



## Museos del Ejército como espacios de inclusión: redefiniendo la gestión administrativa para el turismo accesible

Gabriela Katherine Gallegos-Chiarella  
<https://orcid.org/0000-0002-8241-1342>  
Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú

Enviado: 25 Mayo 2025 • Evaluado: 6 Octubre 2025 • Aprobado: 15 Octubre 2025

### Citar como:

Gallegos-Chiarella, G. K. (2025). Museos del Ejército como espacios de inclusión: redefiniendo la gestión administrativa para el turismo accesible. *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército*, 4(2), 211-227. <https://doi.org/10.60029/v4n2art10>

### Resumen

La investigación tuvo como objetivo describir el desarrollo del turismo accesible e inclusivo en la gestión administrativa de los Museos del Ejército. Se abordó desde el enfoque cualitativo fenomenológico-hermenéutico. La participación fue de cuatro directores y dos mandos administrativos a través de entrevistas semiestructuradas, la observación y análisis documental para conocer las perspectivas, vivencias y significados de accesibilidad e inclusión en la gestión. Los resultados indican un compromiso formal para hacer museos más accesibles, siendo visibles las mejoras de rampas, capacitar al personal y formular nuevas políticas. Sin embargo, estas acciones aun no alcanzan para lograr una inclusión plena; persisten limitaciones de señalética sensorial, soportes visuales universales, tecnologías de asistencia, Braille, pictogramas, audioguías, lengua de señas y material adaptado que permitan la autonomía del visitante. La administración exhibe avances para eliminar barreras físicas; pero no aborda necesidades sensoriales y cognitivas, creando una inclusión más declarativa que vivencial. Se concluye que la estructura organizativa y el liderazgo reconocen la importancia del turismo accesible, pero su implementación es parcial, por la corta continuidad y recursos adecuados; al no incorporar una evaluación participativa. Debe fortalecerse la capacitación del personal e implementar mecanismos de retroalimentación continua; así garantizar una experiencia cultural equitativa.

**Palabras clave:** Museos del Ejército, gestión administrativa, turismo, accesible, inclusión, patrimonio

\* Grado Académico:

Magister en Investigación y Docencia en Educación Superior  
Superior Correo electrónico: 2021006471@unfv.edu.pe



## Army Museums as Spaces for Inclusion: Redefining Administrative Management for Accessible Tourism

Gabriela Katherine Gallegos-Chiarella  
<https://orcid.org/0000-0002-8241-1342>  
Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú

Sent: 25 May 2025 • Reviewed: 6 October 2025 • Approved: 15 October 2025

### Cite as:

Gallegos-Chiarella, G. K. (2025). Museos del Ejército como espacios de inclusión: redefiniendo la gestión administrativa para el turismo accesible. *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército*, 4(2), 211-227. <https://doi.org/10.60029/v4n2art10>

### Abstract

The research aimed to describe the development of accessible and inclusive tourism in the administrative management of Army Museums. It was approached from a qualitative phenomenological-hermeneutic perspective. Four directors and two administrative managers participated through semi-structured interviews, observation, and documentary analysis to understand the perspectives, experiences, and meanings of accessibility and inclusion in management. The results indicate a formal commitment to making museums more accessible, with visible improvements to ramps, staff training, and the development of new policies. However, these efforts are still not enough to achieve full inclusion; limitations persist in sensory signage, universal visual aids, assistive technologies such as Braille, pictograms, audio guides, sign language, and adapted materials that allow for visitor autonomy. The administration has made progress in eliminating physical barriers, but it fails to address sensory and cognitive needs, creating a more declarative rather than experiential approach to inclusion. It is concluded that the organizational structure and leadership recognize the importance of accessible tourism, but its implementation is partial, due to limited continuity and inadequate resources, and the lack of participatory evaluation. Staff training should be strengthened and continuous feedback mechanisms implemented to ensure an equitable cultural experience.

**Keywords:** Army Museums, administrative management, tourism, accessibility, inclusion, heritage

\* Academic degree:

Master's Degree in Research and Teaching in Higher Education  
Correo electrónico: 2021006471@unfv.edu.pe

## INTRODUCCIÓN

En un contexto global, la inclusión, la equidad, los derechos, la diversidad y la accesibilidad son desafíos persistentes que afectan el desarrollo social. Este escenario es crucial para la gestión administrativa de los museos militares, donde el turismo accesible e inclusivo está adquiriendo notable importancia en los museos del Ejército. El rol cultural de estas instituciones es vital al proteger el patrimonio histórico militar y mantener viva la memoria colectiva e identidad nacional.

La demanda por un turismo más accesible ha impactado estos espacios, impulsando la sensibilización y el compromiso con los derechos de las personas con discapacidad y fomentando su plena participación (OMT, 2021). Sin embargo; diversos destinos y atractivos turísticos culturales, entre ellos los museos, aún presentan barreras físicas, comunicacionales y actitudinales que dificultan la participación plena de todos los visitantes (Darcy C Dickson, 2009). Este fenómeno no solo restringe el acceso al patrimonio cultural, sino que también limita las posibilidades de un desarrollo integral del turismo como practica social y económica (Ibermuseos, 2023).

A nivel mundial el turismo accesible e inclusivo es un elemento esencial en la gestión administrativa de los museos militares, con principios que maximizan su impacto (Stampa, 2007). La accesibilidad se considera tanto un derecho humano como una oportunidad de negocio, alienándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible bajo el lema "no dejar a nadie atrás" (OMT, 2021). La OMS (2022) estima que el 16% de la población mundial vive con una discapacidad, por tanto, se necesita infraestructuras turísticas universalmente accesibles para todos. Por ello, la OMT, Fundación ONCE y UNE crearon la norma ISO 21902 para estándares de turismo accesible. Países como Estados Unidos crearon la ley ADA a museos como el National Museum of the US Army (s.f); ofrece servicios para personas con necesidades sensoriales (National Endowment for the Arts, 2012).

