaurante sean razonables					
52	Se encuentra satisfecho con el servicio brindado por el museo					

VI.- SOBRE LA RECOMENDACION DEL SERVICIO BRINDADO POR EL MMAHP

1.- ¿Recomendaria este museo a algún amigo o familiar?

Marque con un aspa (X) su nivel de recomendación, donde nada recomendable (1), Poco recomendable (2), Indiferente (3) Recomendable (4), Muy recomendable (5).

Nada recomendable 1	Poco recomendable 2	Indiferente 3	Recomendable 4	Muy recomendable 5

2.- ¿Qué emociones le genera su visita al MMAHP? Marque con un aspa (X) (Respuesta única)

Feliz	Indiferente	Triste	Molsto	Confundido	Asombrado	Aburrido
						

VII. SOBRE EL PERFIL DEL JEFE DEL HOGAR

Este apartado tiene como finalidad conocer el perfil del jefe de su hogar. Marque cada uno de los enunciados con un **aspa (X)**

JEFE DEL HOGAR: Aquella persona, hombre o mujer, de 15 años o más, que aporta más económicamente en casa o toma las decisiones financieras de la familia, y vive permanentemente en la vivienda.

HOGAR: Conjunto de personas que, habitando en la misma vivienda, preparan y consumen sus alimentos en común.

¿Cuál es su parentesco con el jefe del hogar? (Respuesta única)

1. Padre/Madre 2. Esposo/a 3. Hermano/a 4. Abuelo/a 5. Tío/a 6. Primo/a 7. Yo mismo
8. Otro: _____

1. ¿Cuál es el último año o grado de estudios y nivel que aprobó el jefe de hogar? (Respuesta única)
- Sin educación / Educación inicial
 - Primaria incompleta o completa / Secundaria incompleta
 - Secundaria completa / Superior técnico incompleta
 - Superior técnico completa
 - Superior universitaria incompleta
 - Superior universitaria completa
 - Posgrado universitario completo
2. ¿Cuál de estos bienes tiene en su hogar que esté funcionando? (Opción múltiple)
- Computadora, laptop, tablet en funcionamiento
 - Lavadora en funcionamiento
 - Horno microondas en funcionamiento
 - Refrigeradora / Congeladora en funcionamiento
 - Ninguna de las anteriores
3. ¿Cuál de los siguientes bienes o servicios tiene en su hogar que esté funcionando? (Opción múltiple)
- Auto o camioneta solo para uso particular (No taxi ni auto de la empresa)
 - Servicio doméstico en el hogar pagado (Mínimo que vaya al hogar una vez por semana)
 - Ninguna de las anteriores
4. ¿Cuál es el material predominante en los pisos de su vivienda? (Considerar área construida. Respuesta única)
- Tierra / Otro material (arena y tabloncillos sin pulir)
 - Cemento sin pulir o pulido / Madera (entablados) / Tapizón
 - Losetas / Terrazos, mayólicas, cerámicos, vinílicos, mosaico o similares
 - Laminado tipo madera, laminas asfálticas o similares
 - Parquet o madera pulida y similares / Porcelanato, alfombra, mármol
5. ¿A qué sistema de prestaciones de salud está afiliado el jefe de hogar? (Si tiene más de uno considerar el de mayor frecuencia de uso. Respuesta única)
- No está afiliado a ningún seguro
 - Seguro Integral de Salud (SIS)
 - ESSALUD
 - Seguro Salud FFAA / Policías
 - Entidades Prestadoras de Salud (EPS) / Seguro privado de salud
6. ¿Cuál es el material predominante en las paredes exteriores de su vivienda? (No revestimiento, es el material. Respuesta única)
- Estera
 - Madera / Piedra con barro / quincha (caña con barro) / Tapia / Adobe
 - Piedra o sillar con cal o cemento
 - Ladrillo o bloque de cemento
7. El baño o servicio higiénico que tiene en su hogar está CONECTADO a: la red pública (Respuesta única)
- No tiene baño
 - Baño que da a un pozo ciego, silo, letrina, pozo séptico, río, acequia o canal dentro o fuera del hogar.
 - Baño compartido fuera de la vivienda (Ejm: quintas, corralones, cuartos con baño compartido, etc.)
 - Baño dentro de la vivienda

Muchas Gracias

ANEXO V: IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES DE CALIDAD

Tabla V1: Proceso de construcción de las 43 variables de calidad de la encuesta

Factores		Revisión de literatura / Método Delphi	Especialistas	Grupos focales
N ° variables		49 variables de literatura	34 variables	29 variables
Elementos Tangibles	I	4 variables eliminadas con el método Delphi: áreas verdes frescas, suficiente área de parqueo, aire acondicionado y apariencia del personal a cargo	6 V A R I A B L E S 5 variables repetidas : ambiente limpio, espacios para sentarse, localización adecuada del museo, climatización e iluminación) 1 variable no considerada : música, debido a que no fue considerada en los grupos focales	5 V A R I A B L E S 5 variables repetidas : lugares de descanso, infraestructura bien cuidada, entorno alrededor del museo atractivo, iluminación, lugares para guardar cosas
	S	1 variable no se considera : equipamiento moderno / actualizado, debido a que es muy general		
	A	8 variables propias del método Delphi: ambiente limpio, entorno atractivo, diseño del paisaje atractivo y espacioso, áreas de descanso confortables, servicio de guardarropa, recepción apropiadamente situada, vitrinas limpias para la exposición e iluminación apropiada para las exposiciones		
	B	2 variables son unidas por el grupo de investigadores para crear la variable Infraestructura bien cuidada y atractiva del museo		
Accesibilidad	S	1 variable eliminada del método Delphi: libre acceso a espacios de exploración por el visitante	3	3 V A R I A B L E S 3 variables repetidas : áreas para niños, señalizaciones y horarios flexibles
	A	4 variables del método Delphi: espacios para personas discapacitadas, instalaciones o espacios para niños, claras señales direccionales, horarios convenientes de apertura.	V A R I A B L E S 3 variables repetidas : salas didácticas para los niños, señalizaciones y horarios flexibles	

Factores	Revisión de literatura / Método Delphi	Especialistas	Grupos focales
Comprensión de la Exposición 9 V A R I A B L E S	3 variables del método Delphi: la exposición contiene suficiente información, audioguías e información en lenguaje extranjero	3 variables explicadas mejor por los especialistas: guión narrativo comprensible, diálogo e interacción del guía / mediador, narración didáctica de los guías	6 variables repetidas: exhibición y narración comprensible, guías didácticos, contenido atractivo de la exhibición, comprensión en la narración interactiva del guía, conocimiento adquirido, elementos interactivos y participativos
	2 variables son unidas por el grupo de investigadores para crear la variable Contenido educativo y atractivo de las exposiciones	3 variables propias de los especialistas: incremento del conocimiento luego de la exposición, elementos lúdicos y contenido de la exposición despierta la curiosidad	
	3 variables se explican mejor con los especialistas: exhibición comprensible, guías turísticos profesionales, comprensión en la narración del guía	5 variables (elementos interactivos, la exposición genera diálogo, elementos didácticos, elementos vivenciales y conexión de la exposición con el visitante) son unidas por el grupo de investigadores para crear la variable Elementos que estimulan la interacción del visitante con la exposición	1 variable <i>visitas interesantes a través del uso de la tecnología</i> se repite.
	1 variable <i>visitas interesantes a través del uso de tecnología</i> será construida junto con tres variables del factor entretenimiento recreacional y culturales (dispositivos móviles muestran contenido interesante y educacional, recursos tecnológicos brindan información y permiten alimentar la experiencia y experiencia online presencial en el museo)	1 variable repetida: salas de exposición atractivas 1 variable <i>contenido emocionante</i> se colocó en la sección VI de la encuesta, debido a que se quiere conocer qué emociones genera la visita al museo.	

Factores	Revisión de literatura / Método Delphi	Especialistas	Grupos focales
Capacidad de respuesta del personal	8 V A R I A B L E S 6 variables del método Delphi: amabilidad del personal para tomarse un tiempo con los visitantes, respuesta del personal durante las horas de mayor afluencia del público, personal con conocimientos especializados, eficiencia y rapidez en la entrega del ticket	4 V A R I A B L E S 4 variables repetidas : atención de equipo del museo, sentido de bienvenida por parte del personal, empatía del personal con el público, el personal resuelve las consultas	5 V A R I A B L E S 5 variables repetidas : atención del equipo del museo, sentido de bienvenida por parte del personal, trato amable y cordial del personal, personal especializado, personal resuelve consultas
	2 variables son unidas por el grupo de investigadores para crear la variable Personal entiende y resuelve las consultas y/o necesidades específicas del visitante		
	1 variable no se considera porque es general: personal cortés y servicial		
	1 variable <i>entrega gratis de mapas</i> del método Delphi y variable información del recorrido en los mapas del grupo focal son unidas por el grupo de investigadores para crear la variable Mapas comprensibles y gratuitos del recorrido		
Servicios complementarios	5 V A R I A B L E S 3 variables eliminadas del método Delphi: variedad de productos en la tienda de souvenirs, precios de los productos razonables en la tienda , variedad de bebidas y comidas para la venta en la cafetería o restaurante	2 V A R I A B L E S 2 variables repetidas : sitios de comer, productos a la venta que recuerde la exposición	4 V A R I A B L E S 1 variable de los grupos focales: precios de los productos razonables en la cafetería o restaurante 2 variables eliminadas en el método Delphi pero relevantes para los visitantes: variedad de productos en la tienda de souvenirs, variedad de bebidas y comidas en la cafetería o restaurante
	2 variables del método Delphi: productos educativos e interesantes ofertados en la tienda, personal provee de servicio eficiente en la cafetería o restaurante		1 variables repetida: productos a la venta que recuerden la exposición.

Factores	Revisión de literatura / Método Delphi		Especialistas	Grupos focales	
Comunicación	3 V A R	2 variables del método Delphi: información de las diferentes atracciones e instalaciones y suficiente información en los folletos informativos		3 V A R	3 variables repetidas : información del recorrido en los mapas, información brindada por el museo, suficiente información comprensible en los folletos informativos
	I A B L E S	1 variable <i>entrega gratis de mapas</i> del método Delphi y variable información del recorrido en los mapas del grupo focal son unidas por el grupo de investigadores para crear la variable Mapas comprensibles y gratuitos del recorrido		I A B L E S	
Entretimiento cultural – Educativo		1 variable del método Delphi: fácil acceso a la información de actividades			2 variables repetidas: elementos audiovisuales y recursos tecnológicos, y promoción de actividades lúdicas didácticas y lúdicas
	3 V A R I A B L E S	2 variables <i>promoción de actividades recreacionales y culturales y dispositivos móviles muestra contenido interesante y educacional</i> se unirán con variables de los especialistas para conformar 2 variables nuevas.	6 V A R I A B L E S	2 V A R I A B L E S	

Tabla V2: Resumen-Construcción de las variables para la encuesta

Revisión de la literatura	Método Delphi	Variables seleccionadas del Método Delphi	Especialistas	Grupos Focales	Grupo de investigadores
49 variables	41 variables	26 variables	7 variables	3 variables	7 variables
ENCUESTA		43 variables de calidad de servicio			



ANEXO W: FUERZAS COMPETITIVAS

Tabla W1: Fuerzas competitivas según Porter

Fuerzas Competitivas	Variables	Descripción	Poder
<p>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES El cliente tiene un alto nivel de negociación cuando puede reducir precios, impulsar el incremento de los costos para la mejora de la calidad de los servicios, promover el enfrentamiento entre los participantes del sector, conocimiento de la información sobre la industria y el mayor número de sustitutos disponibles y cercanos (Porter, 2008, pp.5-6).</p>	Mejoramiento de la calidad	Los visitantes demandan una oferta museística basada en la presencia de elementos interactivos y vivenciales, contenido comprensible de las exposiciones, variedad de actividades culturales, aspectos que mejoran la calidad del servicio ofrecido y cuya presencia impacta en la satisfacción del visitante. En este sentido, el poder de negociación de los clientes es alto.	MEDIO
	Variedad de oferta	Amplia oferta de actividades culturales en Lima Metropolitana para cubrir las necesidades de recreación y entretenimiento. Por lo tanto, el nivel de negociación de los clientes es alto.	
	Reducción de precios	No hay enfrentamiento entre los competidores del sector para la disminución del precio, ello debido a que la propuesta de cada museo es diferenciadora y valorada por el visitante. Entonces, el nivel de negociación es bajo.	
	Conocimiento de la oferta	En los grupos focales y en la observación se observó que el público desconoce la diversidad de la oferta museística y los días gratuitos que brinda el museo al público. Por lo tanto, el nivel de negociación es bajo.	
<p>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES El proveedor tiene un alto nivel de negociación cuando se diferencian de los otros proveedores, la concentración de los proveedores en la industria es baja, la dependencia del volumen del gasto del comprador, dificultad para el cambio de proveedores, control de precios de los proveedores, un gasto menor del comprador por volumen de venta (Porter, 2008, pp.4-5).</p>	Diferenciación entre proveedores	Los productos ofrecidos por los proveedores del MNAAHP no se diferencian de los provistos por otros proveedores. De acuerdo a ello, el nivel de negociación es bajo.	MEDIO
	Concentración de los proveedores en la industria	Los insumos que requiere el MNAAHP para sus operaciones los proveen pocas organizaciones. Entonces, el nivel de negociación es alto.	
	Dificultad para el cambio de proveedores	El Ministerio de Cultura es el principal proveedor del MNAAHP, ya que dota al museo de presupuesto, personal, por lo tanto su nivel de negociación es alto. Área de Imagen Institucional- Los proveedores artísticos para las actividades culturales pueden ser sustituidos por otros, CEMDUC Católica, artistas urbanos, miembro de asociaciones culturales de algunas universidades; por lo tanto el nivel de negociación es bajo. Área de Conservación y Restauración: Los proveedores conocen las especificaciones que los productos deben de tener para la conservación de piezas; por lo tanto, la dificultad para el cambio es alta.	
	Control de precios de los proveedores	Debido a que los insumos que utiliza el área de Conservación y Restauración de piezas y colecciones tienen pocos sustitutos. Entonces, el control de precios de los proveedores es alto.	

Fuerzas Competitivas	Variables	Descripción	Poder
RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES La rivalidad es alta cuando existe una variedad de competidores parecidos en tamaño y potencia, y el crecimiento del sector es lento, lo cual impulsa la rivalidad por la participación de mercado (Porter, 2008, p.7).	Variedad de competidores en tamaño y potencia	Si bien existe una variedad de museos en Lima Metropolitana, no son iguales en tamaño ni potencia para incentivar la competencia. El museo más representativo es el MALI por la realización de estudios de públicos, presencia de mediadores, servicios complementarios, variedad de actividades culturales y programas educativos. Además, cuenta con una gestión que busca la sostenibilidad económica. Sin embargo, el MNAAHP no brinda una propuesta diferenciada e innovadora que les permita competir con los museos más representativos de Lima Metropolitana. Por lo tanto, existe una baja rivalidad entre competidores.	BAJA
	Crecimiento del sector	Crecimiento lento del sector debido a que no hay rivalidad entre los competidores por la participación del mercado, lo cual no permite el desarrollo del sector. Por lo tanto, existe una baja rivalidad entre competidores.	
AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS La amenaza de un sustituto es alta cuando existe un atractivo <i>trade-off</i> de precio y desempeño del producto, y cuando el costo por cambiar de sustituto es bajo (Porter, 2008, pp.6-7).	<i>Trade off</i> de desempeño	Variedad de propuestas culturales sustitutas, las cual responden a las exigencias del público. Por lo tanto, existe una amenaza alta de servicios sustitutos.	MEDIO
	Costos por el cambio de sustitutos	Existen sustitutos para la oferta museística como monumentos históricos o arqueológicos, huacas, sitios arqueológicos, galerías, lugares de la memoria y centros culturales. Sin embargo, existen algunos sustitutos cuya elección está influenciada por el precio. Por tanto, la amenaza de servicios sustitutos es media.	
AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES La amenaza de nuevos entrantes es alta cuando existen bajas barreras de entrada. Las barreras son las economías de escala, beneficios de escala por el lado de la demanda, costos de los clientes por cambiar de proveedor, requisitos de capital, ventajas competitivas independientemente del tamaño, acceso desigual de los canales de distribución y políticas gubernamentales restrictivas (Porter, 2008, pp.2-4).	Ventajas competitivas independientemente del tamaño	Próximamente entrará al mercado museístico el Museo Nacional. El cual significará una amenaza en la oferta museística actual. Según los especialistas entrevistados, se espera que el Museo Nacional se convierta en un modelo o referente para los museos peruanos. Asimismo, en el Foro Internacional de la Cultura se presentó avances del proyecto el cual contempla innovación tecnológica, diseños en la infraestructura y amplios espacios del museo. Por lo tanto, la amenaza de este nuevo entrante se debe sobre todo la baja barrera de entrada sobre las ventajas competitivas.	MEDIO
	Requisitos de capital	Los museos requieren de un nivel de inversión y mantenimiento altos. En cuanto a la inversión se requiere adquirir colecciones y tener una infraestructura adecuada para la preservación de las piezas. Con respecto al mantenimiento, es indispensable que las piezas se encuentren en buen estado y el servicio al visitante brinde una experiencia completa.	

ANEXO X: ANÁLISIS DE FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Tabla X1: Fortalezas y Oportunidades

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>-MNAAHP forma parte de la plataforma virtual “Museo en Línea”</p> <p>-MNAHHP es uno de los 3 museos más concurridos a nivel nacional que está a cargo del Ministerio de Cultura, incrementándose el número de visitantes en 26% del año 2016 al 2017</p> <p>-El MNAAHP es el primer museo con más de 300,000 piezas. Cuenta con variedad de piezas de tipo antropológicas, arqueológicas e históricas</p> <p>-Museo más antiguo y representativo del Perú al ser un espacio de reencuentro con el pasado prehispánico, colonial y republicano.</p> <p>-Actividades culturales gratuitas como el primer domingo de cada mes, museo abre de noche, jueves culturales y otras presentaciones artísticas.</p> <p>-Público nacional que más asiste al museo es el escolar, seguido por el público adulto y en tercer lugar los estudiantes</p> <p>-Capacitación del director en temas de gestión cultural</p> <p>-Objetivo a corto plazo realizar una reestructuración de áreas para la integración de las operaciones del museo en un área llamada “exposiciones”</p> <p>-Se han reforzado las relaciones y las alianzas estratégicas entre el museo y la Municipalidad de Pueblo Libre.</p> <p>-Brinda exposiciones permanentes y temporales</p> <p>-El museo cuenta con espacios para brindar servicios complementarios</p> <p>-Optimización en 91% la velocidad de respuesta a las consultas del público en las redes sociales</p> <p>-El área de investigaciones está trabajando en la producción de guiones entendibles y no extensos para el público</p> <p>-El museo cuenta con 5 laboratorios: metales, cerámica, material orgánico, textiles, arte histórico</p> <p>-El museo cuenta con plataformas interactivas en la Sala Paracas y en la Casona de los Libertadores para generar una mayor experiencia en el público</p>	<p>-El Ministerio de Cultura cuenta con una Dirección especializada en Museos</p> <p>-La ley 28296 da acceso gratuito a los visitantes a los museos y sitios arqueológicos administrados por el Ministerio de Cultura</p> <p>-El Perú cuenta con una legislación para la protección del patrimonio cultural</p> <p>-Aumento del presupuesto del Estado asignado al sector cultura.</p> <p>-El sector cultural contribuye con el desarrollo económico y social, ya que aporta al PBI y brinda oportunidades laborales.</p> <p>-Incremento del gasto que los hogares peruanos asignan a los bienes y servicios culturales</p> <p>-De acuerdo al INEI, en el año 2009, los jóvenes representan el 18% de la población peruana en el año 2015</p> <p>-Los jóvenes buscan actividades de diversión</p> <p>-La mayoría de visitantes a museos residen en Lima Centro y Lima Norte</p> <p>-La mayoría de visitantes a museos y galerías son de 18 a 29 años, trabajan, son universitarios, pertenecen al Nivel socioeconómico A/B</p> <p>-Los visitantes a museos o galerías usan con mayor frecuencia la información en boletería o sala, los folletos de información entregados y las zonas sociales</p> <p>-Los visitantes a museos o galerías sienten mayor satisfacción con los servicios de visita guiada, folletos de información entregados y estacionamiento</p> <p>-La población joven de 19 a 24 años de edad son los que más utilizan Internet en el primer trimestre del 2018, ya que representan el 79,8%, siendo el Facebook la principal red social usada por los jóvenes (<i>millennials</i>)</p> <p>-Existen casos internacionales como el Museo Guggenheim Bilbao que han obtenido certificación en gestión ambiental, debido a su comportamiento frente al manejo de los residuos y el uso eléctrico necesario</p> <p>-Los museos han pasado de ser un espacio de contemplación de objetos a ser un espacio educativo y de interacción con el entorno.</p> <p>-Algunos museos privados como el MUCEN, MALI y el Museo Pedro de Osma han realizado una ardua labor por desarrollar sus áreas educativas.</p>

