Cómo administrar un museo

Manual del instructor

Para usar con 'Cómo administrar un museo: Manual práctico'

Manual del instructor

para ser utilizado con

Cómo administrar un museo: Manual práctico

por

Patrick Boylan y Vicky Woollard
City University London

2006

Manual del instructor
para ser utilizado con Cómo administrar un museo: Manual práctico

por Patrick Boylan y Vicky Woollard

PUBLICACIÓN:
UNESCO
7, place de Fontenoy
75352 Paris 07 SP
Francia

Realización y coordinación editorial: Patrick J. Boylan
Coordinación por parte de la Secretaría del Consejo Internacional de Museos (ICOM): Jennifer Thévenot
Diseño y composición: Edward Moody Design, Leicester, UK

Impresión y encuadernación: UNESCO

Créditos:
Las diferentes secciones del presente Manual del instructor tienen como autor "principal" a:
1.1: Patrick Boylan; 1.2: Vicky Woollard; 2.1 – 2.5: Patrick Boylan;
2.6 – 2.7: Vicky Woollard; 2.8 – 2.12: Patrick Boylan; 3.1 Vicky Woollard.
Las fichas de trabajo fueron adaptadas por Patrick Boylan
y Edward Moody a partir de los ejercicios prácticos y recuadros de los capítulos
correspondientes de *Cómo administrar un museo: Manual práctico*. Los
datos adicionales fueron suministrados por Vicky Woollard.
Agradecemos además las importantes contribuciones de los autores de *Cómo administrar un museo*.

La presente obra ha sido también publicada en inglés y árabe

© 2006 UNESCO e ICOM (año de la publicación) para la edición original
© 2007 UNESCO Oficina de La Habana para la traducción al español
Reproducida por permiso de UNESCO e ICOM
Traducido por Aurelio Román Fernández Navarro y Roberta Mayla Reyes Pedroso

CLT-2006/WS/13

Índice

1. Introducción

1.1. El uso de Cómo administrar un museo en la formación y el desarrollo..... 1

1.2. Para usted, el instructor: comprender la enseñanza y el aprendizaje 7

2. Consejos de utilización de los diferentes capítulos de *Cómo administrar un museo: Manual práctico* en la formación

2.1. Formación en Papel de los museos y Código Profesional de deontología..... 15

2.2. Formación en Gestión de las colecciones.....17

2.3. Formación en Inventarios y documentación..... 19

2.4. Formación en Preservación de las colecciones.....21

2.5. Formación en Presentaciones, obras expuestas y exposiciones. 23

2.6. Formación en Acogida de los visitantes.. 25

2.7. Formación en Misión educativa del museo en el marco de las funciones museísticas... 27

2.8. Formación en Gestión de los museos. 29

2.9. Formación en Gestión de los efectivos 31

2.10.Formación en Marketing ... .33

2.11.Formación en Seguridad de los museos y preparación para las catástrofes.....35

2.12.Formación en Tráfico ilícito 37

3. Ejemplo de programa de curso y notas para uso del instructor

3.1. Programa resumen para un curso: Formar un equipo eficiente de servicios a los visitantes 39

Apéndice: Treinta y seis modelos de Fichas de trabajo basadas en Cómo administrar un museo
(que deben ser fotocopiadas y utilizadas en los ejercicios prácticos durante los cursos de formación)

Ficha 1: Código profesional de deontología. Estudio de casos 1, 2 y 3 51
Ficha 2: Código profesional de deontología. Estudio de casos 4 y 5 52
Ficha 3: Establecer una política de gestión de las colecciones 53
Ficha 4: Método de catalogación 54
Ficha 5: Medidas de seguridad de las colecciones 55
Ficha 6: Examen de la catalogación y de la documentación del museo 56
Ficha 7: Recursos de información en línea 57
Ficha 8: Nueve agentes de deterioro 58
Ficha 9: Ejemplo de trabajo de equipo en el museo: luz del día y guardias 59
Ficha 10: Estudio de factibilidad de una exposición 60
Ficha 11: El equipo de exposición 61
Ficha 12: Reconocer la calidad del servicio 62
Ficha 13: Identifique a sus visitantes 63
Ficha 14: Aprenda a conocer a su público virtual y potencial 64
Ficha 15: Servicios a los visitantes 65
Ficha 16: Principios y prioridades de una política y de un programa de educación por parte del museo 66
Ficha 17: Redactar inscripciones y carteles 67
Ficha 18: Legislación nacional y local 68
Ficha 19: Diferentes tipos de museo en el país 69
Ficha 20: Lista de puntos a verificar 70
Ficha 21: Factores clave relativos a las condiciones y a los términos del empleo 71
Ficha 22: Salud y eficiencia de la empresa 72
Ficha 23: Redactar una descripción de puesto de trabajo y una especificación de personal 73
Ficha 24: Redactar una declaración sobre los términos del empleo 74
Ficha 25: Cinco fases de evaluación de los riesgos 75
Ficha 26: Análisis del plan estratégico de marketing 76
Ficha 27: Preparar un plan de emergencia 77
Ficha 28: Análisis de riesgo 78
Ficha 29: Cooperación y convenciones internacionales 79
Ficha 30: Interés de la existencia de una política y de una estrategia de servicios a los visitantes 80
Ficha 31: Adaptar el museo al público familiar 81
Ficha 32: Adoptar una política y una estrategia de servicios a los visitantes 82
Ficha 33: Garantizar los servicios a los visitantes 83
Ficha 34: Grupo Comunicación/Información: recopilar la información 84
Ficha 35: Comparación: análisis del museo desde el punto de vista del visitante 85
Ficha 36: Lista de control – El punto de vista del visitante 86