También España creo modelos de gestión inclusiva incluyendo a los museos militares, y la Ley General de derechos de personas con discapacidad obliga a adaptar la gestión de los museos con presupuestos y personal especializado (Ministerio de Cultura y Deporte, 2018). A ello suman también los referentes notables como el museo CosmoCaixa en Barcelona (Molina, 2019; Wendorff, 2023) y programas internacionales para la accesibilidad de los museos balcánicos (Manko C Milošević, 2025). Igualmente, Fernández (2016) reconoció las mejoras de accesibilidad del Museo Naval de San Fernando, convirtiéndolo en referente. Finalmente, Simón y Tracey (2009) enfatizan que la accesibilidad se debe considerar como una prioridad estratégica en el sector turístico, ya que existe una demanda creciente como resultado del envejecimiento de la población y las discapacidades temporales o permanentes.

La evolución del turismo inclusivo y accesible enfrenta múltiples desafíos en el mundo. Guaman (2024) señala que la interacción entre personas con discapacidad, empresas turísticas y autoridades es relevante, pero que la falta de infraestructura, servicios deficientes y discriminación limitan su desarrollo. Alqassem y Panwar (2022) en Filipinas destacaron el diseño universal y las políticas inclusivas que los turistas mayores valoran. Qiao et al. (2020) desarrollaron un modelo teórico para entender mejor las motivaciones de personas con discapacidad visual hacia el turismo accesi-

ble. Martínez (2020) examinó museos franceses y concluyó que la auténtica inclusión requiere acceso integral a todos los servicios, no solo a la accesibilidad física.

Arias-Castañeda (2023) en México, señala que el turismo inclusivo también debe incluir a grupos excluidos como personas mayores y familias con niños, pero que aún existen obstáculos. En el destino Santa Clara, Pérez y Hernández (2023) encontraron que las condiciones de accesibilidad no satisfacen las necesidades de personas con discapacidad, sugiriendo este lugar como modelo para perfeccionar la gestión del turismo accesible. En el campo museístico, Sánchez-Serrano y Vaca-Guerrero (2022) estudian cómo hacer accesibles los museos militares a un público más amplio a través de estrategias de gestión turística inclusivas.

En Latinoamérica, los museos militares de Colombia y Ecuador elaboran sus planos de accesibilidad en consonancia con su legislación. Sánchez et al. (2020) destacan la atención de estudios y normativas aplicadas para fomentar la accesibilidad turística. Sin embargo, el Museo Histórico y Militar de Chile (s.f.). desataca con diversos espacios inclusivos (Benítez, 2024).

El Mincetur (2021) en Perú desarrolla normas y políticas para los servicios turísticos accesibles, amparándose en la ley N° 29973 y la Ley General del Turismo. Pero existe una distancia entre la ley y la práctica, especialmente en los museos militares (Ministerio de Cultura, 2021). Recientemente, seis museos nacionales recibieron reconocidos con el distintivo TUR4all por sus buenas prácticas en accesibilidad, reforzando el compromiso por una gestión inclusiva que garantiza el derecho a la cultura y recreación (MINCUL, 2024).

Los museos del Ejército del Perú, a pesar de su valor para la historia, la administración enfrenta varios desafíos para hacer un turismo accesible e inclusivo. Considerando que la falta de infraestructura adecuada, personal capacitado, información en formatos accesibles y programas diseñados para distintos públicos genera una experiencia limitada para las personas con discapacidades, personas adulto-mayores y otros grupos vulnerables. Esto vulnera los principios de equidad y accesibilidad establecidos en la normatividad nacional e internacional, como la Ley General de la Persona con Discapacidad y la Norma Técnica A.120 sobre Accesibilidad Universal en Edificaciones, vulnerando el derecho a la cultura y al turismo para todos (Ministerio de Cultura, 2018; Mincetur, 2021). Por lo tanto, la ausencia de una gestión administrativa estratégica y eficiente en dichos museos afecta no solo la experiencia del visitante, sino también la imagen institucional, la sostenibilidad económica y la relevancia cultural de estas entidades (Michopoulou et al., 2019).

Este estudio tiene como objetivos. Describir el desarrollo del turismo accesible e inclusivo en la gestión administrativa de los Museos del Ejército al ser un campo poco explorado en la literatura científica. Identificar la implementación del turismo accesible e inclusivo en la planificación de la administración de los Museos del Ejército. Comprender los principios del turismo accesible e inclusivo en la organización administrativa de los Museos del Ejército. Interpretar la integración del turismo accesible e inclusivo en la dirección institucional de los Museos del Ejército. Develar la manera en que el turismo accesible e inclusivo guía el control institucional de los Museos del Ejército.

El turismo es el movimiento de personas fuera de su lugar de residencia habitual por un tiempo inferior a un año, por motivos de negocios, placer u otros (OMT, 2024a; OMT, 2020). Su importancia es que es un generador de economía creador de empleo y revitalizador de economías locales. Además, apoya el intercambio cultural y la valoración patrimonial (OMT, 2021; Tite et al., 2021).

El turismo accesible e inclusivo tiene un enfoque de derechos humanos y una oportunidad de negocio en beneficio de toda la sociedad, no solo para las personas con discapacidad (OMT, 2013). La Organización Mundial de la Salud considera como persona con discapacidad a las que tienen limitaciones a largo plazo que interactúan con barreras las cuales impiden su participación plena (ONU, 2006). Se centra en la eliminación de barreras (físicas, sensoriales o de comunicativas), siendo el turismo inclusivo quien busca la igualdad de oportunidades para que todos puedan participar del turismo (Pozo, 2016). La UNICEF indica que la perspectiva de la discapacidad se encuentra en las barreras del entorno, mas no en la persona.