Tabla X2: Debilidades y Amenazas

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Depende de la dirección del Ministerio de Cultura -El diseño de la misión del museo es muy extensa -Los jefes de áreas y unidades de la organización no identifican con claridad la misión y visión de la organización señalada por el director ni la publicada en la página web -El servicio de acompañamiento del guiado es tercerizado y enfocado al público extranjero -El área de investigaciones realizó un estudio de públicos; sin embargo, los resultados no han sido socializados a las diferentes áreas de la organización -El área de Imagen no ha sistematizado una metodología para estudiar a los distintos públicos del museo. -No se emplean indicadores para medir el impacto que producen las acciones dirigidas a los visitantes. -Poca interactividad y acogida del público con las publicaciones en las redes sociales y ausencia de contenidos atractivos -Cuenta con un área de operaciones, pero solo se encarga de realizar el mantenimiento del edificio -El director presenta un estilo de liderazgo directivo lo cual no facilita la construcción de relaciones entre las áreas -Conflictos de intereses entre las áreas de museografía e investigaciones con respecto a la presentación del contenido de información a mostrarse al público -El museo no cuenta con un área de finanzas que cuide la sostenibilidad económica de las actividades , ya que los ingresos son entregados al Ministerio de Cultura -Las relaciones y la comunicación entre las áreas no es muy fluida -El área de RR.HH no ejecuta un plan de capacitaciones -En los grupos focales, los jóvenes de 18 a 29 años no identificaron al MNAHHP como uno de los cinco museos que han visitado al menos una vez en el último año -El estudio de la demanda del MALI señala que solo el 14% ha visitado alguna vez el MNHAAP -No cuentan con un guión narrativo integral -Solo el 14% de los visitantes de Lima Metropolitana recuerdan al MNAHHP -Solo uno de los jefes entrevistados asocia la gestión de los museos con acciones que se deben realizar para lograr la satisfacción del visitante 	<ul style="list-style-type: none"> -La visita a museos no es una de las actividades más realizadas por el vacacionista nacional, ya que solo representa el 15% -Algunos museos grandes presentan un alto índice de accesibilidad virtual, ya que exponen sus colecciones a través de la libre consulta por internet y utilizan con mayor frecuencia la página web y las redes sociales. -El MALI están invirtiendo en recursos tecnológicos para la exposición de sus exhibiciones y una experiencia de aprendizaje interactiva como pantallas, proyectores y Smartphone -Mayor oferta de museos de Arqueología, Antropología y Etnografía en Lima Metropolitana -Desde el año 2015 al 2017, el nivel de satisfacción ha descendido con respecto a la calidad y cantidad de las actividades culturales, deportivas y recreativas -La asistencia del público de Lima Metropolitana por asistir a museos y galerías ha decrecido en 5% del año 2016 al año 2017 -Muchos museos no estudian a sus visitantes debido a que existe una aversión a los temas comerciales -La falta de recursos, personal especializado en mediación y el poco manejo del marketing, obstaculizan el trabajo eficiente de los museos con enfoque al visitante -El MALI es el museo privado más representativo en Lima Metropolitana con enfoque en el visitante y en el caso de un museo público es el Museo del Banco Central de Reserva - Escasa profesionalización del personal en gestión de museos al no contar con un equipo multidisciplinario -Los museos tienen pocas redes colaborativas -La mayoría de museos brindan una oferta enfocada al público académico -De acuerdo a los grupos focales, los jóvenes de 18 a 29 años consideran que los horarios de atención son poco flexibles y no cuentan con diversas opciones de transporte para llegar a tiempo -Las actividades culturales más realizadas por el público de Lima Metropolitana son ir al cine, asistir a eventos musicales , e ir a eventos culturales en la calle o plaza pública

DEBILIDADES

- De acuerdo a los grupos focales, son pocos los museos que están generando una apropiada conexión con el visitante a través de elementos interactivos y vivenciales
 - Ninguna área conoce un modelo de calidad para museos
 - El MNAAHP no cuenta a la fecha con un sistema de gestión de calidad para los servicios que brinda
 - El museo no ha identificado la ruta del visitante, de modo que no puede reconocer los momentos de la verdad que ayudarían a brindar un servicio de calidad enfocado en la satisfacción del visitante
 - Los jefes de áreas consideran como aspectos menos atractivos del servicio ofrecido la insuficiencia de guías, la ausencia de publicaciones de índole divulgativa a través de plataformas virtuales, el trato del personal, la falta de mantenimiento de las salas expositivas, la falta de programas de difusión de las actividades del museo y la falta de folletos informativos
 - La mayoría de las áreas no consultan o utilizan la opinión del visitante de forma sistemática, por lo que las mejoras implementadas no toman en cuenta la opinión del visitante
- Observación:
- Los visitantes se sienten desorientados con respecto a los servicios complementarios que observan en la señalética
 - Muchos de los visitantes consultaron por el servicio de guiado y no lo encontraron disponible
 - Los visitantes se sintieron incómodos cuando el museo cerraba las puertas de las salas expositivas a las 4:45 pm cuando la hora de cierre es a las 5:00 pm
 - Los visitantes no identifican con claridad los días en el que el museo extiende su horario de visita o brinda ingreso gratuito
 - El personal de seguridad en algunas ocasiones utilizó un lenguaje duro con el visitante
 - La mayoría de custodios que se ubican en las salas no interactúan con el visitante
 - Solo uno de los custodios de sala destaca por sus conocimientos acerca del contenido de las salas y su capacidad de transmitirlo a los visitantes
 - Existen problemas de mantenimiento con los servicios higiénicos, la pintura de las paredes y limpieza de las piezas
 - Las plataformas interactivas de las exposiciones no funcionan adecuadamente
 - La mayoría de visitantes no lee el contenido de los paneles que presentan un texto extenso y técnico
 - Los visitantes piden folletos que les brinde más información de los contenidos de las salas; sin embargo, no están disponibles
 - De acuerdo a la observación, el museo no brinda el servicio wi-fi a sus visitantes

ANEXO Y: USO DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS DEL MNAAHP

Figura Y1: Uso de servicios complementarios del MNAAHP

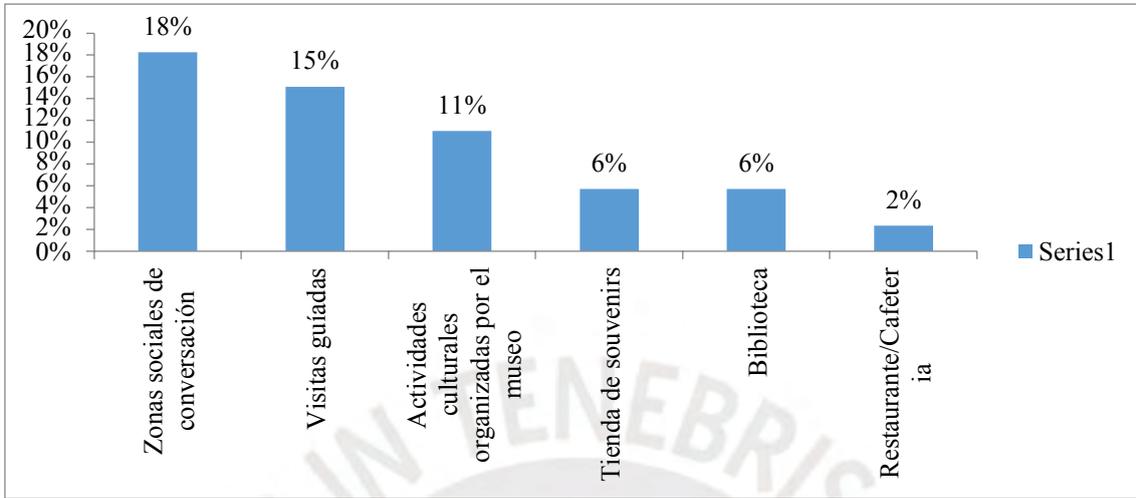


Figura Y2: Razones de no uso del servicio de restaurante/cafetería del MNAAHP

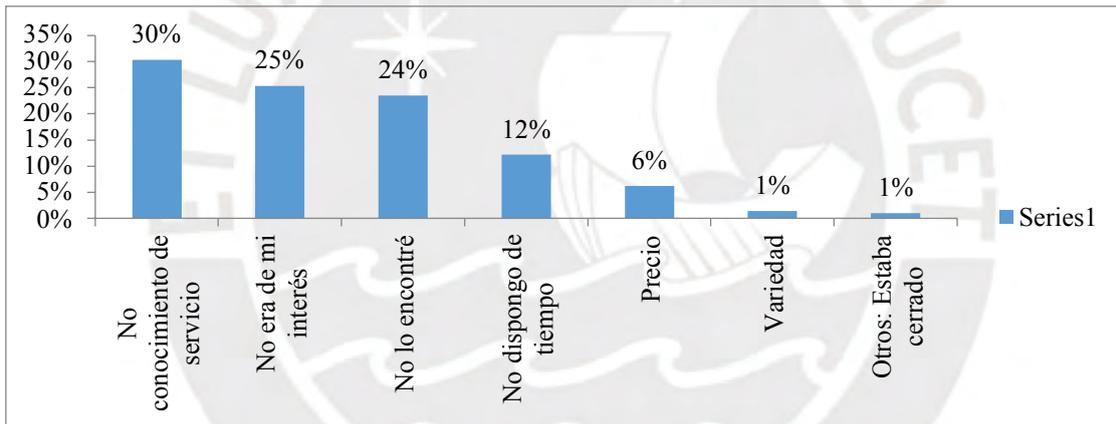
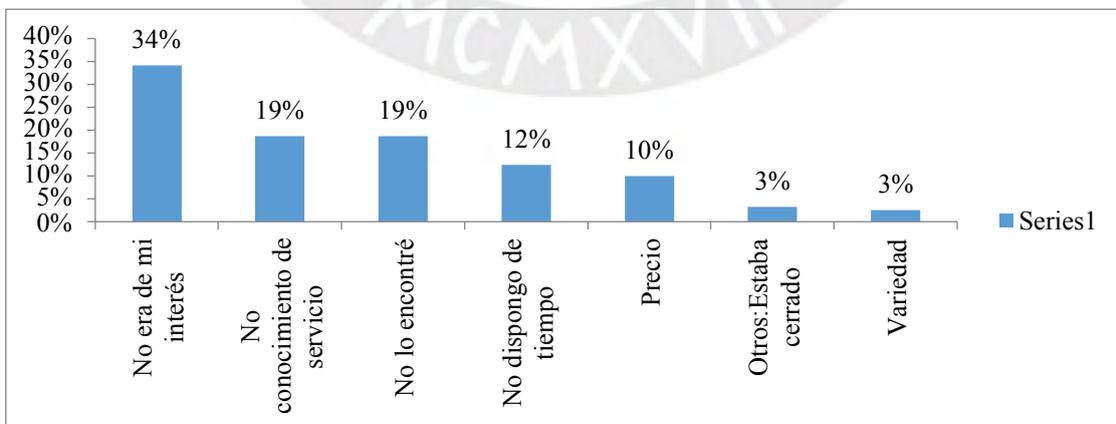


Figura Y3: Razones de no uso del servicio de la tienda de souvenir del MNAAHP



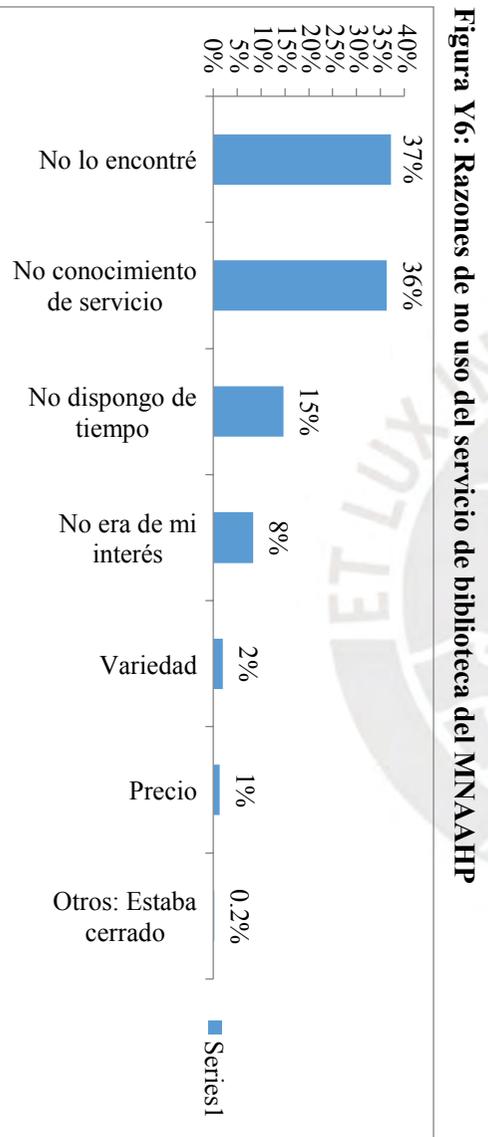
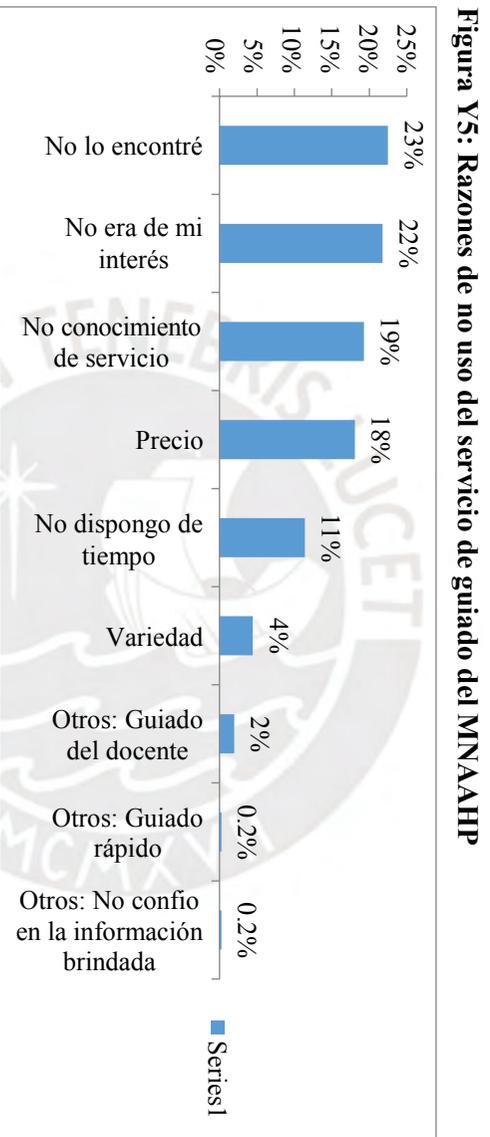
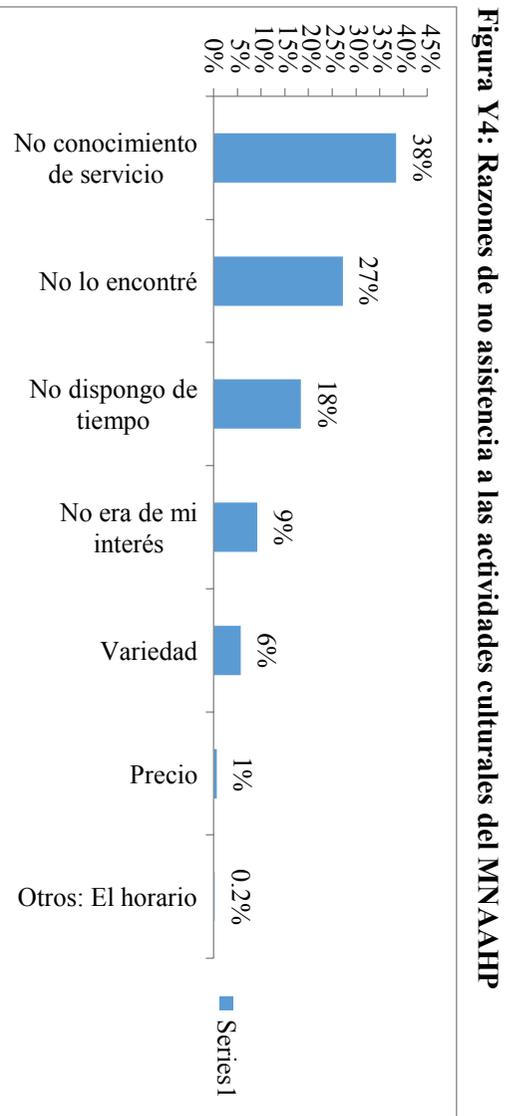
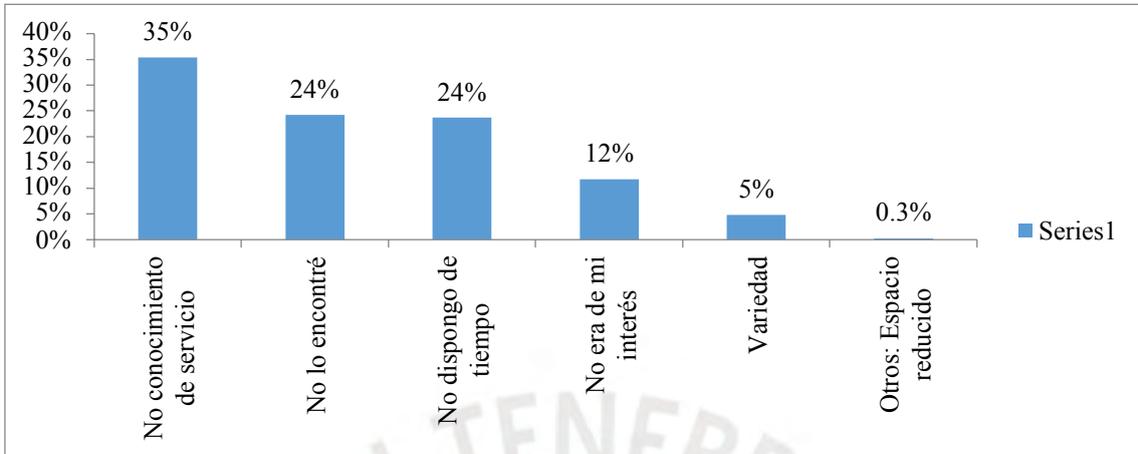


Figura Y7: Razones de no uso del servicio de zonas sociales de conversación dentro del MNAAHP



ANEXO Z: RESULTADOS DE OTROS ASPECTOS DEL SERVICIO DEL MNAAHP

Figura Z1: Satisfacción del visitante

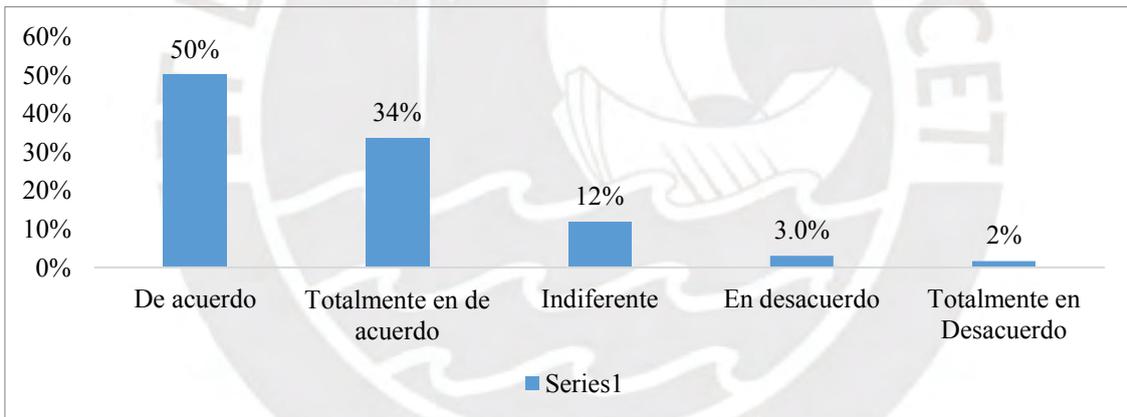


Figura Z2: Recomendación del museo por el visitante

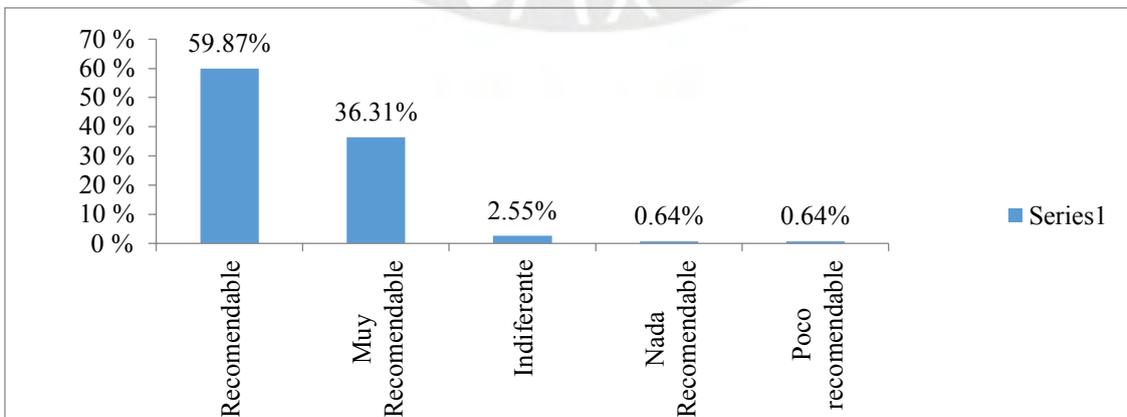
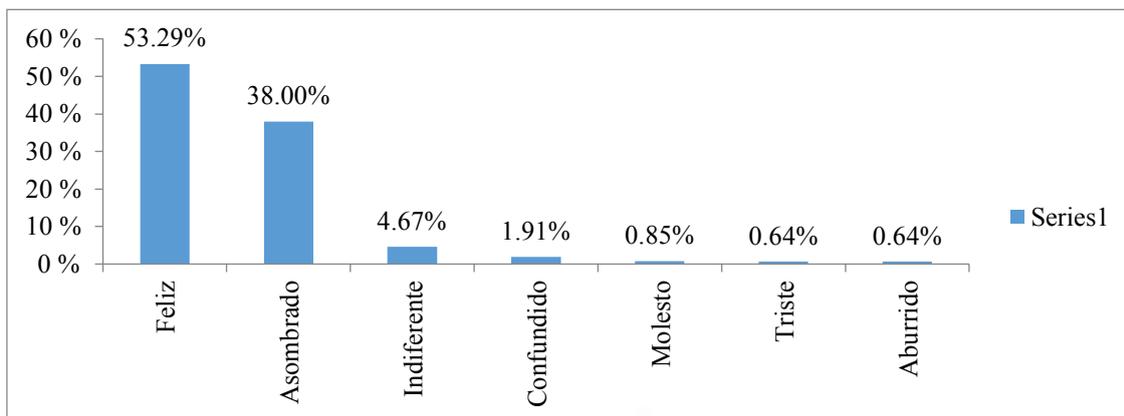


Figura Z3: Emociones que le generó



ANEXO AA: PERFIL DEL VISITANTE AL MNAAHP

Figura AA1: Lugar de residencia

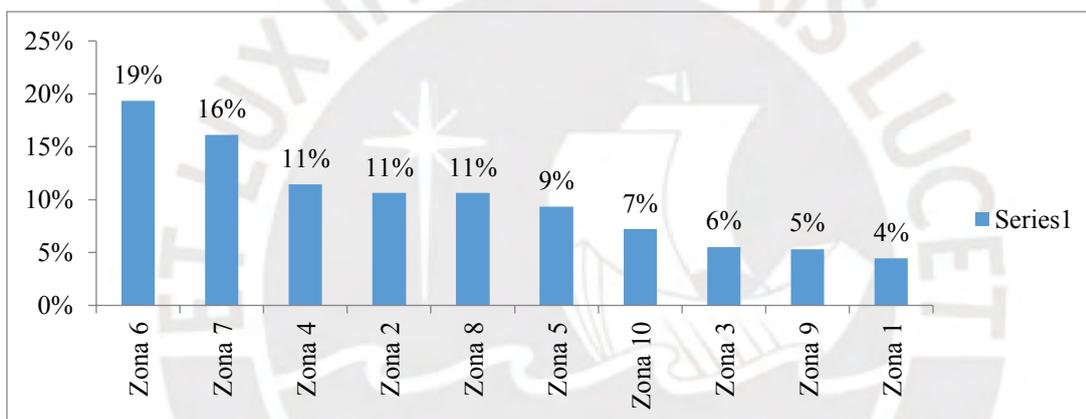


Figura AA2: Sexo

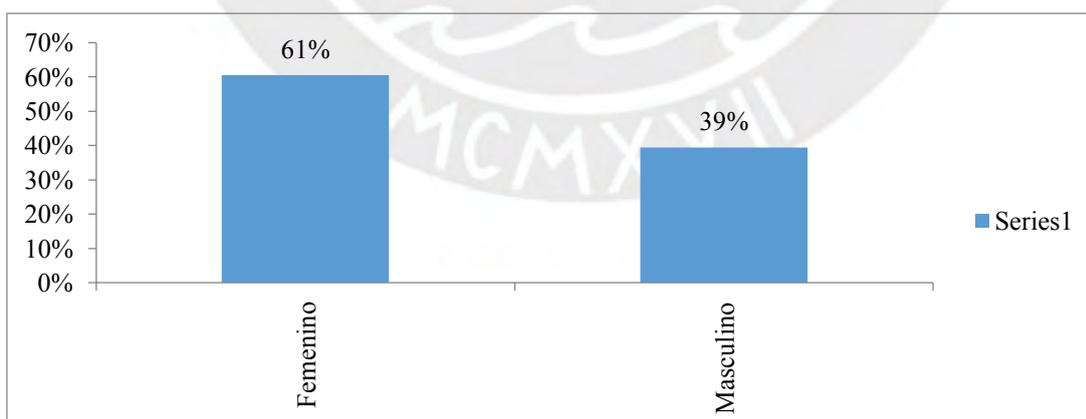


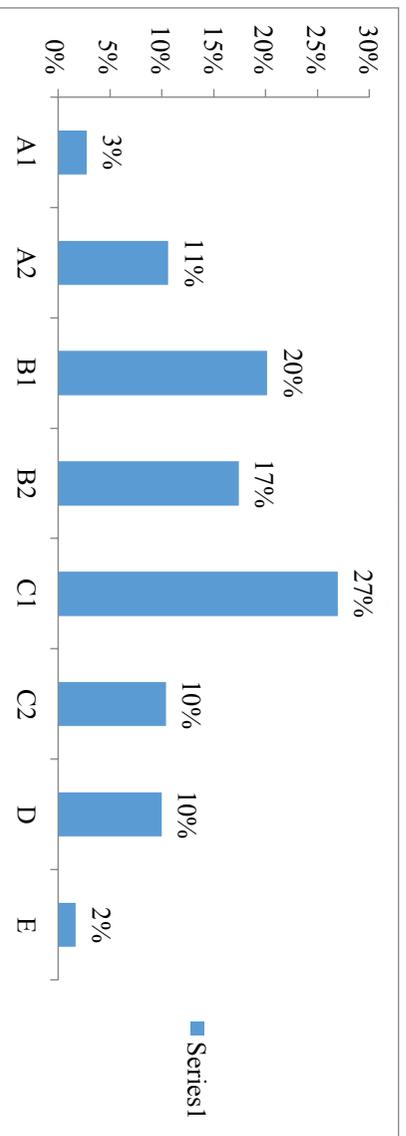
Figura AA3: Edad

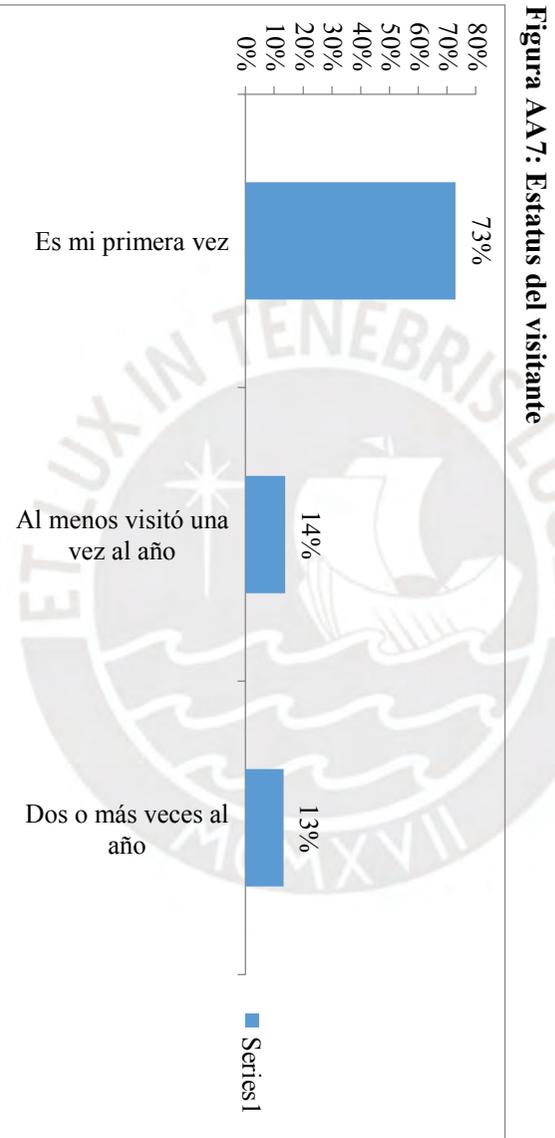
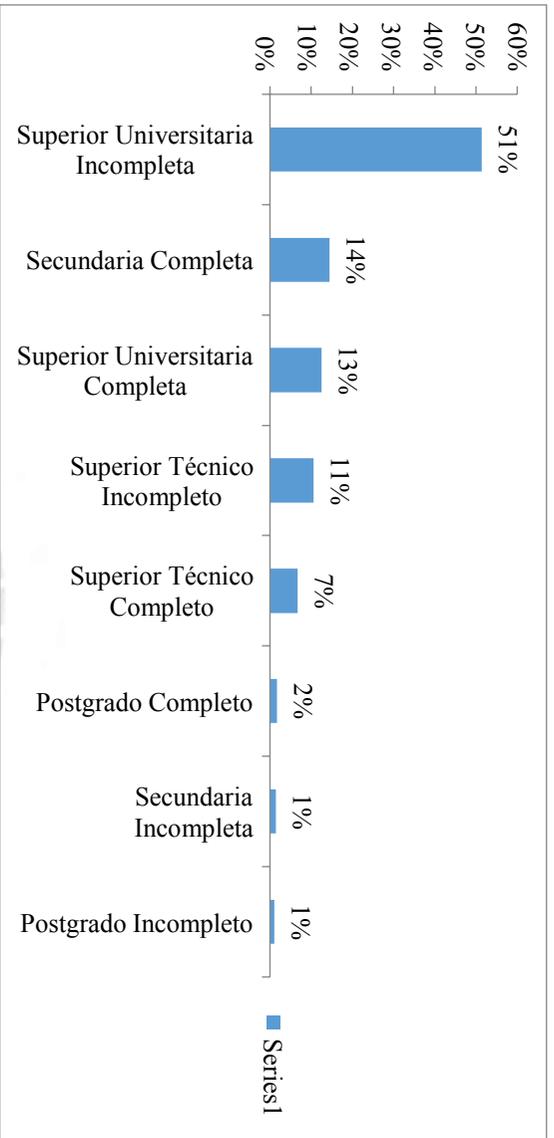


Figura AA4: Ocupación



Figura AA5: Nivel socioeconómico





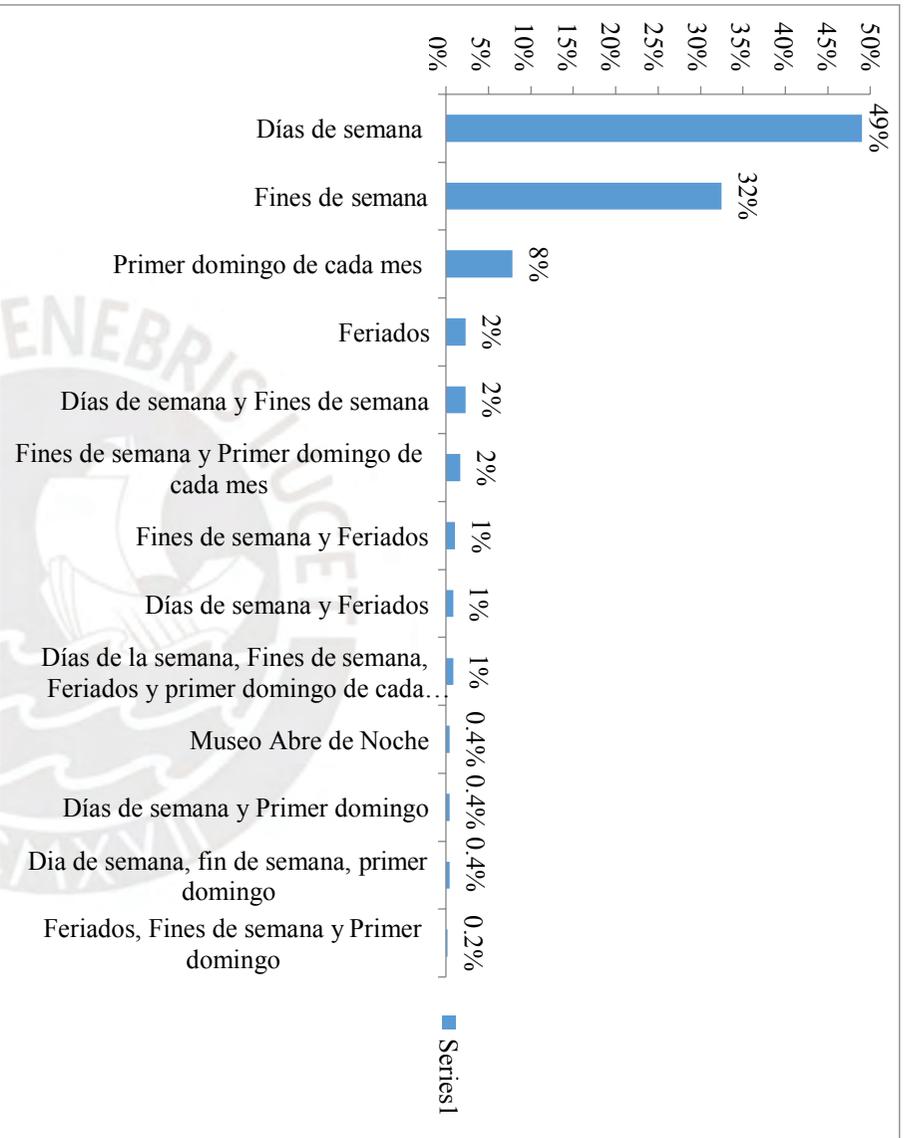


Figura AA8: Ocasiones de visita



Figura AA9: Tiempo de visita

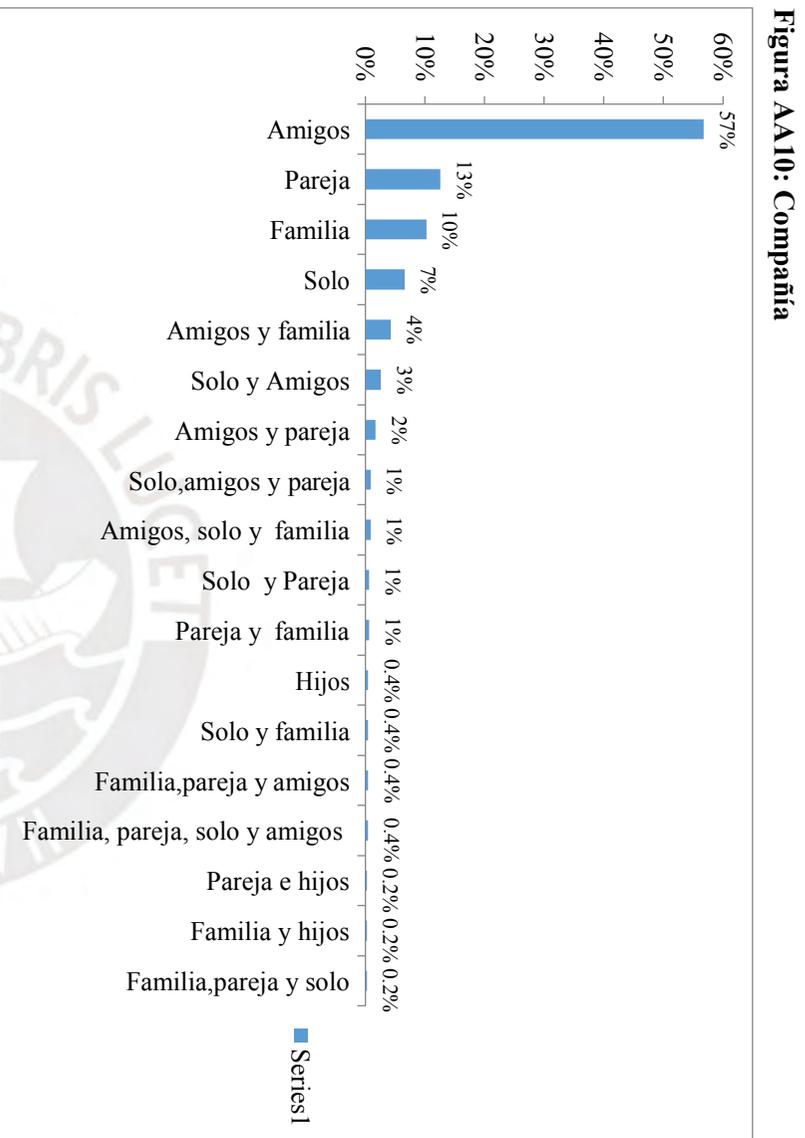


Figura AA10: Compañía

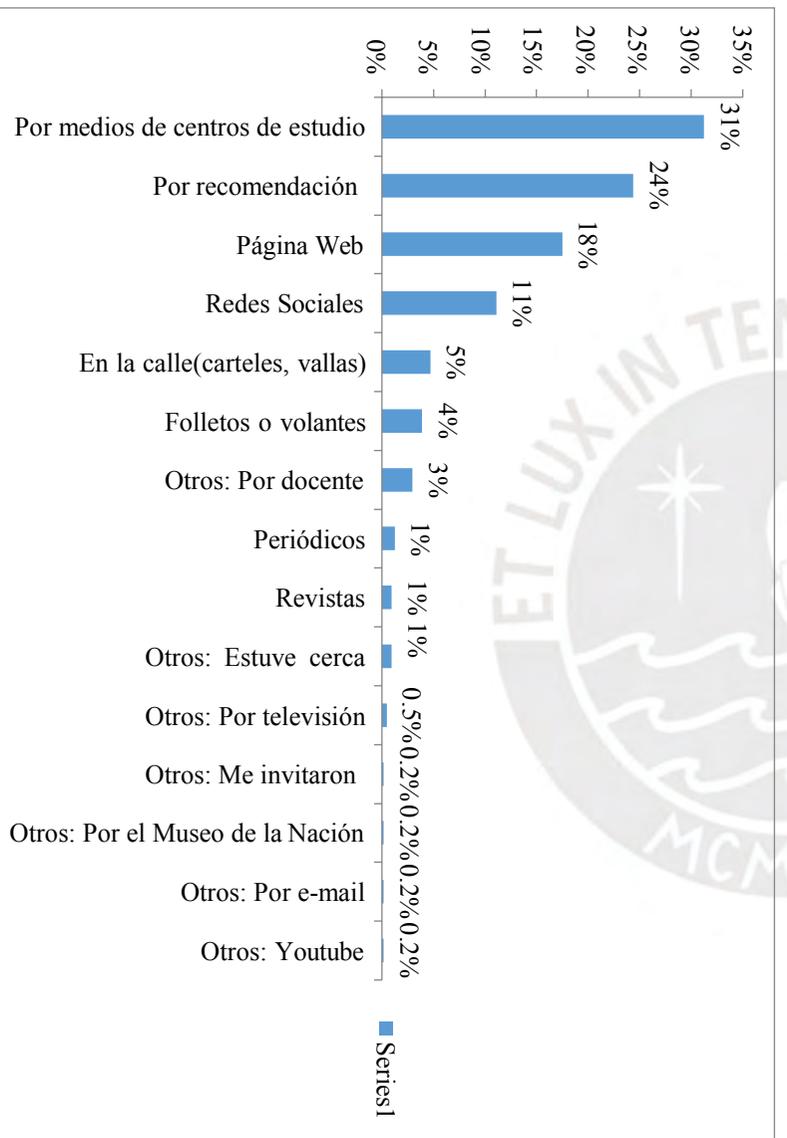


Figura AA11: Medios de comunicación

ANEXO AB: TABLA DE WARD

Tabla AB: Cuadro de aglomeraciones (*Agglomeration Schedule*)

Escenario	Clúster Combinado		Coeficientes	Escenario del Clúster aparece por primera vez		Siguiete Escenario
	Clúster 1	Clúster 2		Clúster 1	Clúster 2	
1	263	440	0.000	0	0	223
2	53	412	0.000	0	0	23
3	106	364	0.000	0	0	12
4	96	307	0.000	0	0	15
5	271	287	0.000	0	0	14
6	232	276	0.000	0	0	8
7	249	262	0.000	0	0	16
8	72	232	0.000	0	6	11
9	110	195	0.000	0	0	11
10	149	150	0.000	0	0	24
11	72	110	0.000	8	9	18
12	92	106	0.000	0	3	17
13	88	168	.500	0	0	36
14	271	380	1.167	5	0	50
15	96	289	1.833	4	0	41
16	44	249	2.500	0	7	52
17	71	92	3.250	0	12	50
18	72	124	4.083	11	0	19
19	4	72	4.964	0	18	20
20	4	35	5.875	19	0	43
21	125	360	6.875	0	0	272
22	13	181	7.875	0	0	51
23	53	365	9.208	2	0	139
24	105	149	10.542	0	10	51
25	268	451	12.042	0	0	164
26	169	445	13.542	0	0	72
27	120	433	15.042	0	0	44
28	305	337	16.542	0	0	162
29	64	293	18.042	0	0	113
30	140	288	19.542	0	0	134
31	75	286	21.042	0	0	132
32	212	284	22.542	0	0	45
33	151	275	24.042	0	0	112
34	158	250	25.542	0	0	111
35	115	236	27.042	0	0	132
36	88	233	28.542	13	0	77
37	196	221	30.042	0	0	182
38	97	214	31.542	0	0	59

Escenario	Clúster Combinado		Coeficientes	Escenario del Clúster aparece por primera vez		Siguiete Escenario
	Clúster 1	Clúster 2		Clúster 1	Clúster 2	
39	14	203	33.042	0	0	154
40	21	143	34.542	0	0	137
41	96	325	36.125	15	0	42
42	96	235	37.875	41	0	76
43	4	89	39.694	20	0	78
44	120	303	41.528	27	0	114
45	212	237	43.361	32	0	160
46	200	422	45.361	0	0	75
47	392	410	47.361	0	0	142
48	51	348	49.361	0	0	210
49	28	161	51.361	0	0	155
50	71	271	53.373	17	14	134
51	13	105	55.440	22	24	140
52	44	261	57.773	16	0	161
53	219	469	60.273	0	0	258
54	189	468	62.773	0	0	130
55	322	463	65.273	0	0	114
56	182	439	67.773	0	0	131
57	397	406	70.273	0	0	157
58	204	399	72.773	0	0	256
59	97	387	75.273	38	0	255
60	152	362	77.773	0	0	221
61	73	361	80.273	0	0	159
62	329	349	82.773	0	0	215
63	296	346	85.273	0	0	160
64	76	344	87.773	0	0	244
65	55	340	90.273	0	0	80
66	68	319	92.773	0	0	154
67	191	315	95.273	0	0	241
68	256	310	97.773	0	0	158
69	139	242	100.273	0	0	72
70	157	231	102.773	0	0	216
71	79	188	105.273	0	0	225
72	139	169	107.773	69	26	140
73	118	129	110.273	0	0	187
74	42	84	112.773	0	0	253
75	85	200	115.440	0	46	156
76	48	96	118.106	0	42	190

Escenario	Clúster Combinado		Coeficientes	Escenario del Clúster aparece por primera vez		Siguiete Escenario
	Clúster 1	Clúster 2		Clúster 1	Clúster 2	
77	88	180	120.856	36	0	224
78	4	193	123.612	43	0	79
79	4	62	126.412	78	0	221
80	6	55	129.245	0	65	138
81	330	466	132.245	0	0	326
82	457	462	135.245	0	0	191
83	3	459	138.245	0	0	208
84	183	458	141.245	0	0	322
85	394	453	144.245	0	0	135
86	414	448	147.245	0	0	232
87	377	447	150.245	0	0	269
88	294	441	153.245	0	0	264
89	423	438	156.245	0	0	163
90	371	425	159.245	0	0	197
91	144	424	162.245	0	0	164
92	398	409	165.245	0	0	166
93	300	407	168.245	0	0	167
94	19	390	171.245	0	0	187
95	273	378	174.245	0	0	201
96	104	373	177.245	0	0	169
97	10	368	180.245	0	0	254
98	133	358	183.245	0	0	178
99	245	351	186.245	0	0	178
100	253	327	189.245	0	0	165
101	82	306	192.245	0	0	136
102	123	265	195.245	0	0	189
103	1	246	198.245	0	0	240
104	137	210	201.245	0	0	203
105	119	206	204.245	0	0	257
106	101	174	207.245	0	0	168
107	47	153	210.245	0	0	270
108	83	128	213.245	0	0	170
109	54	108	216.245	0	0	328
110	70	95	219.245	0	0	245
111	158	460	222.412	34	0	209
112	151	333	225.579	33	0	162
113	64	260	228.745	29	0	298
114	120	322	232.112	44	55	336

Escenario	Clúster Combinado		Coeficientes	Escenario del Clúster aparece por primera vez		Siguiete Escenario
	Clúster 1	Clúster 2		Clúster 1	Clúster 2	
115	419	471	235.612	0	0	282
116	5	470	239.112	0	0	183
117	32	450	242.612	0	0	249
118	363	444	246.112	0	0	228
119	290	437	249.612	0	0	314
120	257	434	253.112	0	0	215
121	416	426	256.612	0	0	193
122	30	420	260.112	0	0	285
123	184	405	263.612	0	0	268
124	141	370	267.112	0	0	185
125	69	301	270.612	0	0	270
126	135	297	274.112	0	0	163
127	285	291	277.612	0	0	243
128	156	279	281.112	0	0	193
129	130	252	284.612	0	0	229
130	134	189	288.112	0	54	358
131	93	182	291.612	0	56	223
132	75	115	295.112	31	35	186
133	40	81	298.612	0	0	317
134	71	140	302.128	50	30	226
135	148	394	305.794	0	85	246
136	56	82	309.461	0	101	225
137	21	255	313.294	40	0	188
138	6	418	317.211	80	0	311
139	53	324	321.128	23	0	190
140	13	139	325.117	51	72	209
141	109	396	329.117	0	0	315
142	388	392	333.117	0	47	302
143	280	347	337.117	0	0	276
144	24	335	341.117	0	0	307
145	29	320	345.117	0	0	238
146	15	298	349.117	0	0	155
147	59	278	353.117	0	0	297
148	78	240	357.117	0	0	306
149	185	225	361.117	0	0	289
150	165	223	365.117	0	0	234
151	31	205	369.117	0	0	256
152	113	197	373.117	0	0	305