La base del turismo accesible es el Diseño Universal (Mace, s.f.), que busca crear productos y entornos accesibles para todos desde el inicio, sin necesidad de adaptaciones posteriores. Sus principios, según la OMT (2015), incluyen el uso equitativo, la flexibilidad en el uso, la sencillez y la disminución del esfuerzo físico. El turismo accesible e inclusivo aborda la accesibilidad universal de la siguiente manera:

**Accesibilidad Física** al busca eliminar las barreras del entorno construido. Esto incluye adaptación de la arquitectura (rampas con pendiente adecuada, puertas anchas) y el equipamiento (ascensores amplios, baños adaptados), siguiendo las normas ISO 21542 (2011).

**Accesibilidad Sensorial**, se enfoca en modificar la información para personas con discapacidades visuales y auditivas. Incluye el uso de Braille, mapas táctiles, audiodescripción, bucles magnéticos, y la interpretación en Lengua de Señas Peruana (LSP) (OMT, 2015; Ley N° 29535).

**Accesibilidad Cognitiva**. Hacer más comprensible la información para las personas con discapacidad intelectual o dificultades de aprendizaje. Sus bases son el lenguaje sencillo y comprensible; la estructura anticipable y el uso de pictogramas (UNE 170001-2, 2007).

La gestión administrativa es un proceso unificado y sistemático de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos para lograr objetivos eficientemente (Chiavenato, 2001; Mendoza Briones, 2017). Incorporar la accesibilidad de forma transversal involucran las funciones administrativas:

**Planificación**. Implica definir la visión y misión (Wheelen C Hunger, 2018), los objetivos SMART (Drucker, 1954), y el análisis FODA para determinar fortalezas y debilidades internas en relación a la accesibilidad (Kumar et al., 2021).

**Organización**. Estructura organizativa y el diseño de procesos (Mintzberg, 1979; Hammer C Champy, 1993) para asegurar la coordinación de las acciones de accesibilidad.

Dirección. Está fundamentado en el liderazgo transformacional para inspirar y guiar al personal objetivos inclusivos (Bass C Riggio, 2006).

Control. Garantizar los resultados reales se alineen con los esperados (Koontz C Weihrich, 2010). Incluye la evaluación de desempeño y las auditorías de accesibilidad para verificar el cumplimiento normativo (Thatcher C Webber, 2017).

Los museos son organizaciones sin fines de lucro que investigan, conservan, interpretan y exhiben el patrimonio; sirviendo a la sociedad y a su desarrollo (ICOM, 2022). Los museos militares son instituciones dedicadas a conservar y difundir la historia militar, estos están bajo la dependencia de sus fuerzas armadas (García, 2006). La Dirección de Museos del Ejército del Perú administra museos con colecciones de armas y uniformes que narran la historia peruana. Implementar una gestión administrativa es fundamental para que estos museos históricos hagan accesible su patrimonio a todos los ciudadanos (MINCUL, 2023).

Los museos militares, según García (2006), preservan la cultura militar y conforman redes funcionales dependientes del Ministerio de Defensa, diseñando políticas culturales. Entre los principales museos militares del Perú se encuentran (MINCUL, 2023).

Museo del Ejército Fortaleza Real Felipe: Es una construcción histórica con armamento y uniformes que promueven identidad nacional.

Museo Contemporáneo Chavín de Huántar: Una recreación y homenaje a la misión de rescate de rehenes más histórica.

Museo de los Combatientes del Morro de Arica: Dedicado a la memoria de los héroes de la guerra del Pacífico.

Museo Mariscal Andrés Bello Cáceres: En memoria a la preservación y divulgación histórica de este héroe nacional.

Estos museos conservan espacios educativos y culturales con potencial de ser más accesibles e inclusivos en el turismo.

Esta investigación se justifica en el interés por conocer el turismo accesible e inclusivo que reconoce el derecho de todas las personas a participar en actividades culturales, independientemente de sus capacidades físicas, sensoriales o cognitivas (OMT, 2021). Si bien hay avances normativos y buenas prácticas internacionales, aún existe una brecha en su aplicación práctica en las instituciones culturales militares del Perú. Igualmente, el estudio proporciona un modelo teórico que articula la administración con la creación de experiencias turísticas inclusivas y que permite a estos museos cumplir con su misión social en su totalidad y desarrollar una sociedad más inclusiva y equitativa (Medina, 2017; Sánchez-Serrano C Vaca- Guerrero, 2022). El estudio contribuye a fortalecer los museos militares como lugares abiertos, acogedores y representativos de la memoria histórica del país.

## MÉTODO

El estudio tuvo un enfoque cualitativo, se enmarcó en un diseño de investigación descriptiva teórico-empírica. Este diseño se seleccionó con el objetivo de comprender e interpretar en profundidad las percepciones y experiencias de los directores sobre la gestión administrativa del turismo accesible e inclusivo en los museos del Ejército del Perú. El método utilizado fue el fenomenológico-hermenéutico, lo que permitió explorar la realidad tal como era vivida y representada por los participantes, así como interpretar textos y documentos clave.

La población estuvo conformada por el personal directivo y de planeamiento directamente involucrado en la gestión de los museos del Ejército en Lima. Específicamente, se consideraron a cuatro directores de museos (Museo del Ejército Real Felipe, Museo Contemporáneo Chavín de Huántar, Museo de los Combatientes del Morro de Arica y Museo Mariscal Andrés Bello Cáceres), a un director de Museos del Ejército y a un subdirector de Planeamiento de la Dirección de Informaciones del Ejército. La unidad de análisis estuvo constituida por las percepciones, experiencias y conocimientos de estos seis (6) actores clave, todos ubicados en Lima. Se seleccionó a los participantes por su rol directivo y su experiencia de al menos dos años en la gestión administrativa y/o de información, asegurando que fueran las voces más informadas sobre el fenómeno de estudio.

Se emplearon tres técnicas de recolección de datos: la entrevista, la observación directa y el análisis documental. La entrevista exhaustiva o detallada fue la técnica principal para captar las percepciones, valores y saberes de los participantes.