Escenario	Clúster Combinado		Coeficientes	Escenario del Clúster aparece por primera vez		Siguiete Escenario
	Clúster 1	Clúster 2		Clúster 1	Clúster 2	
153	138	142	377.117	0	0	239
154	14	68	381.117	39	66	280
155	15	28	385.117	146	49	333
156	85	345	389.200	75	0	292
157	397	465	393.367	57	0	280
158	256	415	397.533	68	0	208
159	73	391	401.700	61	0	259
160	212	296	405.867	45	63	226
161	44	46	410.067	52	0	189
162	151	305	414.300	112	28	298
163	135	423	418.550	126	89	329
164	144	268	422.800	91	25	291
165	253	442	427.133	100	0	293
166	244	398	431.467	0	92	170
167	111	300	435.800	0	93	240
168	101	201	440.133	106	0	273
169	8	104	444.467	0	96	329
170	83	244	448.933	108	166	295
171	331	454	453.433	0	0	309
172	77	429	457.933	0	0	297
173	383	400	462.433	0	0	269
174	281	372	466.933	0	0	217
175	217	339	471.433	0	0	305
176	57	326	475.933	0	0	279
177	49	313	480.433	0	0	303
178	133	245	484.933	98	99	318
179	229	239	489.433	0	0	220
180	100	227	493.933	0	0	292
181	34	226	498.433	0	0	333
182	162	196	502.933	0	37	237
183	5	170	507.433	116	0	267
184	80	167	511.933	0	0	257
185	27	141	516.433	0	124	330
186	75	435	521.133	132	0	244
187	19	118	525.883	94	73	260
188	21	187	530.800	137	0	293
189	44	123	535.743	161	102	336
190	48	53	540.726	76	139	304

Escenario	Clúster Combinado		Coeficientes	Escenario del Clúster aparece por primera vez		Siguiete Escenario	
	Clúster 1	Clúster 2		Clúster 1	Clúster 2		
191		213	457	545.726	0	82	252
192		107	432	550.726	0	0	327
193		156	416	555.726	128	121	310
194		393	411	560.726	0	0	357
195		102	402	565.726	0	0	232
196		379	401	570.726	0	0	322
197		11	371	575.726	0	90	242
198		274	341	580.726	0	0	243
199		163	336	585.726	0	0	350
200		302	304	590.726	0	0	295
201		267	273	595.726	0	95	307
202		208	251	600.726	0	0	276
203		137	241	605.726	104	0	296
204		103	211	610.726	0	0	281
205		45	177	615.726	0	0	319
206		43	160	620.726	0	0	313
207		2	146	625.726	0	0	401
208		3	256	630.860	83	158	303
209		13	158	636.137	140	111	372
210		51	192	641.471	48	0	259
211		220	436	646.971	0	0	340
212		356	421	652.471	0	0	283
213		350	389	657.971	0	0	342
214		243	366	663.471	0	0	353
215		257	329	668.971	120	62	271
216		157	311	674.471	70	0	290
217		173	281	679.971	0	174	227
218		37	266	685.471	0	0	253
219		33	254	690.971	0	0	284
220		23	229	696.471	0	179	315
221		4	152	701.971	79	60	224
222		39	136	707.471	0	0	306
223		93	263	713.071	131	1	369
224		4	88	718.674	221	77	230
225		56	79	724.307	136	71	351
226		71	212	730.005	134	160	291
227		173	224	735.755	217	0	389

Escenario	Clúster Combinado		Coeficientes	Escenario del Clúster aparece por primera vez		Siguiete Escenario
	Clúster 1	Clúster 2		Clúster 1	Clúster 2	
228	52	363	741.589	0	118	290
229	130	190	747.422	129	0	247
230	4	7	753.347	224	0	393
231	112	449	759.347	0	0	368
232	102	414	765.347	195	86	317
233	166	385	771.347	0	0	348
234	165	355	777.347	150	0	366
235	194	295	783.347	0	0	352
236	154	259	789.347	0	0	368
237	86	162	795.347	0	182	272
238	29	159	801.347	145	0	325
239	90	138	807.347	0	153	320
240	1	111	813.413	103	167	319
241	191	376	819.580	67	0	254
242	11	464	825.830	197	0	361
243	274	285	832.080	198	127	376
244	75	76	838.380	186	64	379
245	70	461	844.713	110	0	286
246	127	148	851.047	0	135	294
247	130	446	857.463	229	0	321
248	318	455	863.963	0	0	324
249	32	431	870.463	117	0	300
250	353	413	876.963	0	0	349
251	171	216	883.463	0	0	334
252	202	213	889.963	0	191	361
253	37	42	896.463	218	74	311
254	10	191	903.197	97	241	356
255	97	408	909.947	59	0	359
256	31	204	916.697	151	58	370
257	80	119	923.447	184	105	351
258	116	219	930.280	0	53	345
259	51	73	937.113	210	159	310
260	19	61	944.063	187	0	374
261	155	430	951.063	0	0	296
262	17	381	958.063	0	0	375
263	16	343	965.063	0	0	397
264	294	338	972.063	88	0	408
265	9	332	979.063	0	0	344

Escenario	Clúster Combinado		Coeficientes	Escenario del Clúster aparece por primera vez		Siguiete Escenario
	Clúster 1	Clúster 2		Clúster 1	Clúster 2	
266	87	269	986.063	0	0	324
267	5	126	993.063	183	0	337
268	26	184	1000.230	0	123	377
269	377	383	1007.480	87	173	370
270	47	69	1014.730	107	125	318
271	257	342	1022.030	215	0	339
272	86	125	1029.363	237	21	359
273	58	101	1036.780	0	168	286
274	272	403	1044.280	0	0	357
275	122	395	1051.780	0	0	342
276	208	280	1059.280	202	143	371
277	25	247	1066.780	0	0	350
278	121	209	1074.280	0	0	360
279	12	57	1081.780	0	176	363
280	14	397	1089.399	154	157	367
281	66	103	1097.066	0	204	328
282	282	419	1104.899	0	115	338
283	283	356	1112.733	0	212	335
284	33	292	1120.566	219	0	428
285	30	50	1128.399	122	0	323
286	58	70	1136.316	273	245	373
287	60	234	1144.316	0	0	316
288	91	198	1152.316	0	0	378
289	38	185	1160.316	0	149	375
290	52	157	1168.316	228	216	382
291	71	144	1176.367	226	164	398
292	85	100	1184.451	156	180	304
293	21	253	1192.582	188	165	389
294	127	308	1200.782	246	0	308
295	83	302	1208.982	170	200	396
296	137	155	1217.182	203	261	343
297	59	77	1225.432	147	172	337
298	64	151	1233.740	113	162	302
299	314	456	1242.240	0	0	384
300	32	369	1250.740	249	0	363
301	147	354	1259.240	0	0	405
302	64	388	1267.865	298	142	402
303	3	49	1276.565	208	177	374

Escenario	Clúster Combinado		Coeficientes	Escenario del Clúster aparece por primera vez		Siguiete Escenario
	Clúster 1	Clúster 2		Clúster 1	Clúster 2	
	304	48		85	1285.269	
305	113	217	1294.019	152	175	346
306	39	78	1302.769	222	148	332
307	24	267	1311.569	144	201	386
308	114	127	1320.369	0	294	382
309	321	331	1329.203	0	171	388
310	51	156	1338.069	259	193	346
311	6	37	1346.944	138	253	400
312	67	131	1355.944	0	0	335
313	41	43	1364.944	0	206	364
314	290	323	1374.111	119	0	340
315	23	109	1383.311	220	141	365
316	60	176	1392.644	287	0	406
317	40	102	1401.978	133	232	362
318	47	133	1411.353	270	178	339
319	1	45	1421.095	240	205	385
320	90	99	1430.845	239	0	352
321	130	277	1440.695	247	0	409
322	183	379	1450.695	84	196	367
323	30	309	1460.862	285	0	427
324	87	318	1471.112	266	248	385
325	18	29	1481.362	0	238	371
326	330	357	1491.695	81	0	438
327	107	328	1502.029	192	0	393
328	54	66	1512.362	109	281	422
329	8	135	1522.850	169	163	360
330	27	230	1533.350	185	0	417
331	94	215	1543.850	0	0	430
332	39	238	1554.400	306	0	422
333	15	34	1565.067	155	181	377
334	145	171	1575.900	0	251	405
335	67	283	1586.767	312	283	410
336	44	120	1597.757	189	114	398
337	5	59	1608.882	267	297	358
338	179	282	1620.049	0	282	399
339	47	257	1631.470	318	271	402
340	220	290	1642.903	211	314	408
341	74	427	1654.403	0	0	415

Escenario	Clúster Combinado		Coeficientes	Escenario del Clúster aparece por primera vez		Siguiendo Escenario
	Clúster 1	Clúster 2		Clúster 1	Clúster 2	
342	122	350	1665.903	275	213	426
343	137	218	1677.537	296	0	396
344	9	374	1689.203	265	0	394
345	116	299	1700.870	258	0	395
346	51	113	1712.634	310	305	404
347	359	384	1724.634	0	0	424
348	166	264	1736.634	233	0	420
349	334	353	1748.801	0	250	397
350	25	163	1761.051	277	199	391
351	56	80	1773.334	225	257	379
352	90	194	1785.751	320	235	384
353	243	428	1798.251	214	0	425
354	36	164	1810.751	0	0	455
355	20	132	1823.251	0	0	430
356	10	207	1835.851	254	0	423
357	272	393	1848.601	274	194	366
358	5	134	1861.362	337	130	404
359	86	97	1874.179	272	255	369
360	8	121	1886.997	329	278	386
361	11	202	1900.122	242	252	400
362	40	317	1913.288	317	0	395
363	12	32	1926.503	279	300	409
364	41	467	1939.753	313	0	403
365	23	178	1953.053	315	0	421
366	165	272	1966.374	234	357	392
367	14	183	1979.725	280	322	432
368	112	154	1993.225	231	236	387
369	86	93	2006.791	359	223	419
370	31	377	2020.541	256	269	427
371	18	208	2034.416	325	276	412
372	13	48	2048.324	209	304	412
373	58	199	2062.324	286	0	439
374	3	19	2076.457	303	260	401
375	17	38	2090.657	262	289	414
376	274	443	2105.107	243	0	387
377	15	26	2119.718	333	268	403
378	91	175	2134.385	288	0	391
379	56	75	2149.239	351	244	414
380	375	386	2164.239	0	0	433
381	63	270	2179.239	0	0	420
382	52	114	2194.573	290	308	410

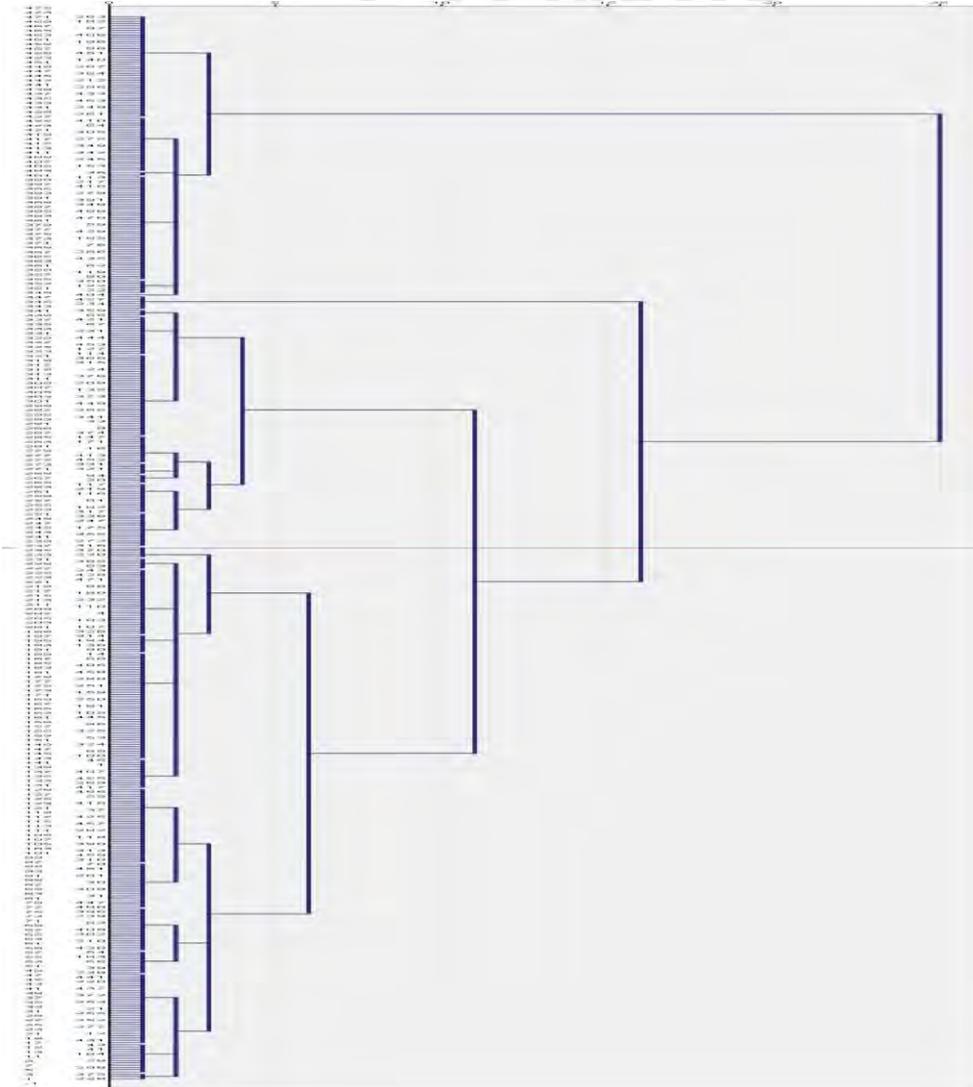
Escenario	Clúster Combinado		Coeficientes	Escenario del Clúster aparece por primera vez		Siguiete Escenario
	Clúster 1	Clúster 2		Clúster 1	Clúster 2	
383	22	172	2210.073	0	0	426
384	90	314	2225.656	352	299	453
385	1	87	2241.672	319	324	434
386	8	24	2258.983	360	307	416
387	112	274	2276.506	368	376	416
388	186	321	2294.422	0	309	411
389	21	173	2312.412	293	227	418
390	117	352	2330.412	0	0	435
391	25	91	2348.424	350	378	442
392	165	316	2366.603	366	0	442
393	4	107	2384.801	230	327	399
394	9	222	2403.385	344	0	428
395	40	116	2422.385	362	345	435
396	83	137	2441.398	295	343	421
397	16	334	2460.531	263	349	407
398	44	71	2479.753	336	291	419
399	4	179	2499.044	393	338	425
400	6	11	2518.419	311	361	429
401	2	3	2538.228	207	374	429
402	47	64	2558.215	339	302	456
403	15	41	2578.213	377	364	450
404	5	51	2598.262	358	346	436
405	145	147	2618.429	334	301	440
406	60	258	2639.096	316	0	415
407	16	452	2660.796	397	0	440
408	220	294	2682.821	340	264	437
409	12	130	2704.923	363	321	418
410	52	67	2727.527	382	335	451
411	186	312	2750.677	388	0	449
412	13	18	2773.929	372	371	432
413	382	417	2797.429	0	0	434
414	17	56	2821.089	375	379	436
415	60	74	2844.756	406	341	469
416	8	112	2868.577	386	387	423
417	27	98	2892.477	330	0	464
418	12	21	2916.562	409	389	437
419	44	86	2940.751	398	369	463
420	63	166	2964.951	381	348	446
421	23	83	2989.974	365	396	444
422	39	54	3015.074	332	328	444
423	8	10	3040.340	416	356	441

Escenario	Clúster Combinado		Coeficientes	Escenario del Clúster aparece por primera vez		Siguiete Escenario
	Clúster 1	Clúster 2		Clúster 1	Clúster 2	
424	65	359	3065.674	0	347	459
425	65	359	3065.674	0	347	459
426	22	122	3117.157	383	342	445
427	30	31	3143.407	323	370	439
428	9	33	3169.681	394	284	441
429	2	6	3196.663	401	400	438
430	20	94	3223.663	355	331	449
431	4	367	3250.689	425	0	446
432	13	14	3277.752	412	367	447
433	228	375	3306.752	0	380	450
434	1	382	3335.882	385	413	447
435	40	117	3365.728	395	390	457
436	5	17	3396.541	404	414	452
437	12	220	3430.089	418	408	460
438	2	330	3464.361	429	326	448
439	30	58	3499.261	427	373	448
440	16	145	3534.761	407	405	443
441	8	9	3572.761	423	428	451
442	25	165	3610.849	391	392	457
443	16	248	3649.849	440	0	454
444	23	39	3690.649	421	422	461
445	22	404	3731.959	426	0	452
446	4	63	3775.689	431	420	458
447	1	13	3819.845	434	432	453
448	2	30	3864.424	438	439	465
449	20	186	3910.246	430	411	454
450	15	228	3956.179	403	433	460
451	8	52	4004.221	441	410	459
452	5	22	4055.723	436	445	455
453	1	90	4108.567	447	384	458
454	16	20	4162.964	443	449	462
455	5	36	4218.285	452	354	456
456	5	47	4279.522	455	402	463
457	25	40	4341.838	442	435	462
458	1	4	4406.882	453	446	464
459	8	65	4472.280	451	424	466
460	12	15	4550.739	437	450	461
461	12	23	4637.036	460	444	465
462	16	25	4729.478	454	457	466
463	5	44	4825.038	456	419	470
464	1	27	4923.194	458	417	467

Escenario	Clúster Combinado		Coeficientes	Escenario del Clúster aparece por primera vez		Siguiete Escenario
	Clúster 1	Clúster 2		Clúster 1	Clúster 2	
465	2	12	5038.069	448	461	467
466	8	16	5184.150	459	462	468
467	1	2	5403.083	464	465	468
468	1	8	5845.590	467	466	469
469	1	60	6467.640	468	415	470
470	1	5	7481.851	469	463	0

ANEXO AC: DENDROGRAMA

Figura AC1: Dendrograma



ANEXO AD: CLÚSTER K-MEDIAS

Tabla AD1: Historial de iteraciones de los clústeres

Historial de iteraciones ^a		
Iteración	Cambios en los centroides del clúster	
	1	2
1	5,827	4,097
2	1,150	,038
3	1,491	,066
4	1,125	,085
5	1,091	,128
6	,882	,163
7	,608	,179
8	,370	,127
9	,275	,107
10	,159	,069
11	,111	,050
12	,117	,056
13	,048	,024
14	,043	,021
15	,046	,023
16	,040	,021
17	,045	,024
18	,017	,009
19	,000	,000

^a Convergencia lograda debido a la ausencia o al pequeño cambio en los centros de agrupación. El cambio máximo de coordenadas absolutas para cualquier centro es, 000. La iteración actual es 19. La distancia mínima entre los centros iniciales es de 16.673.

Tabla AD2: Centros finales de los Clústeres (*Final Clúster Centers*)

Afirmaciones sobre las motivaciones de visitas a museos	Clúster	
	1	2
4.1 Me permite comprender mejor algunos temas	4	4
4.2 Me permite pasar el tiempo con amigos y familia	3	4
4.3 Me estimula a pensar	4	4
4.4 Me permite estimular mi creatividad	4	4
4.5 Me interesa académicamente o profesionalmente	4	5
4.6 Me permite ver y participar en actividades culturales	3	4
4.7 Me gusta admirar elementos interesantes y fascinantes	4	5
4.8 Es un lugar que permite estimular el aprendizaje de un niño	4	4
4.9 Me genera una experiencia conmovedora/emotiva	3	4
4.10 Me atraen visualmente algunos elementos artísticos	4	5
4.11 Puedo encontrar temas que se vinculan con mi interés personal	4	4
4.12 Me permite experimentar momentos del pasado	4	4
4.13 Me permite el ingreso al lugar sin ninguna limitación	3	4
4.14 Me genera nostalgia	3	4
4.15 Me permite escapar de lo cotidiano	3	4
4.16 Es un espacio inclusivo y acogedor	3	4
4.17 Me identifico con mi cultura	4	5
4.18 Me siento cómodo y seguro en el	4	4
4.19 Es mi pasatiempo	3	4
4.20 Es una actividad entretenida	3	4
4.21 Me permite incrementar mis conocimientos	4	5

Tabla AD3: Número de casos en cada clúster

Cluster	1	142
	2	329
Válido		471
Desaparecido		0

ANEXO AE: ÁRBOL DE DECISIONES

Figura AE1: Árbol de decisiones

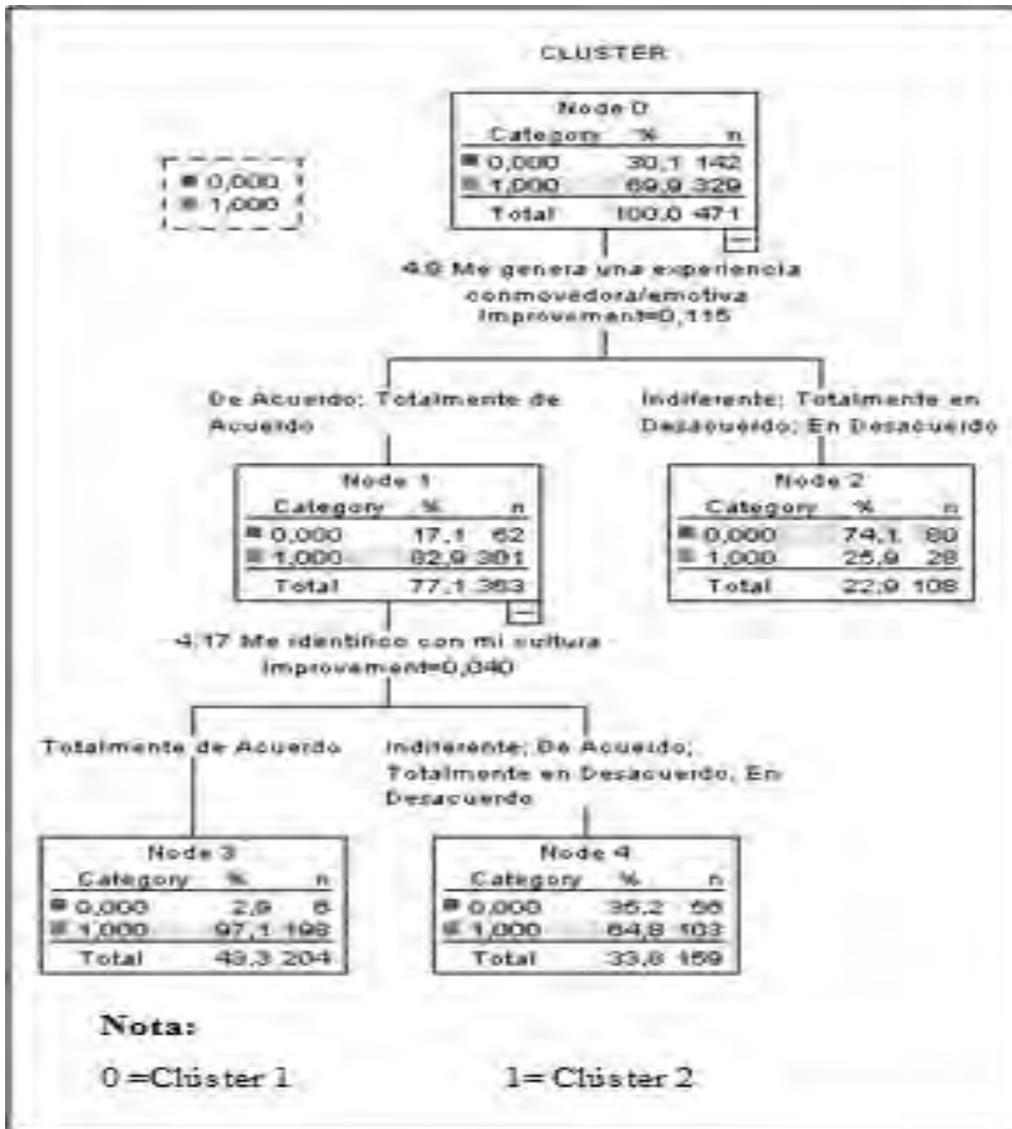


Tabla AE2: Método de crecimiento: CRT//Variable dependiente: Clústers

Observaciones	Predictoras		
	0	1	Porcentaje correcto
0	80	62	56,3%
1	28	301	91,5%
Porcentaje en general	22,9%	77,1%	80,9%

ANEXO AF: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LAS MOTIVACIONES POR CLÚSTER

Figura AF1: Histograma de 4.1“Me permite comprender mejor algunos temas”

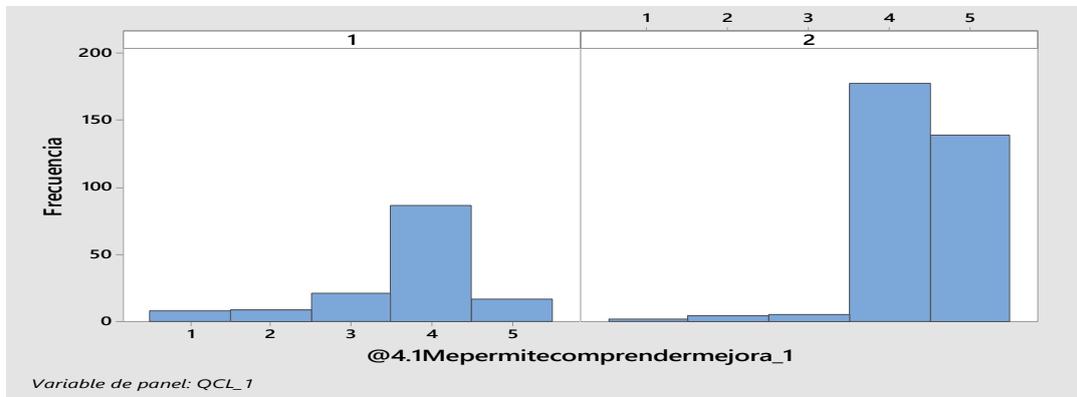


Figura AF2: Histograma de 4.2“Me permite pasar el tiempo con amigos y familia”

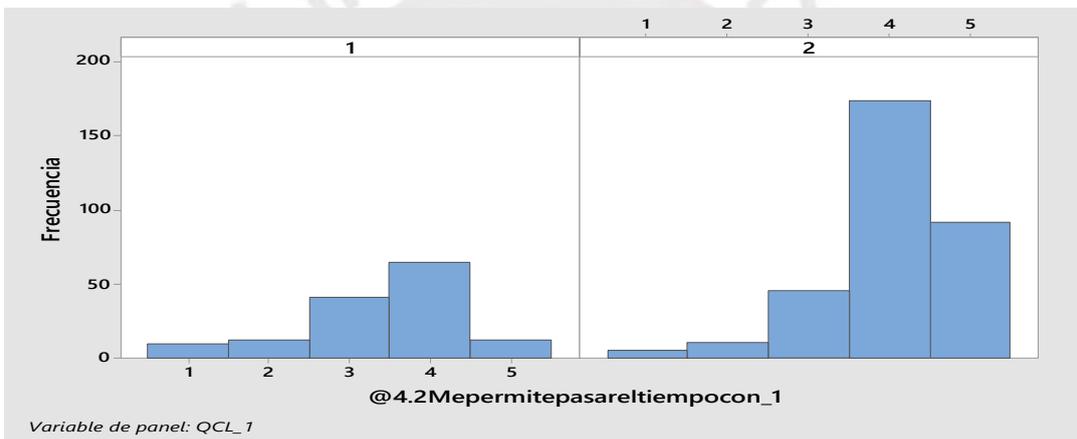


Figura AF3: Histograma de 4.3“Me estimula a pensar”

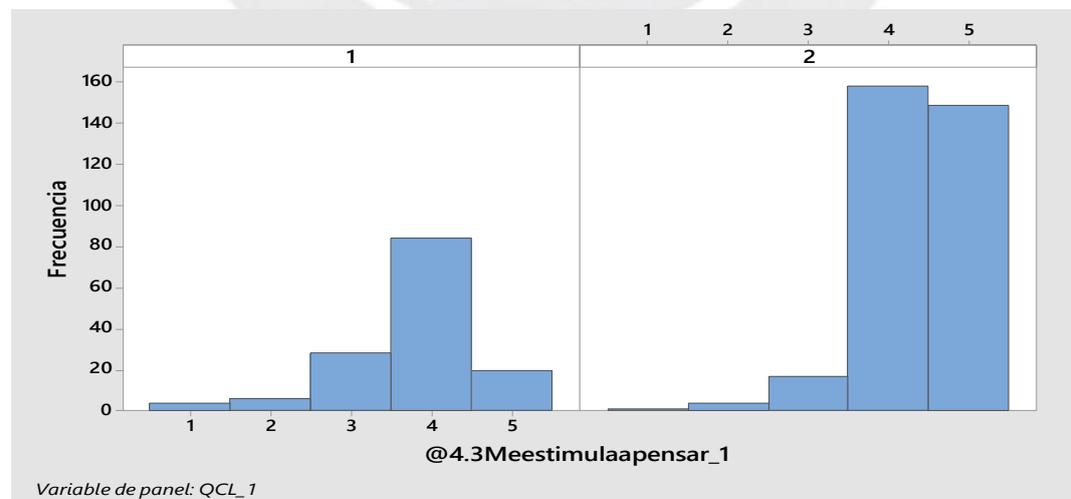


Figura AF4: Histograma de 4.4“Me permite estimular mi creatividad”

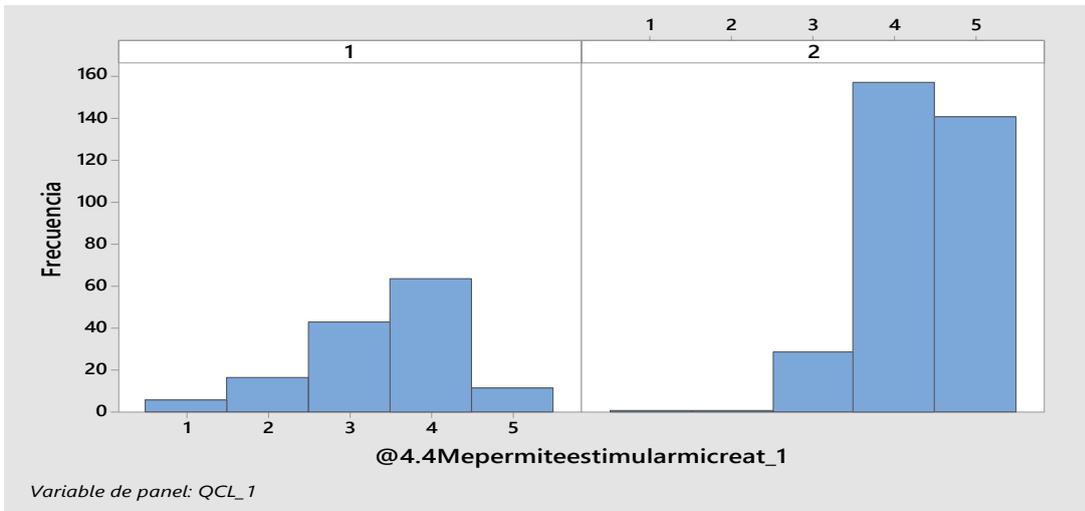


Figura AF5: Histograma de 4.5“Me interesa académicamente o profesionalmente”

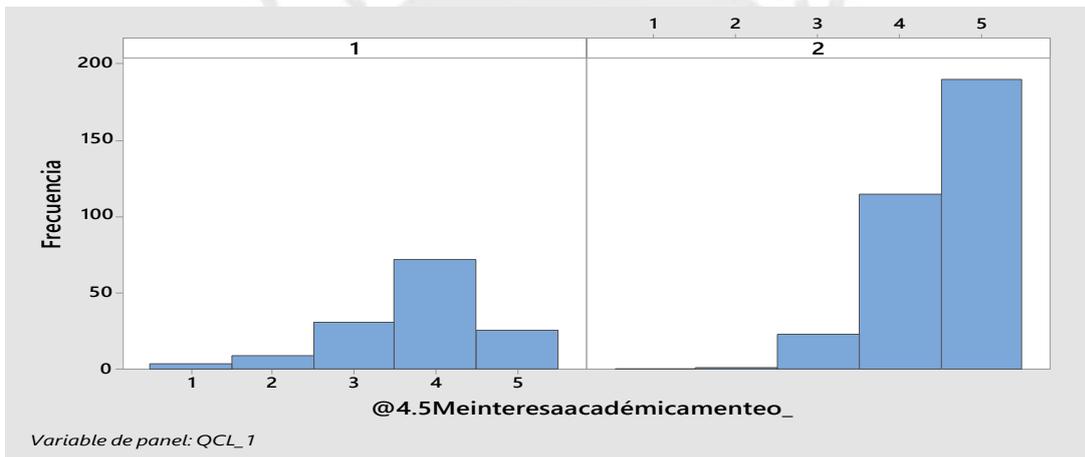


Figura AF6: Histograma de 4.6“Me permite ver y participar en actividades culturales”

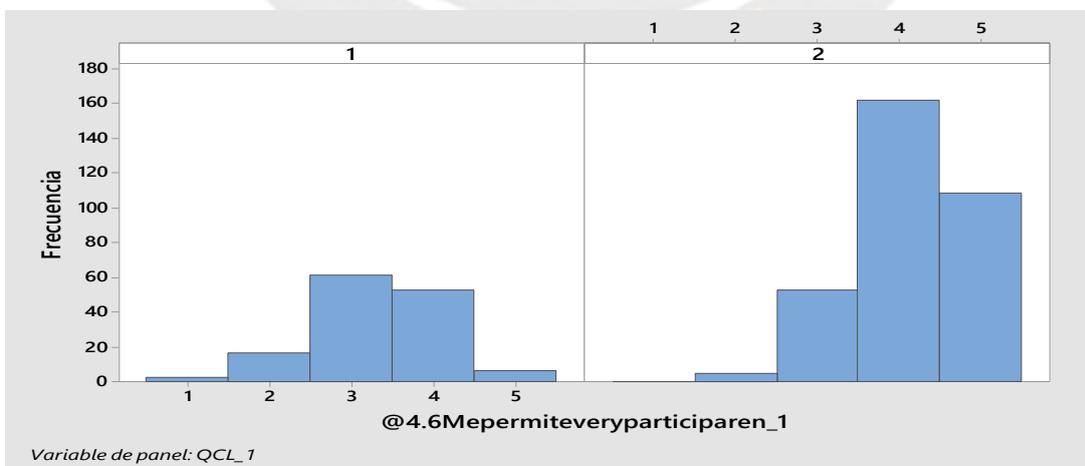


Figura AF7: Histograma de 4.7“Me gusta admirar elementos interesantes y fascinantes”

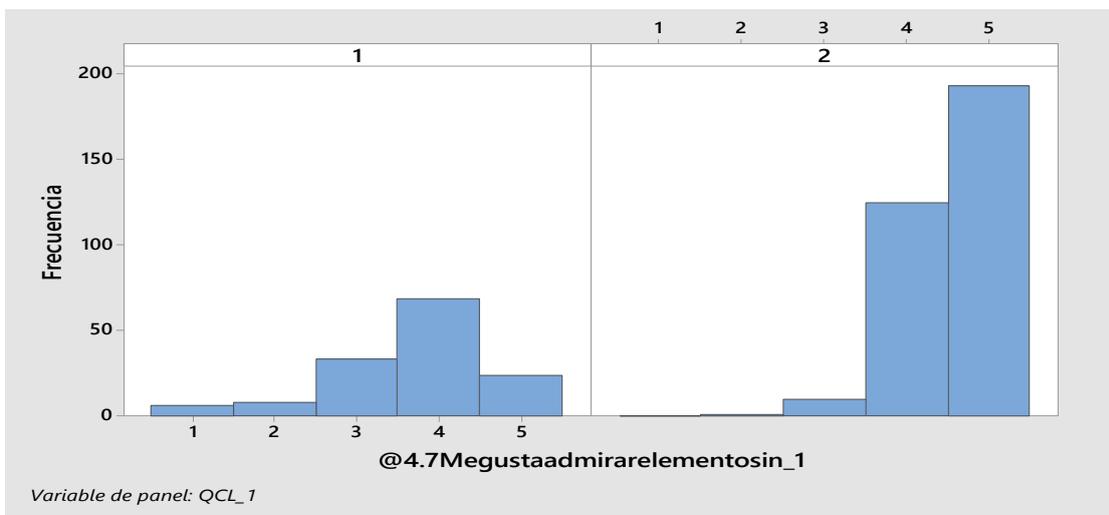


Figura AF8: Histograma de 4.8“Es un lugar que permite estimular el aprendizaje de un niño”

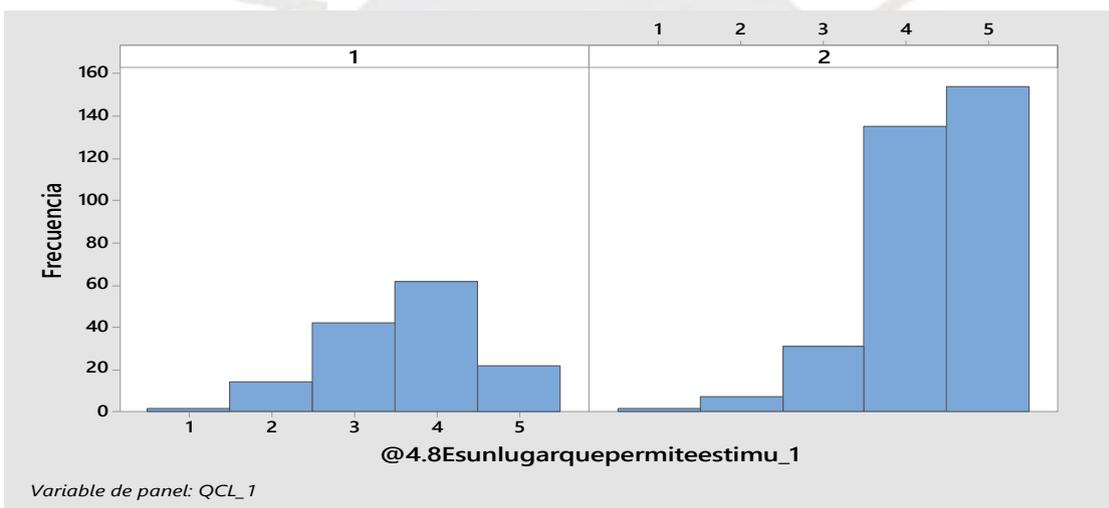


Figura AF9: Histograma de 4.9“Me genera una experiencia conmovedora y emotiva”

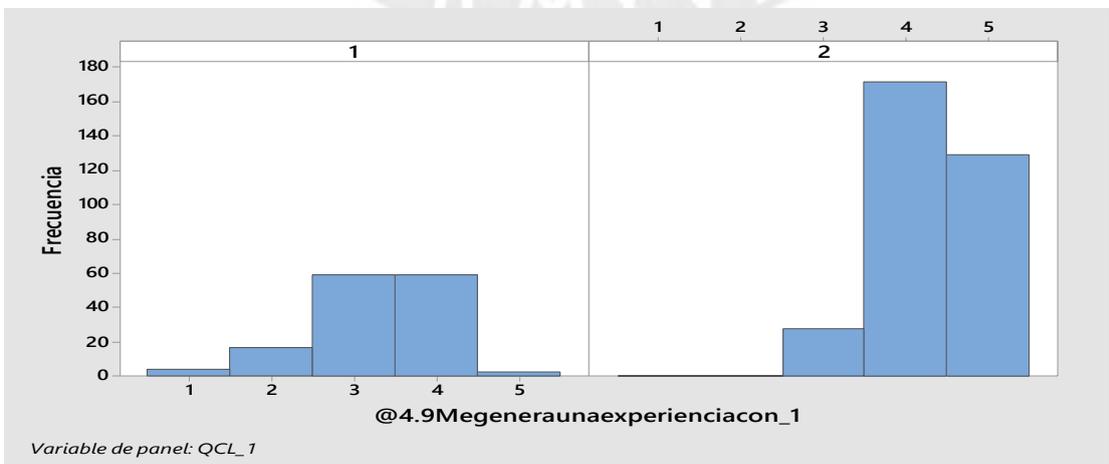


Figura AF10: Histograma de 4.10“Me atraen visualmente algunos elementos artísticos”

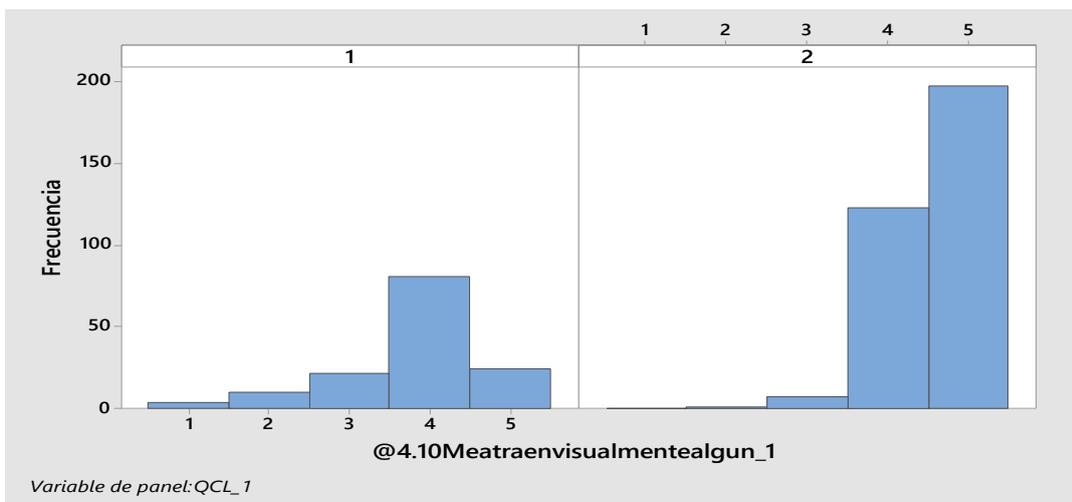


Figura AF11: Histograma de 4.11“Puedo encontrar temas que se vinculan con mi interés personal”

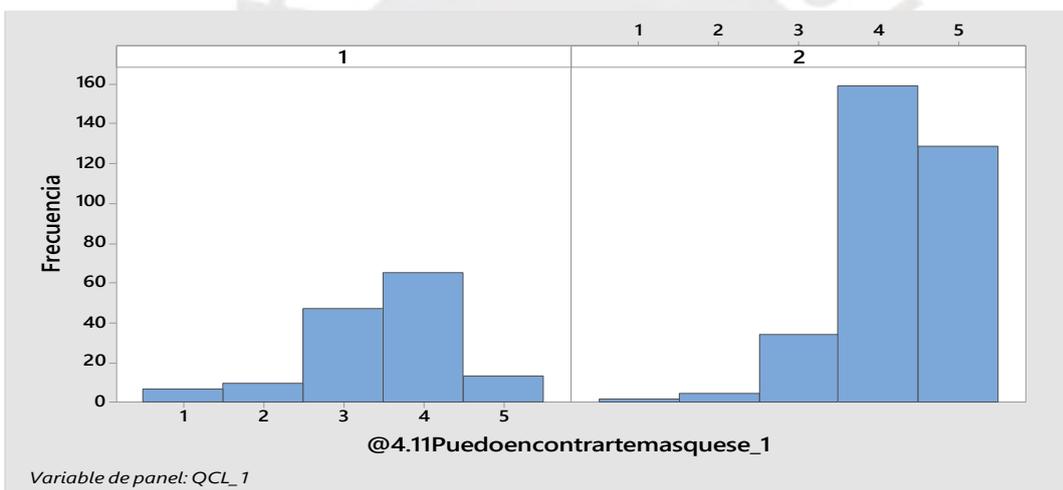


Figura AF12: Histograma de 4.12“Me permite experimentar momentos del pasado”

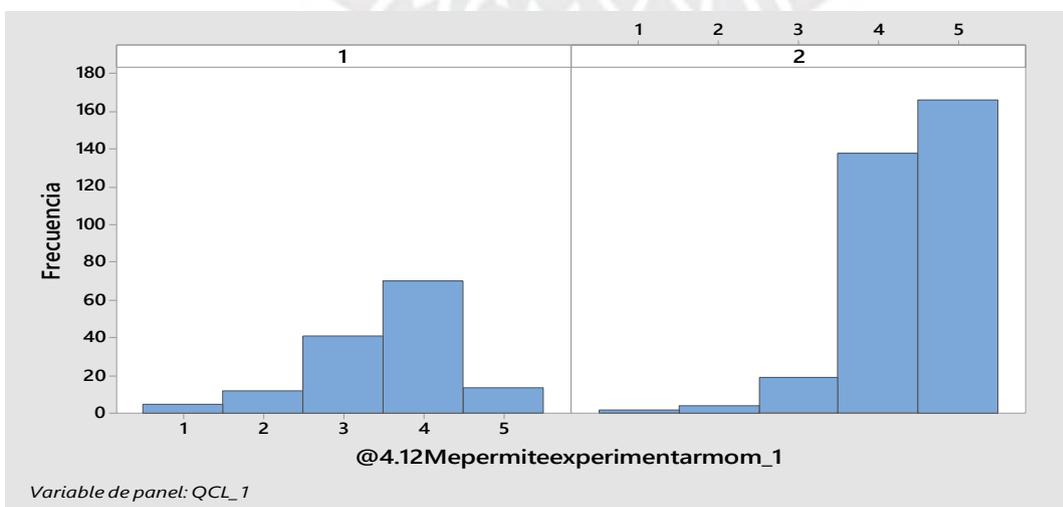


Figura AF13: Histograma de 4.13“Me permite el ingreso al lugar sin ninguna limitación”