El instrumento utilizado fue una guía de entrevista semiestructurada, la cual fue validada previamente por juicio de expertos para asegurar que las ocho (8) preguntas abiertas cubrieran las categorías de investigación; Turismo Accesible e Inclusivo y Gestión Administrativa. Esta guía se diseñó para permitir a los directores y gestores expresar sobre sus experiencias en la misión, visión, políticas y desafíos de la accesibilidad en los museos. Además, se utilizó a la observación directa para registrar in situ las condiciones de accesibilidad física, sensorial y cognitiva en los cuatro museos, identificando barreras y oportunidades. Así mismo se realizó el análisis documental de normas, planes de gestión y protocolos de la institución, para lo cual se utilizó una ficha de análisis documental.

La recolección de datos se llevó a cabo en fases sucesivas. En un primer momento se contactó a los seis (6) participantes para obtener su consentimiento y programar las entrevistas. Las entrevistas semiestructuradas fueron individuales y luego transcritas. Posteriormente, se procedió a la observación directa y minuciosa de los cuatro (4) museos para documentar las condiciones de accesibilidad in situ. Finalmente, se realizó el análisis documental de los instrumentos de gestión proporcionados por la institución. A lo largo del proceso, se aplicó la técnica de triangulación para contrastar y validar la información obtenida de las entrevistas, las observaciones y los documentos, lo que aumentó la credibilidad y fiabilidad de los hallazgos.



Para el análisis de la información se siguió un proceso iterativo de transcripción, organización, codificación y categorización. Se utilizó el software Atlas.Ti para codificar la gran cantidad de datos cualitativos. El proceso fue; primero se transcribieron las entrevistas, después se realizó una codificación abierta, revisando el material para identificar conceptos, ideas y temas emergentes. luego, se realizó un análisis temático para agrupar los códigos en categorías y subcategorías relacionadas con el turismo inclusivo y la gestión administrativa y por último se trianguló la interpretación con la retroalimentación de los mismos participantes y expertos externos, cumpliendo el criterio de credibilidad. El proceso descubrió patrones, estructuras de significado y la naturaleza del fenómeno social estudiado.

La investigación se adhirió a estándares éticos. Se garantizó la confidencialidad y el anonimato de los participantes en la presentación de los resultados. Previo a la recolección de datos, se solicitó el consentimiento informado a cada participante, asegurando que conocieran el objetivo del estudio, el uso que se le daría a la información. La información obtenida a través de las entrevistas y el análisis documental fue tratada con total veracidad, sin alterar ni sesgar las respuestas o los registros institucionales. La confiabilidad de la investigación se fortaleció con el método triangular, combinando técnicas y fuentes de datos para confirmar la consistencia y confirmalidad de los resultados, y así reducir el sesgo del investigador.

## RESULTADOS

La recolección de datos se llevó a cabo con la debida autorización de los protocolos institucionales, garantizando el acceso a los cuatro (4) museos militares de estudio: el Museo del Ejército Real Felipe, el Museo Contemporáneo Chavín de Huántar, el Museo de los Combatientes del Morro de Arica, y el Museo Mariscal Andrés Bello Cáceres. Este proceso se basó en tres técnicas cualitativas: entrevistas semiestructuradas, observación directa y análisis documental.

Entrevistas. Se elaboró una guía de entrevista de ocho (8) preguntas abiertas a seis (6) participantes clave, entre ellos cuatro (4) directores de museos, un (1) director de museos del Ejército y un (1) director del sistema de informaciones del Ejército. Estos participantes expertos en gestión y planificación estratégica compartieron perspectivas sobre las complejidades administrativas en el sector militar. Estas entrevistas se realizaron presencialmente durante el 2023 - 2024. Para el análisis de las respuestas, se transcribieron a formato digital y se codificaron en una matriz, preservando el anonimato y asignando un código a cada entrevistado. Se utilizó el software Atlas.Ti para codificar cualitativamente, reconociendo fragmentos de información como unidades de análisis para las categorías: Turismo Accesible e Inclusivo (accesibilidad física, sensorial, motora) y Gestión Administrativa (planeación, organización, dirección y control). Luego, se realizó un análisis temático para identificar patrones y temas emergentes, y se realizó la triangulación de la información.

Observación Directa. Se utilizó una guía de observación estructurada en secciones que se alinearon con las categorías de estudio. La observación se realizó en periodos preestablecidos por un equipo compuesto por la investigadora y especialistas en turismo accesible y gestión. Se documentaron las condiciones in situ en



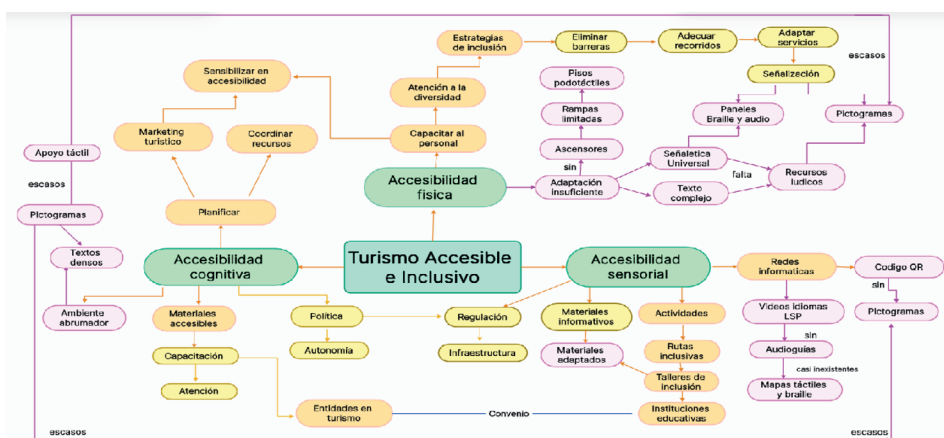
todas las áreas accesibles al público de los cuatro (4) museos. Para la accesibilidad se registraron ítems como rampas, ascensores, señalética en Braille o pictogramas, audiodescripciones, baños adaptados y sillas de ruedas disponibles. Así mismo para la gestión administrativa se contrastó la interacción del personal con personas con discapacidad, la exhibición de políticas de inclusión, la disponibilidad de material informativo accesible. Por último, el registro contiene notas, fotografías y videos autorizados. Los datos de la observación luego fueron triangulados con los datos de las entrevistas para fortalecer la validez interna del estudio.