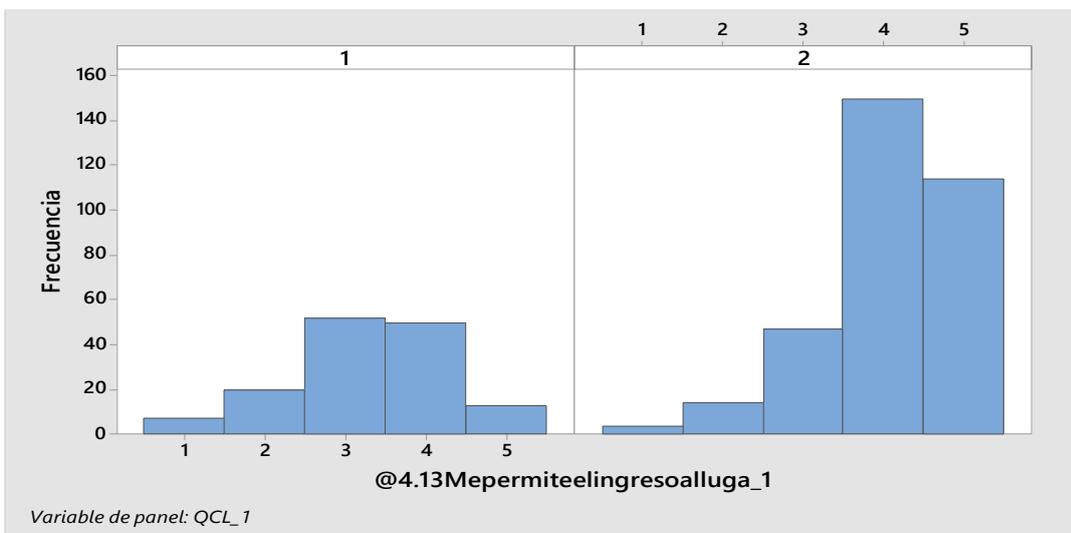


Figura AF14: Histograma de 4.14“Me genera nostalgia”

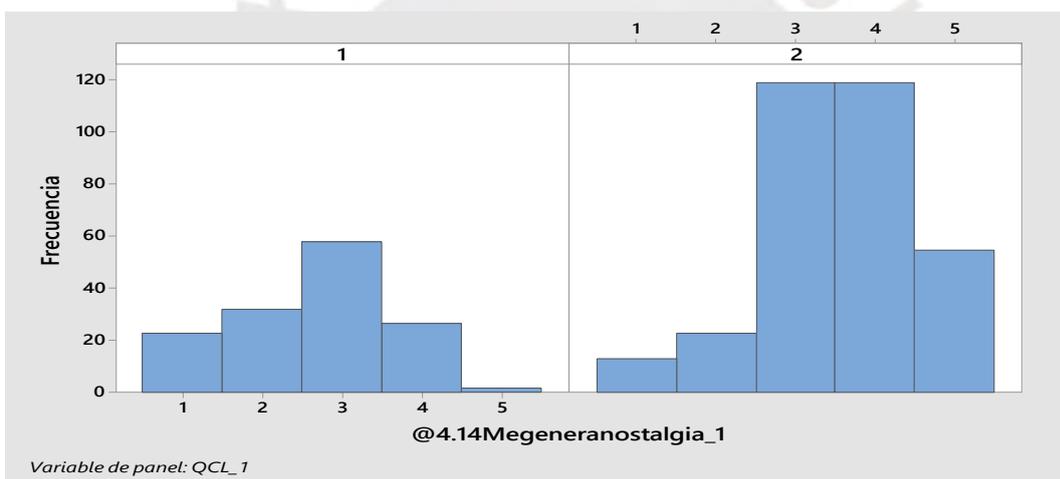


Figura AF15: Histograma de 4.15“Me permite escapar de lo cotidiano”

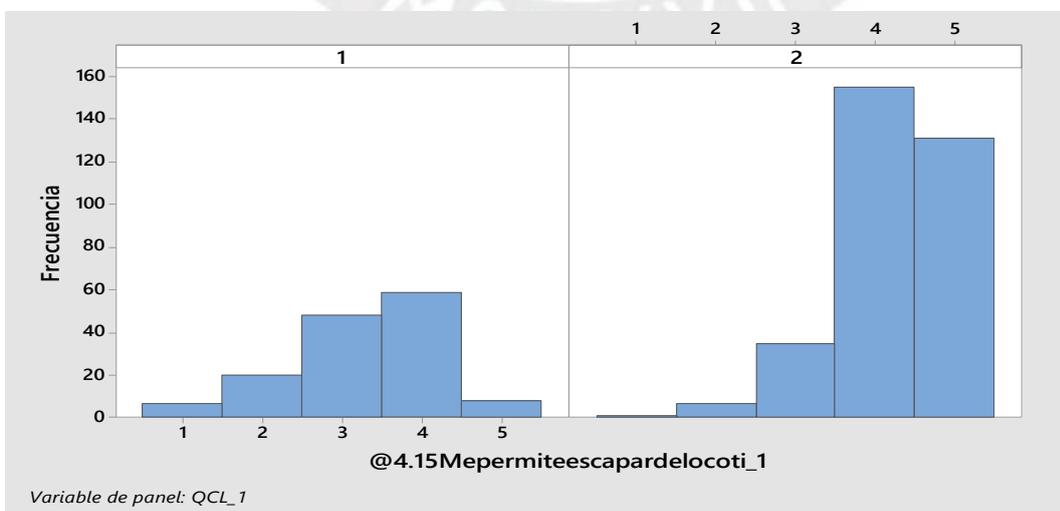


Figura AF16: Histograma de 4.16“Es un espacio inclusivo y acogedor”

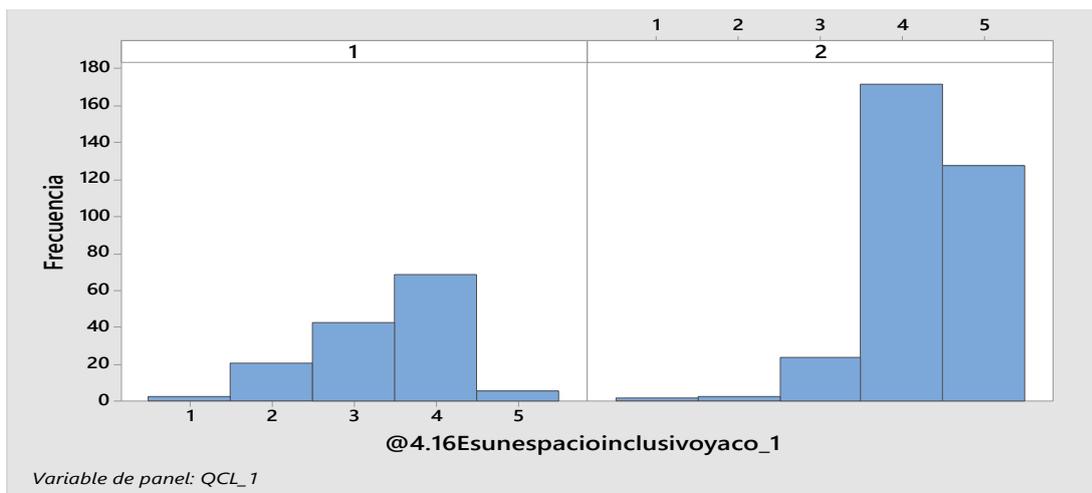


Figura AF17: Histograma de 4.17“Me identifico con mi cultura”

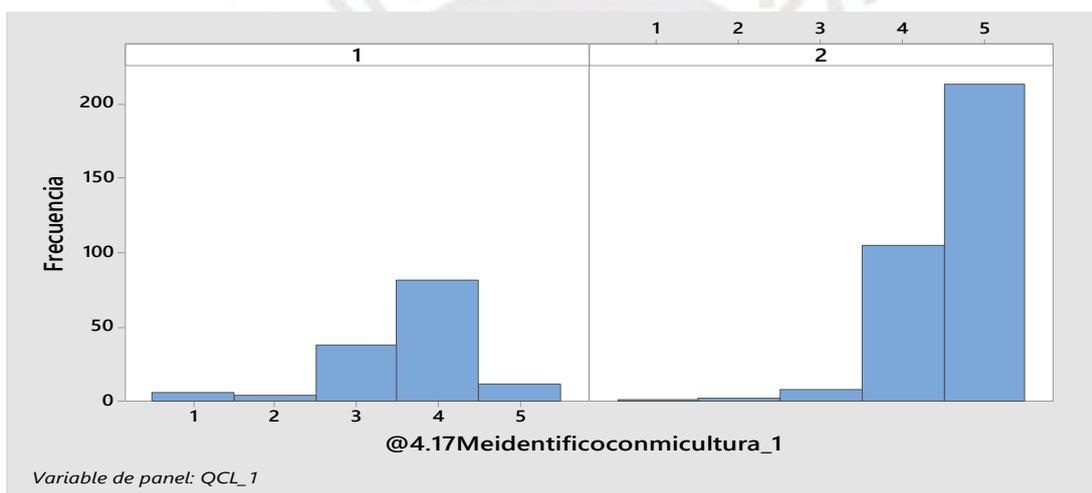


Figura AF18: Histograma de 4.18“Me siento cómodo y seguro en él”

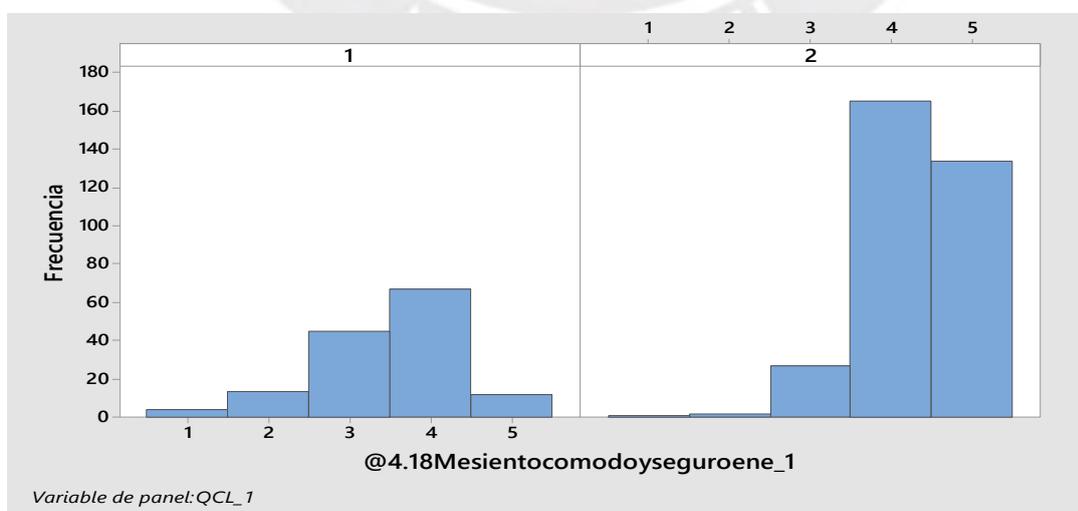


Figura AF19: Histograma de 4.19“Es mi pasatiempo”

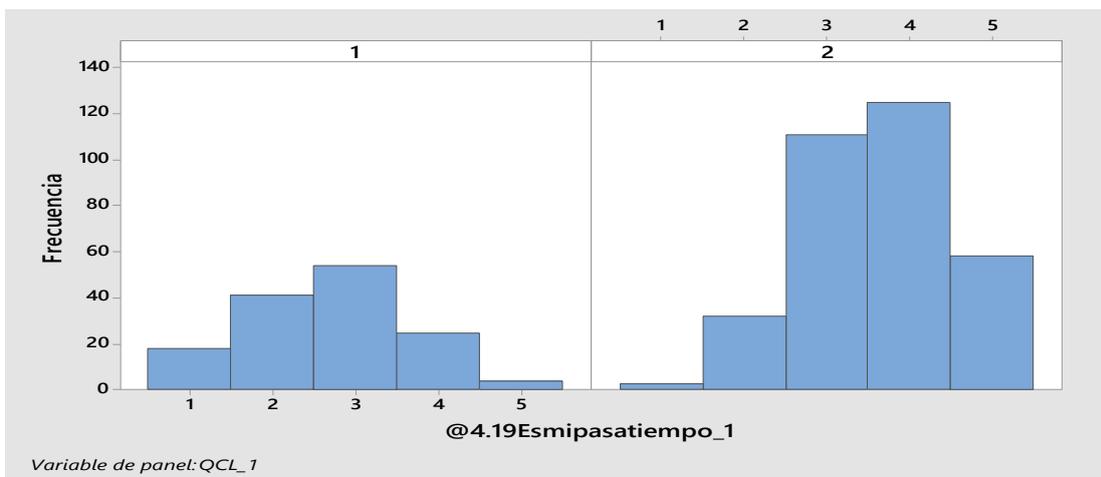


Figura AF20: Histograma de 4.20“Es una actividad entretenida”

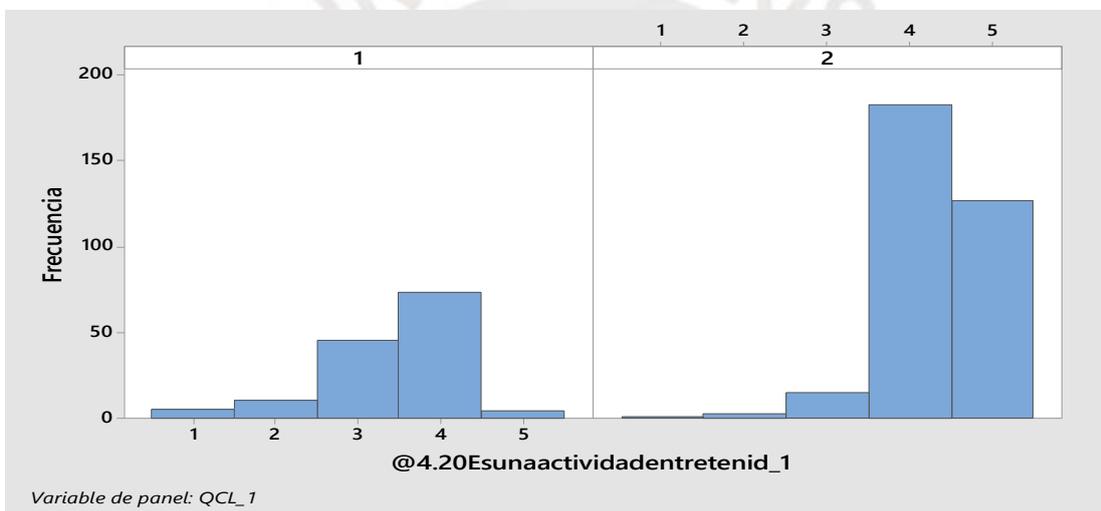
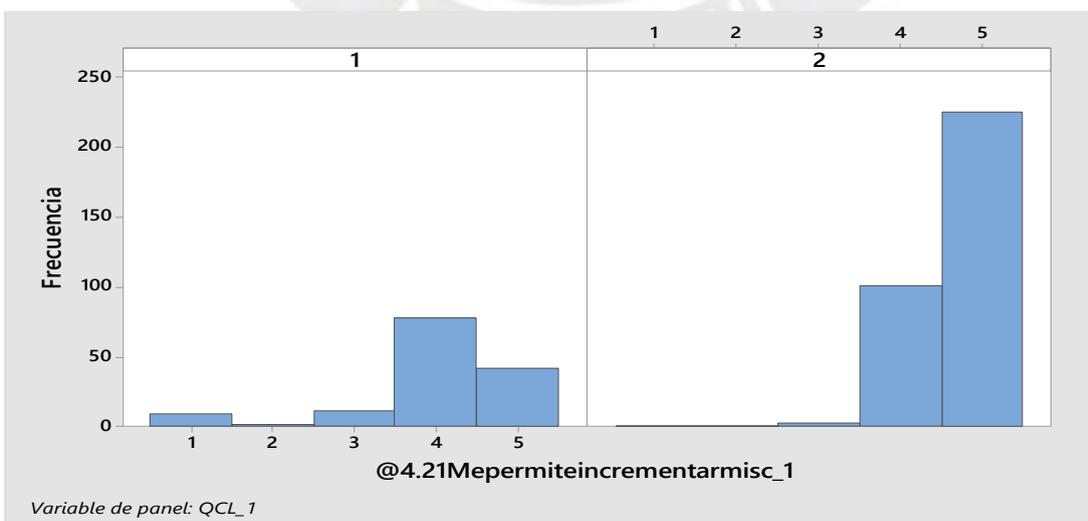


Figura AF21: Histograma de 4.21“Me permite incrementar mis conocimientos”



ANEXO AG: VALORACIÓN DE AFIRMACIONES POR CLÚSTER

Tabla AG1: Media de afirmaciones por clúster

Afirmaciones	Valor de clúster	Clúster	Media
Los espacios del edificio se encuentran limpios	0	Diversos	4,05
	1	Interesados	4,31
Las vitrinas de las exposiciones se encuentran limpias	0	Diversos	3,88
	1	Interesados	4,14
Las exposiciones tienen una iluminación adecuada	0	Diversos	3,46
	1	Interesados	3,89
El edificio está localizado en un lugar atractivo	0	Diversos	3,51
	1	Interesados	3,98
La infraestructura del edificio se encuentra bien cuidada y es atractiva	0	Diversos	3,70
	1	Interesados	4,15
La vista dentro del edificio es atractiva	0	Diversos	3,80
	1	Interesados	4,28
Valoro que el edificio cuente con áreas de descanso confortables	0	Diversos	3,74
	1	Interesados	4,11
Valoro que el edificio cuente con espacios para guardar cosas(Mochilas, carteras, otros)	0	Diversos	3,82
	1	Interesados	4,01
La recepción del edificio se encuentra apropiadamente situada	0	Diversos	3,75
	1	Interesados	4,14
La exposición le cuenta una historia comprensible	0	Diversos	3,60
	1	Interesados	4,10
La exposición le ayuda a incrementar sus conocimientos	0	Diversos	3,84
	1	Interesados	4,38
El museo le ofrece elementos interactivos que estimulan su participación con la exposición	0	Diversos	3,42
	1	Interesados	3,88
Valoro que el museo utilice elementos lúdicos como parte de la exposición	0	Diversos	3,68
	1	Interesados	4,06
La exposición logró despertar su curiosidad/ Interés por conocer más	0	Diversos	3,69
	1	Interesados	4,27
Las exposiciones del museos son educativas y atractivas	0	Diversos	3,63
	1	Interesados	4,16
Las exposiciones contienen suficiente información	0	Diversos	3,35
	1	Interesados	3,76
Valoro que los guías del museo expongan de forma didáctica	0	Diversos	3,52
	1	Interesados	3,80
Valoro que el guía genere diálogo e interacción	0	Diversos	3,49
	1	Interesados	3,80
Valoro que el museo brinde audio-guías para la exposición	0	Diversos	3,70
	1	Interesados	4,05

Afirmaciones	Valor de clúster	Clúster	Media
El museo usa tecnología que le permitió mejorar su comprensión e interacción con la exposición	0	Diversos	3,38
	1	Interesados	3,92
Valoro que las exposiciones cuenten con información en el lenguaje extranjero	0	Diversos	3,92
	1	Interesados	4,29
Usted se sintió bienvenido cuando visitó el museo	0	Diversos	3,87
	1	Interesados	4,25
Usted sintió que el personal del museo mostró amabilidad y estuvo disponible para su atención	0	Diversos	3,74
	1	Interesados	4,14
Usted observó que el personal responde adecuadamente durante las horas de mayor afluencia	0	Diversos	3,55
	1	Interesados	3,87
El museo tiene personal con conocimiento especializado	0	Diversos	3,63
	1	Interesados	3,86
El personal tiene disposición para resolver cualquier problema o incidencia durante la visita	0	Diversos	3,54
	1	Interesados	3,84
La entrega de tickets es eficiente y rápida	0	Diversos	4,00
	1	Interesados	4,15
Valoro que el museo tenga accesos e instalaciones para personas discapacitadas	0	Diversos	3,87
	1	Interesados	4,15
Valoro que el museo brinde instalaciones o espacios para niños	0	Diversos	3,82
	1	Interesados	4,05
El museo cuenta con claras señalizaciones	0	Diversos	3,79
	1	Interesados	3,91
El museo ofrece horarios flexibles	0	Diversos	3,50
	1	Interesados	3,88
El museo brinda gratis mapas comprensibles del recorrido	0	Diversos	3,34
	1	Interesados	3,47
El museo brinda suficiente información de sus diferentes atracciones e instalaciones	0	Diversos	3,38
	1	Interesados	3,67
Los folletos informativos cuentan con suficiente información	0	Diversos	3,10
	1	Interesados	3,22
La información brindada por el museo en los sitios online es accesible	0	Diversos	3,18
	1	Interesados	3,43
El museo promociona frecuentemente sus actividades recreacionales y culturales a través de su página web y redes sociales	0	Diversos	3,18
	1	Interesados	3,52
Valoro que el museo ofrezca contenidos virtuales que me ayuden a comprender mejor la exposición antes de su visita	0	Diversos	3,64
	1	Interesados	3,90
Valoro que la tienda de <i>souvenirs</i> del museo cuente con variedad de productos	0	Diversos	3,31
	1	Interesados	3,60

Afirmaciones	Valor de clúster	Clúster	Media
Valoro que la tienda de <i>souvenirs</i> ofrezca productos que le recuerden la exposición	0	Diversos	3,32
	1	Interesados	3,67
Valoro que los productos de la tienda de <i>souvenirs</i> sean interesantes y educativos	0	Diversos	3,28
	1	Interesados	3,71
Valoro que la cafetería o restaurante cuente con variedad de bebidas y comidas	0	Diversos	3,29
	1	Interesados	4,47
Valoro que el servicio brindado por el personal de la cafetería o el restaurante sea eficiente	0	Diversos	3,35
	1	Interesados	3,54
Valoro que los precios de las bebidas y comidas en la cafetería o restaurante sean razonables	0	Diversos	3,24
	1	Interesados	3,44



ANEXO AH: COMPONENTES PRINCIPALES

Tabla AH1: Componentes principales

Aspecto	Variables
Elementos tangibles	Ambiente limpio
	Vitrinas limpias de la exhibición
	Iluminación apropiada para las exposiciones
	Entorno atractivo alrededor del museo
	Infraestructura bien cuidada y atractiva del museo
	Diseño del paisaje atractivo y espacioso
	Áreas de descanso confortables
	Servicio de guardarropa
	Recepción apropiadamente situada
Comprensión de la exposición	Guión narrativo comprensible de la exposición
	Incremento de conocimiento luego de la exposición
	Elementos que estimulan la interacción del visitante con la exposición
	Elementos lúdicos de la exposición
	Contenido de la exposición despierta la curiosidad
	Narración didáctica del guía
	Exposiciones con contenido educativo y atractivo
	Exposiciones contienen suficiente información
	Diálogo e interacción del guía
	Ofrece Audioguías
	La tecnología mejora la comprensión e interacción entre el visitante y la exposición
Información en lenguaje extranjero	
Capacidad de respuesta	Sentido de bienvenida por parte del personal
	Amabilidad del personal para tomarse un tiempo con los visitantes
	Respuesta adecuada del personal durante las horas de mayor afluencia de público
	Personal con conocimientos especializados
	Personal entiende y resuelve las consultas y/o necesidades específicas del visitante
Accesibilidad	Eficiencia y rapidez en la entrega del ticket
	Espacios para personas discapacitadas
	Instalaciones para niños
	Claras señales direccionales
Comunicación	Horarios convenientes de apertura
	Entrega de mapas comprensibles
	Visitantes informados de las diferentes atracciones de las salas e instalaciones que ofrece el museo
Entretenimiento cultural y educativo	Suficiente información en los folletos informativos
	Fácil acceso a la información de las actividades recientes
	Promoción regular de actividades recreacionales y culturales en plataformas virtuales
Servicios complementarios	Contenidos virtuales ayudan a comprender la exposición antes de la visita al museo
	Variedad de productos en la tienda de souvenir
	Productos a la venta que recuerden la exposición
	Productos interesantes y educativos ofertados en la tienda
	Variedad de bebidas y comidas para la venta en la cafetería o restaurante
	Personal provee de servicio eficiente en la cafetería o restaurante
Precios de bebidas y comidas razonables de la cafetería o restaurante	

ANEXO AI: KMO Y BARLETT

Tabla AI1: Prueba de KMO y Barlett

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida de Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,889
Prueba de esfericidad Bartlett	Aprox. Chi-Cuadrado	8147,601
	Gi	903
	Sig.	,000

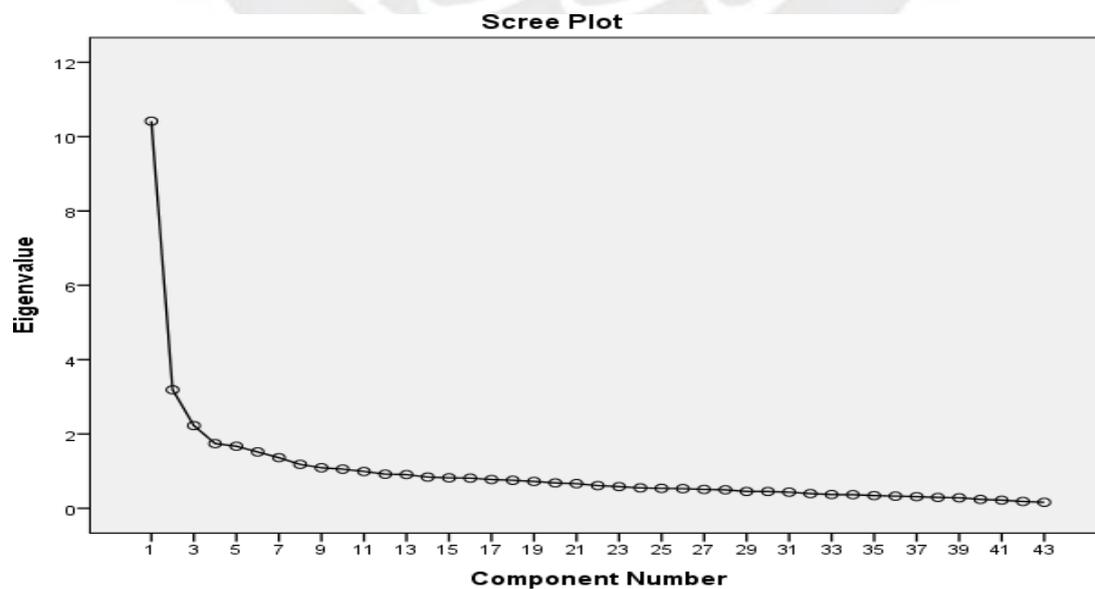
ANEXO AJ: VARIANZA ACUMULADA

Tabla AJ1: Varianza acumulada por factor

Factor	Autovalores Iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de Varianza	% Acumulado	Total	% de Varianza	% Acumulado	Total	% de Varianza	% Acumulado
1	10,418	24,227	24,227	10,418	24,227	24,227	4,511	10,491	10,491
2	3,189	7,417	31,643	3,189	7,417	31,643	3,330	7,744	18,234
3	2,225	5,174	36,817	2,225	5,174	36,817	3,177	7,388	25,623
4	1,741	4,049	40,866	1,741	4,049	40,866	2,360	5,488	31,110
5	1,671	3,886	44,751	1,671	3,886	44,751	2,301	5,352	36,462
6	1,517	3,528	48,280	1,517	3,528	48,280	2,292	5,329	41,791
7	1,363	3,170	51,450	1,363	3,170	51,450	2,178	5,065	46,856
8	1,182	2,750	54,200	1,182	2,750	54,200	1,844	4,287	51,143
9	1,091	2,537	56,736	1,091	2,537	56,736	1,767	4,110	55,253
10	1,054	2,452	59,189	1,054	2,452	59,189	1,692	3,935	59,189

ANEXO AK: SEDIMENTACIÓN

Figura AK1: Gráfico de Sedimentación



ANEXO AL: MATRIZ DE COMPONENTE ROTADO CON 10 FACTORES

Tabla AL1: Matriz de componente rotado con 10 factores

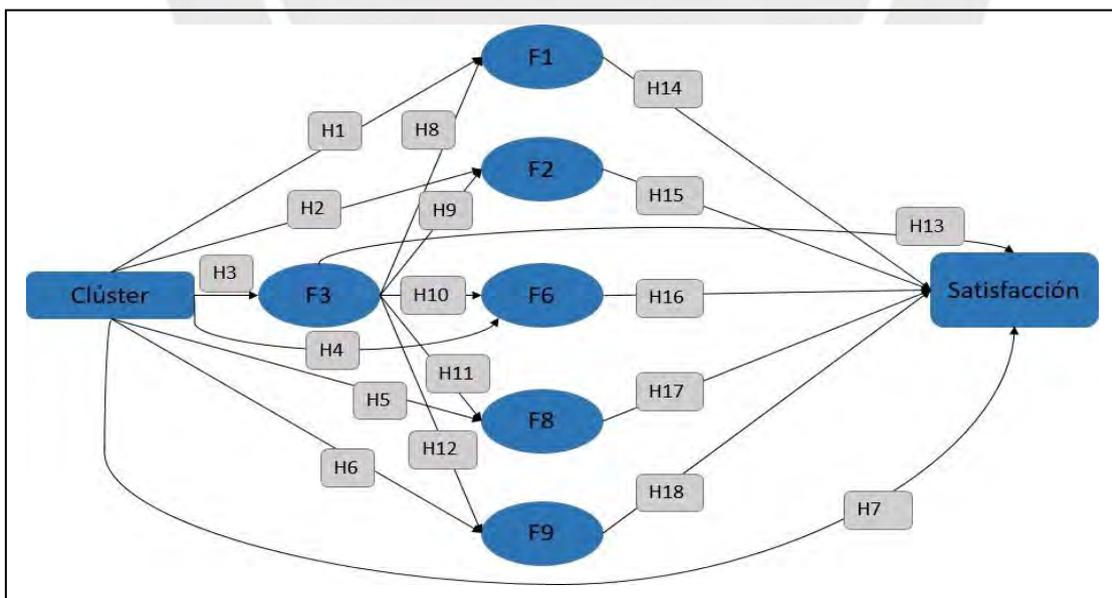
N°	Afirmaciones	Matriz de Componente Rotado									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	5.40 Valoro que los productos de la tienda de souvenirs sean interesantes y educativos	0,840									
	5.39 Valoro que la tienda de souvenirs ofrezca productos que le recuerden la exposición	0,831									
	5.38 Valoro que la tienda de souvenirs del museo cuente con variedad de productos	0,817									
	5.42 Valoro que el servicio brindado por el personal en la cafetería o el restaurante sea eficiente	0,796									
	5.41 Valoro que la cafetería o restaurante cuente con variedad de bebidas y comidas	0,778									
	5.43 Valoro que los precios de las bebidas y comidas en la cafetería o restaurante sean razonables	0,702									
2	5.12 El museo le ofrece elementos interactivos que estimulan su participación con la exposición		0,687								
	5.11 La exposición le ayuda a incrementar sus conocimientos		0,676								
	5.10 La exposición le cuenta una historia comprensible		0,645								
	5.16 Las exposiciones del museo son educativas y atractivas		0,597								
	5.13 Valoro que el museo utilice elementos lúdicos como parte de la exposición		0,591								
	5.14 La exposición logro despertar su curiosidad/Interés por conocer mas		0,527								
3	5.17 Las exposiciones contienen suficiente información		0,458								
	5.24 Usted observó que el personal responde adecuadamente durante las horas de mayor afluencia			0,746							
	5.23 Usted sintió que el personal del museo mostró amabilidad y estuvo disponible para su atención			0,731							
	5.25 El museo tiene personal con conocimiento especializado			0,716							
	5.26 El personal tiene disposición para resolver cualquier problema o incidencia durante la visita			0,575							
	5.22 Usted se sintió bienvenido cuando visito el museo			0,522							
	5.27 La entrega de tickets es eficiente y rápida			0,463							

N°	Afirmaciones	Matriz de Componente Rotado									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	5.30 El museo cuenta con claras señalizaciones				0,679						
	5.29 Valoro que el museo brinde instalaciones o espacios para niños				0,677						
	5.31 El museo ofrece horarios flexibles				0,553						
	5.28 Valoro que el museo tiene accesos e instalaciones para personas discapacitadas				0,464						
5	5.8 Valoro que el edificio cuenta con espacios para guardar cosas (Mochilas, carteras, otros)					0,579					
	5.19 Valoro que el museo brinde audio-guías para la exposición					0,573					
	5.7 Valoro que el edificio cuente con áreas de descanso confortables					0,508					
	5.20 El museo usa tecnología que le permitió mejorar su comprensión e interacción con la exposición					0,484					
	5.9 La recepción del edificio se encuentra apropiadamente situada					0,468					
	5.21 Valoro que las exposiciones cuentan con información en lenguaje extranjero					0,437					
6	5.4 El edificio está localizado en un lugar atractivo						0,762				
	5.5 La infraestructura del edificio se encuentra bien cuidada y es atractiva						0,646				
	5.6 La vista dentro del edificio es atractiva						0,544				
	5.3 Las exposiciones tienen una iluminación apropiada						0,525				
7	5.33 El museo brinda suficiente información de sus diferentes atracciones e instalaciones							0,735			
	5.34 Los folletos informativos cuentan con suficiente información							0,675			
	5.32 El museo brinda gratis mapas comprensibles del recorrido							0,521			

N°	Afirmaciones	Matriz de Componente Rotado									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	5.18 Valoro que el guía genere diálogo e interacción								0,715		
	5.15 Valoro que los guías del museo expongan de forma didáctica								0,693		
9	5.1 Los espacios del edificio se encuentran limpio									0,783	
	5.2 Las vitrinas de las exposiciones se encuentran limpias									0,754	
10	5.36 El museo promociona frecuentemente sus actividades recreacionales y culturales a través de su página web y redes sociales										0,694
	5.35 La información brindada por el museo en los sitios online es accesible										0,658
	5.37 Valoro que el museo ofrezca contenidos virtuales que me ayuden a comprender mejor la exposición antes de su visita										0,389

ANEXO AM: MODELO INICIAL

Figura AM1: Gráfico del modelo inicial



ANEXO AN: ESTIMACIONES

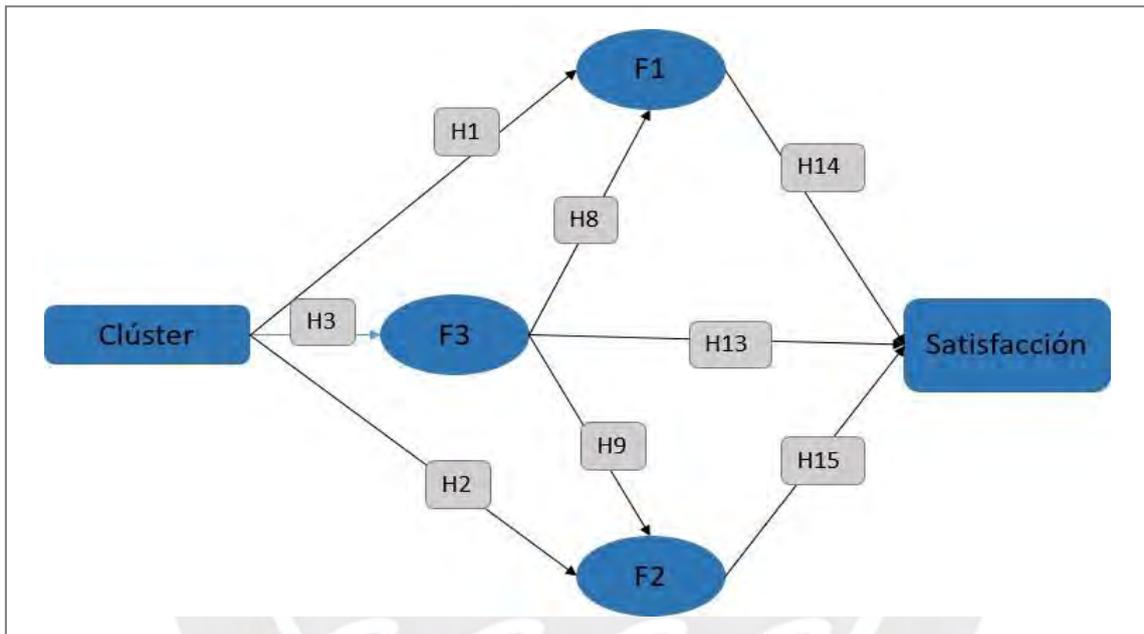
Tabla AN1: Pesos de la regresión: (Grupo número 1 - Modelo resultante)

			Estimate	.E.	.R.	P	Label
F3	<---	CLUSTER	.166	.041	4.096	***	
F1	<---	CLUSTER	.134	.050	2.660	.008	
F2	<---	CLUSTER	.326	.054	6.086	***	
F1	<---	F3	.504	.101	4.970	***	
F2	<---	F3	.835	.135	6.198	***	
5.43 Valoro que los precios de las bebidas y comidas en la cafetería o restaurante	<---	F1	1.000				
5.42 Valoro que el servicio brindado por el personal en la cafetería o el restaurante	<---	F1	1.162	.075	15.469	***	
5.41 Valoro que la cafetería o restaurante cuente con variedad de bebidas y comidas	<---	F1	1.179	.080	14.664	***	
5.40 Valoro que los productos de la tienda de souvenirs sean interesantes	<---	F1	1.607	.128	12.560	***	
5.39 Valoro que la tienda de souvenirs ofrezca productos que le recuerden la visita	<---	F1	1.618	.128	12.655	***	
5.38 Valoro que la tienda de souvenirs del museo cuente con variedad de productos	<---	F1	1.576	.127	12.431	***	
5.10 La exposición le cuenta una historia comprensible	<---	F2	1.000				
5.11 La exposición le ayuda a incrementar sus conocimientos	<---	F2	.999	.083	12.071	***	
5.12 El museo le ofrece elementos interactivos que estimulan su participación	<---	F2	1.162	.117	9.936	***	
5.13 Valoro que el museo utilice elementos lúdicos como parte de la exposición	<---	F2	.921	.100	9.203	***	
5.14 La exposición logró despertar su curiosidad, interés por conocer mas	<---	F2	.976	.102	9.594	***	
5.16 Las exposiciones del museo son educativas y atractivas	<---	F2	1.193	.110	10.846	***	
5.17 Las exposiciones contienen suficiente información	<---	F2	1.097	.122	8.994	***	
5.27 La entrega de ticket sea eficiente y rápida	<---	F3	1.000				
5.26 El personal tiene disposición para resolver cualquier problema	<---	F3	1.791	.235	7.633	***	
5.25 El museo tiene personal con conocimiento especializado	<---	F3	1.838	.239	7.677	***	
5.24 Usted observó que el personal responde adecuadamente	<---	F3	2.118	.268	7.892	***	
5.23 Usted sintió que el personal del museo mostró amabilidad	<---	F3	2.007	.262	7.654	***	

			Estimate	.E.	.R.	P	Label
5.22 Usted se sintió bienvenido cuando visitó el museo	<---	F3	1.311	.195	6.717	***	
5.44 Se encuentra satisfecho con el servicio brindado por el museo	<---	F1	.186	.082	2.270	.023	
5.44 Se encuentra satisfecho con el servicio brindado por el museo	<---	F2	.232	.107	2.164	.030	
5.44 Se encuentra satisfecho con el servicio brindado por el museo	<---	F3	.894	.195	4.579	***	

ANEXO AO: MODELO FINAL

Tabla AO1: Gráfico de modelo final



ANEXO AP: PESOS DE LA REGRESIÓN

Tabla AP1: Pesos de regresión

			Estimate	S.E.	C.R.	P
F3	<---	CLUSTER	0.166	0.041	4.096	***
F1	<---	CLUSTER	0.134	0.05	2.66	0.008
F2	<---	CLUSTER	0.326	0.054	6.086	***
F1	<---	F3	0.504	0.101	4.97	***
F2	<---	F3	0.835	0.135	6.198	***
5.44 Se encuentra satisfecho con el servicio brindado por el museo	<---	F1	0.186	0.082	2.27	0.023
5.44 Se encuentra satisfecho con el servicio brindado por el museo	<---	F2	0.232	0.107	2.164	0.03
5.44 Se encuentra satisfecho con el servicio brindado por el museo	<---	F3	0.894	0.195	4.579	***

ANEXO AQ: CORRELACIONES DEL MÚLTIPLE CUADRADO

Tabla AQ1: Correlaciones del multiple cuadrado

	Estimados
F3	0.052
F2	0.463
F1	0.154
5.44 Se encuentra satisfecho con el servicio brindado por el museo	0.252
5.22 Usted se sintió bienvenido cuando visitó el museo	0.261
5.23 Usted sintió que el personal del museo mostró amabilidad y estuvo disponible para su atención	0.51
5.24 Usted observó que el personal responde adecuadamente durante las horas de mayor afluencia	0.579
5.25 El museo tiene personal con conocimiento especializado	0.475
5.26 El personal tiene disposición para resolver cualquier problema o incidencia durante la visita	0.49
5.27 La entrega de tickets es eficiente y rápida	0.151
5.17 Las exposiciones contienen suficiente información	0.301
5.16 Las exposiciones del museo son educativas y atractivas	0.515
5.14 La exposición logró despertar su curiosidad / Interés por conocer más	0.338
5.13 Valoro que el museo utilice elementos lúdicos como parte de la exposición	0.3
5.12 El museo le ofrece elementos interactivos que estimulan su participación	0.375
5.11 La exposición le ayuda a incrementar sus conocimientos	0.397
5.10 La exposición le cuenta una historia comprensible	0.336
5.38 Valoro que la tienda de souvenirs del museo cuente con variedad de productos	0.738
5.39 Valoro que la tienda de souvenirs ofrezca productos que le recuerden la exposición	0.804
5.40 Valoro que los productos de la tienda de souvenirs sean interesantes y educativos	0.774
5.41 Valoro que la cafetería o restaurante cuente con variedad de bebidas y comidas	0.413
5.42 Valoro que el servicio brindado por el personal en la cafetería o el restaurante sea eficiente	0.452
5.43 Valoro que los precios de las bebidas y comidas en la cafetería o restaurante sean razonables	0.295

ANEXO AR: EFECTOS TOTALES

Tabla AR1: Efectos totales

	Clúster	F3	F2	F1
F3	0.166	0	0	0
F2	0.465	0.835	0	0
F1	0.218	0.504	0	0
5.44 Se encuentra satisfecho con el servicio brindado por el museo	0.297	1.181	0.232	0.186

ANEXO AS: ACCIONES DE LA PROPUESTA DE MEJORA POR FACTOR

Tabla AS1: Acciones de mejora- Atención al personal

OE	AC	Indicador	Herramienta	Métrica	Temporalidad	Responsable
OE1	AC1	Percepción del visitante con respecto al discurso de bienvenida.	Encuesta1	Número de visitantes que valoran el discurso de bienvenida del personal de recepción con un puntaje de 4 y 5 / Total de encuestados	Anual	Área de Imagen Institucional
	AC2	Percepción del visitante con respecto a la bienvenida brindada por parte del personal	Encuesta1	Número de visitantes que valoran el sentido de bienvenida de los voluntarios con un puntaje de 4 y 5 / Total de encuestados	Anual	Área de Imagen Institucional
OE2	AC3	Quejas sobre la poca amabilidad y capacidad de atención del personal	Libro de sugerencias	Número de quejas sobre la poca amabilidad y capacidad de atención del personal/ Número de quejas totales	Mensual	Área de Imagen Institucional
	AC4	Percepción del visitante con respecto a la amabilidad y disposición que recibió por parte del personal	Encuesta1	Número de visitantes que valoran la amabilidad y disposición de atención del personal con un puntaje de 4 y 5 / Total de encuestados	Anual	Área de Imagen Institucional
OE3	AC5	Quejas sobre la atención recibida durante los días de mayor afluencia	Libro de sugerencias	Número de quejas sobre la atención recibida durante los días de mayor afluencia/ Número de quejas totales	Mensual	Área de Imagen Institucional
	AC6	Percepción del visitante con respecto al apoyo de los voluntarios en las actividades educativas durante los días de mayor afluencia	Encuesta1	Número de visitantes que valoran el apoyo de los voluntarios en las actividades educativas durante los días de mayor afluencia con un puntaje de 4 y 5 / Total de encuestados	Anual	Área de Imagen Institucional
OE4	AC7	Reacciones a la publicación	Redes sociales	Número de reacciones a la publicación	Mensual	Área de Imagen Institucional
OE5	AC8	Quejas sobre la poca capacidad de respuesta del personal	Libro de sugerencias	Número de quejas sobre la poca capacidad de respuesta del personal/ Número de quejas totales	Mensual	Área de Imagen Institucional
	AC9	Percepción del visitante con respecto a la buena capacidad de respuesta	Encuesta1	Número de visitantes que valoran la capacidad de respuesta de los custodios y personal seguridad con un puntaje de 4 y 5 / Total de encuestados	Anual	Área de Imagen Institucional