**Análisis Documental.** Se utilizó una ficha de análisis documental para reconocer, comparar y entender cómo las normativas, políticas e informes institucionales tratan la accesibilidad e inclusión en los museos militares. Los documentos revisados abarcaron leyes nacionales e internacionales, manuales técnicos e informes institucionales. Se codificaron los extractos pertinentes y se compararon las maneras de abordarlo para reconocer buenas prácticas y algunas normativas, enriqueciendo el contexto de la investigación y ayudando a la triangulación metodológica. Los datos recolectados en las entrevistas, la observación participante y el análisis documental se codificaron en categorías y subcategorías predefinidas en el marco metodológico.

El estudio abordó como ejes principales la accesibilidad (física, sensorial y cognitiva) y la gestión administrativa (planificación, organización, dirección y control). Los datos recopilados en las entrevistas, la observación y el análisis documental se codificaron según las categorías y subcategorías en el marco metodológico. A continuación, se presenta la información obtenida.

**Figura 1**

Red semántica Categoría -Turismo accesible e inclusivo



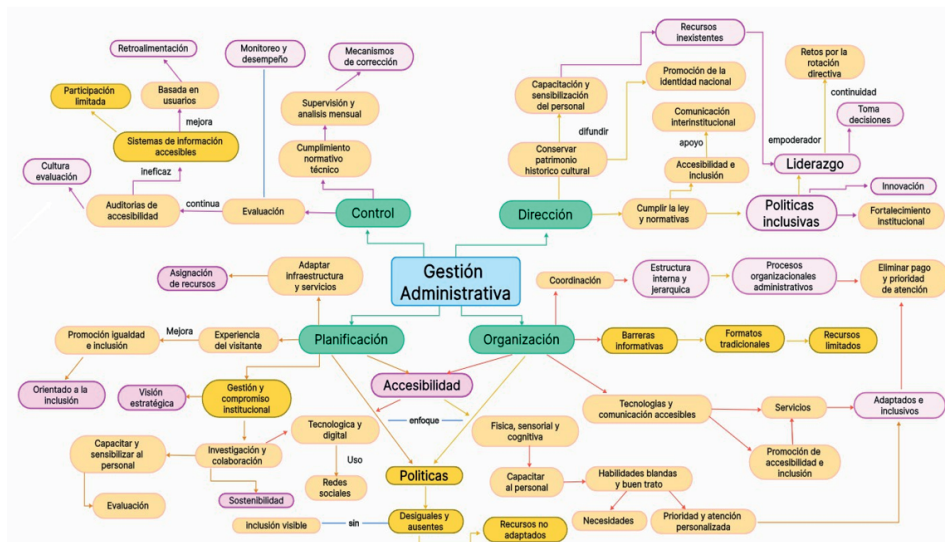
En la figura 1. Se presenta el turismo accesible e inclusivo en la triangulación simultánea de los tres tipos de Accesibilidad; física, cognitiva y sensorial. Esta combinación garantiza que todo el mundo pueda disfrutar de ser un turista, independientemente de sus capacidades.

Por otro lado, la accesibilidad física se preocupa por suprimir barreras en el entorno construido, adaptando caminos y servicios, aunque a menudo con carencias como falta de rampas y ascensores. Por un lado, la accesibilidad cognitiva pretende volver comprensible y autónomo el entorno, con materiales accesibles, pictogramas y estrategias para prevenir entornos agobiantes. Por tanto, la accesibilidad sensorial refuerza la inclusión con tecnologías como videos en LSP, mapas táctiles y audioguías.

La articulación de estos tres ejes es fundamental porque cada uno refuerza a los demás. La diferencia en un pilar impacta en la experiencia completa, por lo que la capacitación del personal, la señalización universal y la legislación deben trabajar en conjunto. Este enfoque multinivel promueve la justicia, autonomía y participación plena en el turismo.

### Figura 2

## Red semántica Categoría -Turismo accesible e inclusivo



En la figura 2. La gestión administrativa se aborda como un proceso integral que aplica las cuatro funciones administrativas; planear, organizar, dirigir y controlar, pero con la accesibilidad e inclusión como eje estratégico. En el diseño se prioriza la igualdad, adaptando infraestructuras y servicios para mejorar la experiencia del visitante.

La organización busca trascender barreras informativas con tecnologías y canales accesibles, sobre todo con atención humanizada y personalizada a través de habilidades blandas. La dirección implica el respeto por las leyes, la preservación del patrimonio, la capacitación continua del personal, el fortalecimiento de la identidad nacional, y el diálogo interinstitucional. De este modo, el control vela por la efectividad con auditorías de accesibilidad y mecanismos de corrección centrados en el usuario. Igualmente, la dirección administrativa es un proceso abierto y participativo, con justicia y calidad para todos.

Por consiguiente, este ciclo fortalecido con políticas inclusivas y liderazgo transversal asegura la innovación y sostenibilidad de los servicios. De esta manera, la dirección administrativa se convierte en un proceso abierto y participativo, con justicia y calidad para todos.

## DISCUSIÓN

El objetivo general de esta investigación fue describir el desarrollo del turismo accesible e inclusivo en la gestión administrativa de los museos del Ejército en Lima. Los resultados obtenidos reflejan que la inclusión en estos museos requiere superar una visión tradicional rígida que se limita a cumplir normativas superficiales como la instalación de rampas. Se evidencia la necesidad de políticas integrales que eliminen barreras físicas, sensoriales y cognitivas para garantizar libertad, autonomía e igualdad de oportunidades a todos los visitantes.