Tabla AS2: Acciones de Mejora – Contenido de la exposición

OE	AC	Indicador	Herramienta	Métrica	Temporalidad	Responsable de la métrica
OE6	AC10	Compra de tickets online y que estos puedan ser verificados a través de un Lector de Código QR en otras instituciones, las cuales pueden ser universidades o institutos.	Revisión y registro en base de datos	Número de tickets comprados online/ Total de boletos vendidos	Mensual	Área de Tesorería
OE7	AC11	Percepción del visitante con respecto al guión narrativo	Encuesta 1	Número de visitantes que valoran al guión narrativo comprensible con un puntaje de 4 y 5 / Número total de encuestados	Anual	Área de Educación
	AC12	Utilización de tablas temáticas didácticas	Encuesta 1	Número de visitantes que utilizan las tablas temáticas didácticas / Número total de visitantes	Anual	Área de Educación
	AC13	Utilización de guía la didáctica general	Observación y Registro	Número de descargas de los documentos de las guía didáctica general de presentación/ Número de descargas totales de los documentos de las guía didáctica general de presentación	Mensual	Área de Educación
OE8	AC14	Utilización de las guías didácticas de cada sala	Observación y Registro	Número de descargas de los documentos de las guías didácticas para cada sala/ Número de descargas totales de los documentos de las guías didácticas	Mensual	Área de Educación
	AC15	Descargas de las recomendaciones bibliográficas	Observación y Registro	Número de descargas de los documentos de recomendaciones bibliográficas por cada sala/ Número de descargas totales de los documentos de recomendaciones bibliográficas	Mensual	Área de Educación
	AC16	Percepción del visitante con respecto a los textos museográficos	Encuesta 1	Número de visitantes que valoran los textos museográficos con un puntaje de 4 y 5 / Número total de encuestados	Anual	Área de Educación

OE	AC	Indicador	Herramienta	Métrica	Temporalidad	Responsable de la métrica
OE9	AC17	Cantidad de hashtags compartidos	Observación y registro	Número de hashtags de las fotos compartidas por los visitantes (#elespejodeltiempoMNA/HP) / Número de visitantes totales	Mensual	Área de Imagen Institucional
	AC18	Mantenimiento de herramientas tecnológicas	Check list	Número de herramientas tecnológicas de las salas expositivas que cuentan con mantenimiento/número de herramientas tecnológicas de las salas	Anual	Área Informática
	AC19	Interacción del visitante con las aplicaciones	Encuesta 1	Número de visitantes que interactuaron con las aplicaciones arqueológicas / número total de encuestados	Anual	Área de Educación
	AC20	Utilización de los juegos lúdicos	Encuesta 1	Número de visitantes que utilizaron los juegos lúdicos / Número total de encuestados	Anual	Área de Educación
OE10	AC21	Percepción del visitante con respecto a los paneles lúdicos	Encuesta 1	Número de visitantes que utilizaron los paneles lúdicos / Número total de encuestados	Anual	Área de Educación
	AC22	Percepción del visitante con respecto a los nuevos materiales didácticos en el espacio lúdico de la sala Paracas	Encuesta 1	Número de visitantes que utilizaron la sala lúdica Paracas / Número total de encuestados	Anual	Área de Educación
OE11	AC23	Percepción del visitante con respecto a las infografías presentadas por el uso	Encuesta 1	Número de visitantes que valoran la infografías ubicadas en los pasadizos con un puntaje de 4 y 5 / número total de encuestados	Anual	Área de Educación
OE12	AC24	Cantidad de historias escritas	Observación y registro	Número de historias escritas/# de historias proyectadas	Mensual	Área de Educación /Área de Imagen Institucional
	AC25	Cantidad de asistentes a las exposiciones temporales	Encuesta 1	Número de visitantes asistentes a las exposiciones temporales / número total de visitantes	Anual	Área de Educación
	AC26	Cantidad de mediadores contratados	Observación y registro	Número de mediadores contratados	Anual	Área de RR.HH
	AC27	Utilización de los servicios de mediación	Observación y registro	Número de visitantes que usan el servicio de mediación/ Número de visitantes totales	Mensual	Área de Educación

OE	AC	Indicador	Herramienta	Métrica	Temporalidad	Responsable de la métrica
OE12	AC28	Percepción del visitante acerca de la interacción recibida por los custodios	Encuesta 1	Número de visitantes que valoran la interacción con el custodio con un puntaje de 4 y 5 / Número total de encuestados	Anual	Área de Imagen Institucional
	AC29	Propuestas museográficas implementadas	Observación y registro	Número de propuestas museográficas implementadas/total de propuestas museográficas	Bianual	Área de Museografía
OE13	AC30	Percepción acerca del valor del contenido que tienen los elementos de la exposición	Encuesta 1	Número de visitantes que valoran el contenido de la exposición con un puntaje de 4 y 5 / Número total de encuestados	Anual	Área de Educación

Tabla AS3: Acciones de Mejora – Servicios complementarios

OE	AC	Indicador	Herramienta	Métrica	Temporalidad	Responsable de métrica
OE14	AC31	Conservación de la señalética	Observación y Registro	Número de señaléticas dañadas / Número total de señaléticas	Anual	Área de Museografía
	AC32	Visitantes que ubica adecuadamente la tienda	Encuesta 1	Número de visitantes que ubica adecuadamente la tienda con un puntaje de 4 y 5/ total de visitantes consultados	Anual	Área de Imagen Institucional
	AC33	Preferencia de los distintos productos ofrecidos en la tienda por público	Encuesta 1	Número de tipos de productos preferidos por el visitante / Número total de tipos de productos ofertados	Anual	Área de Imagen Institucional
	AC34	Capacidad de la tienda para incluir productos	Observación y Registro	Número de productos nuevos que se pueden incluir en la tienda luego de la remodelación/Número de productos totales que se pueden incluir en la tienda luego de la remodelación	Bianual	Área de Imagen Institucional
	AC35	Número de visitantes que compran producto/s en la tienda de souvenirs	Reporte del número de visitantes que compran producto/s en la tienda de souvenirs	Número de visitantes que compran producto/s en la tienda de souvenirs / Número total de visitantes	Mensual	Área de Imagen Institucional

OE	AC	Indicador	Herramienta	Métrica	Temporalidad	Responsable de métrica
OE15	AC36	Piezas que están relacionadas con las exposiciones del museo	Base de datos del inventario	Número de piezas que están relacionadas con las exposiciones del museo / Número total de piezas ofrecidas	Anual	Área de Imagen Institucional
	AC37	Productos variados ofrecidos en la tienda	Base de datos del inventario	Número de productos nuevos vinculados con la exposición en la tienda / Número de productos totales de la tienda	Anual	Área de Imagen Institucional
	AC38	Reacciones a las publicaciones en las redes sociales	Redes sociales	Número de reacciones de la publicación en redes sociales	Quincenal	Área de Imagen Institucional
OE16	AC39	Piezas lúdicas	Base de datos del inventario	Número de piezas lúdicas/ Número total de piezas ofrecidas	Anual	Área de Imagen Institucional
OE17	A40	Percepción del visitante con respecto al trato recibido en la cafetería/restaurante	Libro de sugerencias	Número de quejas con respecto al trato del personal/ Número de quejas totales	Mensual	Área de Imagen Institucional
	AC41	Percepción del visitante con respecto a la buena atención recibida en la cafetería/restaurante	Encuesta2	Número de visitantes que valoran la atención del personal de cafetería o restaurante con un puntaje 4 y 5 / Número total de encuestados	Anual	Área de Imagen Institucional
	AC42	Reacciones de la publicación de la cafetería/restaurante	Redes sociales	Número de reacciones de la publicación en redes sociales	Quincenal	Área de Imagen Institucional
OE18	AC43	Satisfacción del visitante con respecto a los precios de la carta de la cafetería/restaurante	Encuesta2	Número de visitantes que valoran el precio de la carta de la cafetería o restaurante con un puntaje 4 y 5 / Número total de encuestados	Anual	Área de Imagen Institucional
OE19	AC44	Percepción del visitante con respecto al confort de las instalaciones	Encuesta2	Número de visitantes que valoran el confort de la instalación de la cafetería o restaurante con un puntaje 4 y 5 / Número total de encuestados	Anual	Área de Imagen Institucional
	AC45	Preferencia de los públicos con la oferta de comidas y bebidas de la cafetería/restaurante	Encuesta1	Número de tipos de productos preferidos por el visitante / Número total de tipos de productos ofertados	Anual	Área de Imagen Institucional

OE	AC	Indicador	Herramienta	Métrica	Temporalidad	Responsable de métrica
OE19	AC46	Comidas y bebidas preferidas en la cafetería/restaurante	Encuesta2	Número de visitantes que valoran la variedad de la carta de la cafetería o restaurante con un puntaje 4 y 5 / Número total de encuestados	Anual	Área de Imagen Institucional
	AC47	Número de visitantes que compran en la cafetería/restaurante	Reporte del número de visitantes que compran productos en la cafetería/restaurante	Número de visitantes que compran en la cafetería o restaurante / Número total de visitantes	Mensual	Área de Imagen Institucional

ANEXO AT: ENCUESTAS DE LA PROPUESTA DE MEJORA

Figura AT1: Encuesta 1 sobre la percepción y satisfacción del visitante

ENCUESTA DE SATISFACCION SOBRE EL SERVICIO BRINDADO POR EL MNAAHP

1. ¿Cuántas veces al año asiste MNAAHP? **(Respuesta única)**

Es mi primera vez
 Al menos visito una vez al año
 Dos a más veces al año

2. ¿Cuánto tiempo estuvo en el MNAAHP? **(Respuesta única)**

0 – 30 minutos
 31 minutos a 1 hora
 1 hora a 2 horas
 Más de 2 horas

3. ¿Qué elementos interactivos y didácticos utiliza en las salas expositivas? **(Respuesta múltiple)**

Tablas temáticas didácticas Réplicas arqueológicas Juegos lúdicos
 Paneles lúdicos Sala lúdica Paracas

4. Del 1 al 5 cuánto usted se encuentra satisfecho con el servicio que brinda el MNAAHP

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1. ¿Considera que el guión narrativo introductorio es comprensible?					
2. ¿Considera que los textos museográficos son entendibles e interesantes?					
3. ¿Considera que las infografías ubicadas en los pasadizos fueron útiles para mejorar su comprensión?					
4. ¿Las exposiciones temporales fueron educativas y atractivas?					
5. ¿Le agrado la interacción con el custodio?					
6. ¿Le agradó el discurso de bienvenida del personal de recepción?					
7. ¿Le agradó el sentido de bienvenida de los voluntarios?					
8. ¿Considera que el personal fue amable y tuvo disposición de atención?					
9. ¿Considera que los voluntarios tuvieron un buen desempeño en el apoyo brindado durante los días de mayor afluencia?					
10. ¿Considera que los custodios y el personal de seguridad tienen capacidad de respuesta ante alguna incidencia o problema?					
11. ¿Ubicó con facilidad la tienda de souvenir?					

<p>5. ¿Qué productos desea encontrar en la tienda de souvenir? (Opción múltiple)</p> <p><input type="checkbox"/> Productos de oficina</p> <p><input type="checkbox"/> Joyas</p> <p><input type="checkbox"/> Productos decorativos</p> <p><input type="checkbox"/> Réplicas</p> <p><input type="checkbox"/> Artículos con el logo del museo</p> <p><input type="checkbox"/> Artículos lúdicos</p> <p><input type="checkbox"/> Libros</p> <p><input type="checkbox"/> Publicaciones</p> <p><input type="checkbox"/> Productos que recuerden a la exposición</p>	<p>6. ¿Qué productos desea encontrar en la cafetería restaurante? (Opción múltiple)</p> <p><input type="checkbox"/> Variedad de cafés calientes y fríos</p> <p><input type="checkbox"/> Jugos de frutas</p> <p><input type="checkbox"/> Bebidas frías</p> <p><input type="checkbox"/> Postres</p> <p><input type="checkbox"/> Acompañamientos salados</p> <p><input type="checkbox"/> Variedad de Sándwich</p> <p><input type="checkbox"/> Ensaladas</p> <p><input type="checkbox"/> Plato del día</p> <p><input type="checkbox"/> Platos a la carta</p> <p><input type="checkbox"/> Snacks salados y dulces</p>
--	---

Figura AT2: Encuesta 2 sobre el servicio de la cafetería del MNAHP

ENCUESTA SOBRE LA SATISFACCION DE LA EXPERIENCIA EN LA CAFETERIA O RESTAURANTE					
1. Del 1 al 5 cuánto usted se encuentra satisfecho con el servicio que brinda el MNAHP					
PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1. ¿Considera que la atención del personal es eficiente?					
2. ¿Considera que las instalaciones de la cafetería restaurante son confortables?					
3. ¿Considera que la carta de la cafetería restaurante tiene una variedad de comidas y bebidas?					

ANEXO AU: MATRIZ DE CONSISTENCIA SEGÚN OBJETIVOS

Tabla AU1: Matriz de consistencia según objetivo general

Pregunta general	¿Cuál es la propuesta de mejora de calidad del servicio para el MNAAHP en base a los factores significativos que influyen en la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana?
Objetivo general	Generar una propuesta de mejora de calidad del servicio para el MNAAHP en base a los factores significativos que influyen en la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana.
Hipótesis general	Existen factores significativos que influyen en la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana, los cuales son relevantes para la generación de una propuesta de mejora de calidad del servicio para el MNAAHP
Índice	Capítulo 6: Propuesta de mejora de calidad para los servicios brindados por el MNAAHP.
Instrumentos de investigación	Revisión documentaria.
Marco teórico general	-
Variables principales	Factores significativos: Comprensión de la exposición, Atención del personal y Servicio Complementario.
Conclusión general	Se han planteado acciones para el MNAAHP de acuerdo a los factores significativos de calidad con enfoque en la satisfacción del visitante: comprensión de la exposición, atención del personal y servicios complementarios. En este sentido, resulta importante la definición de una propuesta de mejora de calidad debido a que el MNAAHP no es uno de los museos más representativos con enfoque en la satisfacción del visitante. Entonces se propone realizar una propuesta de mejora de calidad basada en los tres factores significativos para ser alcanzados al año de la implementación de las acciones, los cuales son: aumentar en 50% el retorno de los visitantes de 18 a 29 años de edad que asisten por lo menos una vez al año, aumentar el 50% el número de visitantes de 18 a 29 años de edad e incrementar en 36% el tiempo de estadía de más de dos horas. Para ello, finalmente, se recomienda la colaboración integral de cada una de las áreas del museo.

Tabla AU2: Matriz de consistencia según objetivo específico 1

Pregunta específica 1	Cómo es el sistema de gestión de la calidad del servicio brindado por el MNAAHP?
Objetivo específico 1	Describir el sistema de gestión de calidad del servicio brindado por el MNAAHP
Hipótesis específica 1	Existe un débil sistema de gestión de calidad del servicio con enfoque a satisfacción del visitante en el MNAAHP.
Índice	Capítulo 3: Marco Contextual.
Instrumentos de investigación	Entrevistas a profundidad a los Jefes de Área del MNAAHP.
Marco teórico	D'Alessio (2008) AMOFHIT. Ramírez (2009) FODA.
Variables específicas 1	Gestión de museos, gestión de calidad, aspectos del servicio y satisfacción del servicio brindado; Administración y Gerencia; Marketing y Ventas; Operaciones, logística e Infraestructura; Finanzas y Contabilidad; Recursos Humanos; Sistema de Información y Comunicación; Tecnología, investigación y desarrollo.
Conclusión específica 1	El MNAAHP no cuenta con un sistema de gestión de calidad, ya que no existe una planificación y organización integral para la realización de procesos y actividades entre áreas, sino existen acciones independientes por cada área para tratar de mejorar la calidad, lo cual no le permite medir el impacto de sus acciones para la entrega del servicio.

Tabla AU3: Matriz de consistencia según objetivo específico 2

Pregunta específica 2	¿Cuáles son las posibles variables de calidad que influyen en la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de edad en el contexto museístico de Lima Metropolitana?
Objetivo específico 2	Identificar las variables de calidad que influyen en la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de edad en el contexto museístico de Lima Metropolitana.
Hipótesis específica 2	Las variables de calidad que influyen la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de edad en el contexto museístico de Lima Metropolitana están relacionadas a siete factores: elementos tangibles, servicios complementarios, comprensión de la exposición, capacidad de respuesta del personal, accesibilidad, comunicación, entretenimiento cultural y educativo.
Índice	Capítulo 2: Marco Teórico /Capítulo 3: Marco Contextual.
Instrumentos de investigación	Revisión Documentaria, entrevistas a especialistas y directores de museos, Método Delphi, grupos focales.
Marco teórico	Kusuma, F. K. (2016) Implementation of HISTOQUAL Model to Measure Visitors' Expectations and Perceptions in Museum Geology Bandung. Marković, S., Raspor, S., & Komšić, J. (2013) Museum service quality measurement using the HISTOQUAL model. Hui –Ying & Chao – Chien (2008), A Study of Service Quality and Satisfaction for Museums - Taking the National Museum of Prehistory as an Example. Ministerio de Administraciones Públicas-España. (2007) Evaluación de la calidad del servicio de los museos de titularidad estatal. Frochot, I., & Hughes, H. (2000) HISTOQUAL: The development of a historical houses assessment scale.
VARIABLES específicas 2	Son 43 variables que afectan la satisfacción del visitante, las cuales están relacionadas a siete factores: elementos tangibles, servicios complementarios, comprensión de la exposición, capacidad de respuesta del personal, accesibilidad, comunicación, y entretenimiento cultural y educativo.
Conclusión específica 2	Se han encontrado 43 variables que afectan la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana, las cuales están relacionadas a siete factores: elementos tangibles, servicios complementarios, comprensión de la exposición, capacidad de respuesta del personal, accesibilidad, comunicación, y entretenimiento cultural y educativo.

Tabla AU4: Matriz de consistencia según objetivo específico 3

Pregunta específica 3	¿Cuál es el perfil del visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana que asiste al MNAAHP?
Objetivo específica 3	Describir el perfil del visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana que asiste al MNAAHP
Hipótesis específica 3	Existen características diferentes en el perfil de los visitantes de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana que asisten al MNAAHP.
Índice	Capítulo 5: Resultados.
Instrumentos de investigación	Encuesta.
Marco teórico	Kotler, Kotler & Kotler (2008) Museum marketing and strategy: designing missions, building audiences, generating revenue and resources. Hargreaves, M. (2006) Audience Knowledge digest. MALI (2018) Hacia un Museos Sostenible. Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2017) Niveles socioeconómicos 2017.
Variables específicas 3	Demográficas, Geográficas y Conductuales.
Conclusión específica 3	Se construyó el perfil del visitante a través de los resultados obtenidos de la estadística descriptiva. De acuerdo a ello, la mayoría de visitantes de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana que asisten al MNAAHP se caracterizan por residir en Lima Centro y Norte, ser de sexo femenino, tener entre 18 y 20 años, estar estudiando en un nivel superior universitario y pertenecer al nivel socioeconómico B/C. Asimismo, son visitantes primerizos del servicio, asisten al museo en ocasiones regulares y no durante días gratuitos, pasan entre 1-2 horas en el museo, van acompañados con amigos y se enteran de las actividades culturales ofrecidas por el museo a través de su centro de estudio.

Tabla AU5: Matriz de consistencia según objetivo específico 4

Pregunta específica 4	¿Existen grupos diferentes con respecto a las motivaciones de los visitantes de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana del MNAAHP?
Objetivo específica 4	Identificar la existencia de perfiles diferenciados con respecto a las motivaciones del visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana que asiste al MNAAHP
Hipótesis específica 4	Existen al menos dos grupos de visitantes de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana con motivaciones diferentes que asisten al MNAAHP: los interesados y los diversos.
Índice	Capítulo 5: Resultados.
Instrumentos de investigación	Análisis de Clúster y Árbol de Decisiones.
Marco teórico	Castillo y Vega (2017) Visualización Interactiva para Modelos de Clústeres. Luna-Arocas & Li- Ping (2005) The Use of Cluster Analysis to Segment Clients of a Sport Center in Spain. Gallardo, J. s.f. Introducción al Análisis Clúster. IBM (s.f.) Análisis de clústeres de K-medias. Malhotra (2008) Investigación de mercados. Brelanga y otros (2013) Cómo aplicar árboles de decisión en SPSS.
Variables específicas 4	Clúster.
Conclusión específica 4	De acuerdo al análisis clúster, existen dos grupos de visitantes de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana definidos por las motivaciones de asistencia al MNAAHP: los interesados y los diversos.

Tabla AU6: Matriz de consistencia según objetivo específico 5

Pregunta específica 5	¿Cuáles son los factores significativos que influyen en la calidad de servicio percibido por los visitantes de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana asistentes al MNAAHP?
Objetivo específica 5	Determinar los factores significativos que influyen en la calidad del servicio percibido por el visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana del MNAAHP.
Hipótesis específica 5	Existen al menos 3 factores críticos de calidad del servicio que influyen en la satisfacción del visitante de 18 a 29 años de edad de Lima Metropolitana que asiste al Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú: comprensión de la exposición, capacidad de respuesta del personal y elementos tangibles.
Índice	Capítulo 5: Resultados.
Instrumentos de investigación	Encuesta, Clúster, Análisis factorial de Componentes Principales, Prueba de Fiabilidad, Modelo de Ecuaciones Estructurales.
Marco teórico	Castillo y Vega (2017) Visualización Interactiva para Modelos de Clústeres. Luna-Arocas & Li-Ping (2005) The Use of Cluster Analysis to Segment Clients of a Sport Center in Spain. Gallardo, J. s.f. Introducción al Análisis Clúster. IBM (s.f.) Análisis de clústeres de K-medias. Malhotra (2008) Investigación de mercados. Brelanga y otros (2013) Cómo aplicar árboles de decisión en SPSS. Celina & Campo (2005) Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. Rositas (2007) Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. (Escobedo M, Hernández J, Estebané V, Martínez G, 2016. Modelos de Ecuaciones Estructurales: Características, Fases, Construcción, Aplicación y Resultados. Ruiz y otros (2010) Modelo de ecuaciones estructurales. Chi6n & Charles (2016) Analítica de datos para la modelaci6n estructural.
Variables específicas 5	Servicios complementarios, conocimiento de la exposici6n, atenci6n del personal, accesibilidad, elementos tangibles, elementos internos y externos del edificio, informaci6n brindada, servicio de guiado, limpieza del edificio, promoci6n e informaci6n de actividades en medios virtuales, satisfacci6n, clúster.
Conclusi6n específica 5	Los factores significativos de calidad que influyen en la satisfacci6n del visitante de 18 a 29 a6os de edad de Lima Metropolitana que asiste al MNAAHP son los siguientes: atenci6n del personal, contenido de la exposici6n y servicios complementarios.