Este resultado coincide con Martínez (2020), quien sostiene que la eliminación de barreras físicas no implica inclusión real, así también coincide con Simón y Tracey (2009), que enfatizan que la accesibilidad es una prioridad anticipada en la gestión turística, anticipando las necesidades de la población. Sin embargo, la gestión en los museos analizados se mantiene en un enfoque tradicional y reactivo, considerando la accesibilidad como una obligación y no como un motor de innovación, en línea con estudios de Guaman (2024) y Arias-Castañeda (2023) que señalan la falta de infraestructura y discriminación institucional como barreras.

Respecto a la implementación del turismo accesible en la planificación administrativa, se observará una brecha diferenciada entre lo que se pretende y lo que se realiza. Si bien existe sensibilidad por la inclusión; los museos no tienen planos de actuación o normativa interna de accesibilidad. Este compromiso institucional, aunque discursivo, es superficial y restringido, en línea con el diagnóstico de Malca Vargas (2021) y Robles (2023), quienes también identifican problemas de implementación de planos y en la destinación de recursos. La planificación se ve limitada por una cultura organizacional tradicional y una escasa capacitación del personal que impide brindar la atención personalizada necesaria para hacer posible una experiencia inclusiva.

En referencia a comprender los principios del turismo accesible e inclusivo en la organización administrativa, la investigación revela una contradicción entre el reconocimiento teórico y la aplicación práctica de los principios de accesibilidad e inclusión. A pesar de los intentos de avanzar mediante capacitación y actividades

adaptadas, la estructura organizacional rígida y poco colaborativa impide una gestión efectiva. La ausencia de protocolos claros y responsables de accesibilidad se asemeja a lo documentado por Fernández (2016) y Alqassem y Panwar (2022). Esto subraya la necesidad de pasar de modelos administrativos formales hacia estructuras más flexibles y empáticas, como recomiendan Sánchez-Serrano y Vaca-Guerrero (2022). La dificultad de integración también se evidencia en lo que observa Malca Vargas (2021), que la falta de procesos establecidos debilita la definidos debilita la gestión museística en Lima.

En cuanto a la integración del turismo accesible en la dirección institucional de los museos, se constata una dualidad entre el discurso y la realidad. A pesar de campañas y compromisos institucionales, el liderazgo que transforme la cultura inclusiva; aun prevalece de una gestión reactiva que considera la accesibilidad como un requisito más y no un valor estratégico. Esto difiere de los modelos proactivos que menciona Chiavenato (2009) y Ponce (2025), donde el liderazgo flexible y evaluativo maximiza el rendimiento de las organizaciones militares. La ausencia de conversación y retroalimentación con colectivos vulnerables es señal de una gestión vertical y rígida, en contraposición con experiencias internacionales de éxito que abogan por un liderazgo transformacional para la inclusión universal (Robles, 2023; ONCE, 2018).

Finalmente, la integración del turismo inclusivo al control institucional de los museos es insuficiente. Las actuales acciones de sensibilización, como seminarios y estrategias, no están integradas en un sistema de seguimiento y evaluación continuo. La falta de indicadores, auditorías periódicas y retroalimentación de los usuarios impide evaluar el progreso y corregir errores; tal como han señalado Martínez (2020), Hayakawa y Vargas (2021) y Fernández (2016). Esto va en contra de establecer medidas reales de cumplimiento y mejora continua para hacer los museos accesibles y socialmente responsables. En línea con ello, ONCE (2018) y Mincetur (2021) señalan que se requiere de un control participativo y planificado para lograr la inclusión en los espacios culturales.

Es decir, los hallazgos coinciden con estudios anteriores sobre las barreras estructurales, organizativas y culturales que restringen la accesibilidad e inclusión en los museos, en el contexto nacional como internacional (Guamán, 2024; Arias-Castañeda, 2023; Malca Vargas, 2021). La diferencia es que la presente investigación profundiza en la gestión administrativa propia de los museos militares del Ejército y la necesidad de un cambio cultural y estructural profundo para garantizar una verdadera experiencia turística e inclusiva. Así mismo los resultados también coinciden con la literatura en cuanto a la necesidad de liderazgo proactivo, capacitación continua, protocolos definidos y sistemas de control para superar prácticas tradicionales y reactivas (Chiavenato, 2009; Ponce, 2025; Robles, 2023). Estas coincidencias confirman la importancia y actualidad del estudio, porque para ser accesibles los museos militares requieren un compromiso institucional en planificar, organizar, dirigir y controlar con enfoque de inclusión. Finalmente, la investigación respalda el conocimiento de las problemáticas y oportunidades de la gestión del turismo accesible e inclusivo en museos militares; apeándose a la teoría y evidencia actual.

La investigación halló una limitación en la falta de acceso y restricción a la

información pública sobre gestión y políticas de inclusión en museos militares. Esta dificultad impulsó a profundizar en el estudio mediante la recopilación de testimonios y análisis comparativo, confirmando la necesidad de transparencia y gestión de información para la accesibilidad. Por consiguiente, es propicio mencionar que los retos identificados y las relaciones con investigaciones anteriores abren caminos hacia nuevas soluciones y acciones para construir museos verdaderamente inclusivos, accesibles y socialmente responsables.

## CONCLUSIONES

La gestión de los museos militares demuestra un compromiso emergente con el turismo accesible e inclusivo. Reconociendo su valor inicial como parte del cumplimiento institucional. La administración ha iniciado la internalización de la accesibilidad como eje estratégico y factor de calidad del servicio. Los desafíos actuales como las limitaciones presupuestarias y la necesidad de modernizar la infraestructura y tecnología representan una oportunidad para el crecimiento. En consecuencia, se debe centrarse en enriquecer la experiencia del visitante con la incorporación estratégica de materiales adaptados, como señalética sensorial, braille y audioguías, garantizando así la autonomía y el acceso pleno al patrimonio militar para todas las personas.

La administración de los museos militares pretende orientar la planificación enfocada en promover el turismo inclusivo; sin embargo, se identifica la oportunidad de fortalecer los avances de la creación de normativas internas y de asignación presupuestaria estable; la cual reducirá la afectación directa de los planes a mediano y largo plazo, especialmente por la alta rotación en los cargos directivos. En cuanto a la estructura organizacional, se reveló que los principios del turismo accesible no se comprenden desde la perspectiva accesible, lo que se materializa en una estructura de procesos básicos dirigidos a un público general y carecen de elementos esenciales para una estadia inclusiva. Respecto a la dirección, se interpretó que, si bien existe un liderazgo con voluntad y compromiso ético por la igualdad. El desafío constructivo es transformar las iniciativas dispersas en una cultura de inclusión sostenida y proactiva. Finalmente, el control institucional se develó como un mecanismo elemental, sin seguimiento y auditorías participativas; para fortalecer la transparencia y acelerar las mejoras sustanciales en la infraestructura.

Los hallazgos de esta investigación aportan implicaciones teóricas, ampliando el conocimiento sobre la implementación de la accesibilidad en instituciones como los museos militares y patrimoniales. Se corrobora que, al no poseer una formalización estratégica en la planificación, control y la rigidez organizacional son las principales barreras para la implementación exitosa de políticas transversales. Es decir en términos de implicaciones prácticas, los hallazgos ofrecen una guía para la toma de decisiones en el Ejército y en el sector cultura y turismo; señalando la necesidad imperiosa de formalizar partidas presupuestarias específicas para accesibilidad y conservación; además de establecer normativas internas que integren la norma técnica A.120, y establecer un sistema de control con indicadores específicos y la opinión de los usuarios para hacer de los museos militares modelos de turismo inclusivo y socialmente responsables.

## Referencias

- Alqassem, A. y Singh, N. (2022) Efficacy of Accessible Tourism Dimensions for Individuals with Disabilities at the National Museum. *Res Militaris* 12(4). <https://resmilitaris.net/uploads/paper/5d6b4a7aae48d8c0544f61b0af013765.pdf>
- Americanos with Disabilities Act (ADA). (1990) <https://www.ada.gov/law-and-regs/ada/>
- Arias Castañeda, E. (2023). Análisis del Turismo Inclusivo desde la Teoría Crítica: una mirada del caso mexicano. *Revista Vértice Universitario*, 25(94). <https://doi.org/10.36792/rvu.v25i94.69>
- Benítez, C. (7 de noviembre 2024). Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Per visita Chile para conocer experiencia de turismo accesible en O'Higgins. <https://www.sernatur.cl/ministerio-de-comercio-exterior-y-turismo-de-peru-visita-chile-para-conocer-experiencia-de-turismo-accesible-de-sernatur-ohiggins/>
- Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. McGraw
- Darcy, S., C Dickson, T. (2009). A whole-of-life approach to tourism: The case for accessible tourism experiences. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 16(1), 32-44 <https://doi.org/10.1375/jhtm.16.1.32>
- Fernández, M. (2016). La accesibilidad y el turismo cultural: el Museo Naval de San Fernando.
- Turismo y Desarrollo 9(21). <http://www.eumed.net/rev/turydes/21/accesibilidad.html>
- García, J. (2006). Museos Militares: organización y funcionamiento. *IX Jornadas de Museología*, 11, 39-45. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2711886>
- Grupo Social ONCE. (s.f.). Diferencia entre Inclusión e Integración. <https://gruposocialonce.com/b/diferencias-inclusion-integracion>
- Guamán, A. (2024). Turismo accesible un mercado inexplorado en la industria del turismo de la provincia de Tungurahua-Ecuador <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=368157>
- Hayakawa, J. y Vargas, C. (2021). Museo accesible para el turismo gerontológico en el Perú: apuntes para la construcción de un marco teórico. *Periférica Internacional. Revista para el análisis de la Cultura y el Territorio*, (22), 424-443 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8213573>
- Ibermuseos, (2018). Panorama de los Museos: Perú. Ibermuseos. <https://www.iber-museos.org/panorama-de-los-museos-per/>
- ICOM. (2022). *Museos, accesibilidad y diversidad: Guía de buenas prácticas*. Consejo Internacional de Museos. <https://icom.museum/es/recursos/normas-y-directrices/definicion-del-museo/>

- ISO. (2011). ISO 21542:2011. Building construction - Accessibility and usability of the built environment. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/50498.html>
- Ley N° 29535. (2010). Ley que reconoce, protege y fomenta el uso de la Lengua de Señas Peruana. <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29535.pdf>
- Ley N° 29973. Ley General de la Persona con Discapacidad. (4 de agosto de 2024) <https://www.leyes.congreso.gob.pe/documentos/leyes/29973.pdf>
- Manko C Milošević (2025) Making Balkan Museums More Accessible for People with Disabilities Museos Balcánicos Accesibles <https://accessible.bmuseums.net/making-balkan-museums-more-accessible-for-people-with-disabilities/>
- Martínez, M. (2020). Museos accesibles para todos. Diagnóstico de la accesibilidad universal de los museos de Caen (Francia). *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 4 (2), 128-157.
- Medina, M. (2017) Propuesta de desarrollo del turismo accesible en la reserva de biósfera Isla de Ometepe (Nicaragua). *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 15 (4) 913-932 <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2017.15.062>
- Michopoulou, E., Darcy, S., C Vianna, L. (2019). Accessible tourism. In S. F. J. van der Aalst, S. N. K. van der Aalst, C M. S. W. van der Aalst (Eds.), *Encyclopedia of Hospitality and Tourism* (pp. 1-13). Springer. <https://eprints.bournemouth.ac.uk/33178/1/Michopoulou%20Darcy%20Ambrose%20Buhalis%20Accessible%20Tourism%20Futures%20FINAL.pdf>
- Ministerio de Cultura y Deporte de España. (2018). Plan de Accesibilidad e Inclusión Cultural. <https://www.dsca.gob.es/sites/default/files/derechossociales> (23 de abril del 2023). *Ministerio de Cultura aprueba el acceso gratuito a las personas con discapacidad a los 5c museos administrados por el Estado*. <https://www.gob.pe/institucion/cultura/noticias/747830-ministerio-de-cultura-aprueba-el-acceso-gratuito-a-las-personas-con-discapacidad-a-los-56-museos-administrados-por-el-estado>
- Ministerio de Cultura [MINCUL]. (2023) Guía de Museos e Instituciones Museales del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/cultura/noticias/768681-ministerio-de-cultura-presento-la-guia-de-museos-e-instituciones-museales-del-peru>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2021). Guía de Accesibilidad, Turismo para Todos <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/1242462-mincetur-oficializa-creacion-del-reconocimiento-a-la-gestion-municipal-inclusiva-turismo-para-todos>
- Ministerio de Salud [MINSA]. (s.f.). Tipos de discapacidad - Orientación - Ministerio de Salud - Plataforma del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/30262-discapacidad-tipos-de-discapacidad>



- Molina, M. (2019) *Del turismo accesible al museo inclusivo: Un modelo para la evaluación de la accesibilidad universal en los museos. El caso del Cosmocaixa en Barcelona*. [Tesis Doctoral] Universidad Autónoma de Barcelona [https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2019/hdl\\_10803\\_667277/mmh1de1.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2019/hdl_10803_667277/mmh1de1.pdf)
- Museo Historico y Militar de Chile (s.f.). Museo Histórico y Militar: Accesibilidad. <https://museo.ejercito.cl/>
- Museo Nacional del Ejercito de los Estados Unidos. Accessibility C Accommodations <https://www.thenmusa.org/visit/accessibility/>
- National Endowment for the Arts. (2012). Design for Accessibility: A Cultural Administrator's Handbook. <https://www.dance.nyc/news/2012/04/The-National-Endowment-for-the-Arts-Design-for-Accessibility-A-Cultural-Administrators-Handbook/>
- National Museum of the U.S. Army. (s.f.). Accessibility C Accommodations. <https://washington.org/es/find-dc-listings/national-museum-united-states-army>
- National Museum of the U.S. Army. (s.f.). At Ease Accessibility Program. Recuperado de <https://www.thenmusa.org/public-programs/accessibility-programs/>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/> <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/disability-and-health>
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2021). Recomendaciones de la OMT por un turismo accesible para todos. <https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2018/07/Recomendaciones-de-la-OMT-turismo-para-todos.pdf>
- Organización Mundial del Turismo. [OMT]. (2015). *Manual sobre Turismo Accesible para Todos: Principios, herramientas y buenas prácticas – Módulo II: Cadena de accesibilidad y recomendaciones*. <https://doi.org/10.18111/9789284416509>
- Organización Mundial del Turismo. [OMT]. (2014). *Manual sobre Turismo Accesible para Todos: Principios, herramientas y buenas prácticas Módulo I: Turismo accesible – definición* <https://observatoriodelaaccesibilidad.es/wpcontent/uploads/2021/09/Manual-Turismo- Accesible-OMT-1-Turismo-accesible.-Definicion-y-contexto.pdf>
- Organización Mundial del Turismo (2021). Manual de Turismo Accesible para Todos <https://observatoriodelaaccesibilidad.es/wp-content/uploads/2021/09/Manual-Turismo- Accesible-OMT-1-Turismo-accesible.-Definicion-y-contexto.pdf>
- Pérez, E., C Hernández, A. (2023). Propuesta de desarrollo de turismo accesible para el destino Santa Clara. ROTUR. *Revista de Ocio y Turismo*, 17(1), 20-40. <https://doi.org/10.17979/rotur.2023.17.1.9227>

- Ponce Vilchez, H. K. (2025). Estilos de liderazgo y el desempeño organizacional en las instituciones militares de Lima, una revisión sistemática (2020–2025). *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército*, 4(1), 110-133. <https://doi.org/10.60029/rcesge.v4i1ar7>
- Qiao, G., Cao, Y., y Zhang, Z. (2023) Accessible Tourism – understanding blind and vision-impaired tourists’ behaviour towards inclusion. *Tourism* 78(2) 531–560. <https://doi.org/10.1108/TR-03-2022-0129>
- Robles, N. (2023). Modelo de gestión administrativa para el Museo Regional Leoncio Prado Gutierrez-UNHEVAL. [Tesis de posgrado] Universidad Nacional Hermilio Valdizán] <https://repositorio.unheval.edu.pe/item/e1b24d01-b960-4960-a9-db-c4da78a182fd>
- Sánchez, J., Loarte, M., y Caisachana, D. (2020). Turismo accesible e inclusivo en el Ecuador, frente al turismo accesible en otros países. *Revista Universidad y Sociedad*, 12, 225-231. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttextCpid=S2218-36202020000100225CIng=esCtIng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttextCpid=S2218-36202020000100225CIng=esCtIng=es)
- Sánchez-Serrano, D. y Vaca-Guerrero, T. (2022). Los museos militares y el turismo. El caso de la Sala – museo del Automóvil (Torrejón de Ardoz) y su gestión turística. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 20(2), 341-358. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2022.20.025>
- Stampa, S. (2007). Modelos de los museos. Panorama jurídico. Museo, *Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España*, (12), 19-32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2505105>
- Tite, G., Carrillo, D., y Ochoa, M. (2020). Turismo Accesible: Estudio Bibliométrico. *Turismo y Sociedad*, 28, 115-132. <https://www.redalyc.org/journal/5762/576267205006/html/>
- Wendorff, A. (2022). Museo Accesible para las personas con discapacidad visual: Estudio de caso de los Museos de Barcelona. <https://doi.org/10.5007/2175-7968.2023.e87058>