Introducción

1.1. El uso de *Cómo administrar un museo: Manual práctico* en la formación y el desarrollo de la carrera museística

La obra *Cómo administrar un museo* (Boylan, 2004), fue preparada por el Consejo Internacional de Museos (ICOM) en 2004 a solicitud del Comité Intergubernamental de la UNESCO para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural de Irak, el cual sintió la necesidad de publicar un manual polivalente en el marco del programa para la reconstrucción de Irak. Producido con el apoyo del Fondo Fiduciario del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, *Cómo administrar un museo* aborda doce temas diferentes en un mismo volumen, ya publicado en inglés y árabe. Las nociones de la obra, que resultan de utilidad para los instructores y cursillistas, constituyen asimismo una herramienta de trabajo para los profesionales de museo, una fuente de referencia para aquellos que desean profundizar el estudio de temas más especializados, así como para los profanos, las autoridades electas o los altos funcionarios que encontrarán en él una suma de informaciones sobre las buenas prácticas y las necesidades básicas de los museos.

Sin embargo, incluso antes de que se publicara la primera edición de *Cómo administrar un museo*, se hizo evidente que la publicación sería de interés y de valor no sólo para Irak. Por ello, la UNESCO decidió ponerla a la disposición de todos los museos del mundo árabe, y hacerla extensiva a los países anglófonos. Teniendo en cuenta la entusiasta acogida de las ediciones en inglés y árabe, la UNESCO resolvió publicar una edición en francés. Desde entonces, otros países han solicitado autorización para publicar traducciones a otros idiomas, puesto que *Cómo administrar un museo* compila de manera singular en un mismo volumen todos los aspectos clave del funcionamiento de un museo del siglo XXI que trata de satisfacer las necesidades e intereses de los visitantes y de toda la comunidad.

Los doce temas de *Cómo administrar un museo* y sus subtemas son los siguientes:

El papel de los museos y el Código Profesional de Deontología (por Geoffrey Lewis): Historia de la actividad de acopio; Los primeros museos públicos; Normas mínimas y deontología; Administrar el museo; Constituir y mantener las colecciones; Interpretar y enriquecer los conocimientos – accesibilidad; Apreciar y promover el patrimonio cultural y natural; Servicio público e interés general; Trabajar con las comunidades; Legislación; Responsabilidad profesional

Gestión de las colecciones (por Nicola Ladkin): Establecimiento de una política de colección; Adquisición y adición; Cesión y extracción de los objetos; Numeración y marcado de los objetos; Préstamo; Informe de estado de la obra; Almacenamiento de las colecciones; Manipulación y transporte de las colecciones; Fotografía; Seguros; Acceso del público a las colecciones; Galerías y salas de exposición; Investigación museográfica

Inventarios y documentación (por Andrew Roberts): Adquisición, préstamo a largo plazo y registro; Control de inventario y catalogación; Sintaxis y terminología; Numeración, etiquetado y marcado del objeto; Control de los movimientos y localización; Creación de un fondo documental, control de inventario y catalogación; Búsqueda documental y catalogación manual e informática; Imágenes; Puesta en línea de información sobre la colección; Recursos humanos y financieros; Campos documentales recomendados

Preservación de las colecciones (por Stefan Michalski): Decidir las prioridades y evaluar los riesgos; Reducir las pérdidas y el deterioro en los próximos 100 años o más; Clasificar los riesgos que corren las colecciones; Los nueve agentes del deterioro; El ciclo de preservación de las colecciones: Etapa 1: Verificar lo esencial - Etapa 2: Identificar los riesgos - Etapa 3: Planificar mejorías para la gestión de riesgos que se ciernen sobre las colecciones; Ejemplos de evaluaciones de riesgos específicos y de soluciones particulares; Gestión integrada de los riesgos causados por las plagas; Gestión integrada y sostenible de los riesgos vinculados a la iluminación, los contaminantes, la temperatura y la humedad; Líneas directrices para la iluminación en los museos; Líneas directrices para la temperatura y la humedad en los museos; Directrices relativas a los contaminantes en los museos; Gestión integrada de los cuatro agentes

Presentaciones, obras expuestas y exposiciones (por Yani Herreman): Tipos de presentaciones; El objeto: la interpretación en el contexto de la exposición; Lugar de la gestión de exposición en las actividades museísticas; Concepción: proceso de creación y de planificación elemental; Informe de orientación que debe guiar la planificación; Instalación de la exposición; Trabajos de ejecución y materiales; Trabajos de acabado; Balance de los trabajos acabados

Acogida de los visitantes (por Vicky Woollard): ¿Cuáles son las ventajas para los museos?; ¿Cuáles son los principios que garantizan la calidad de los servicios a los visitantes?; Criterios que se deben tener en cuenta en la elaboración de una política de servicios a los visitantes; Definir y comprender al visitante; Tipos de público y necesidades correspondientes; Planificar y administrar los servicios a los visitantes; Disposiciones especiales; Lista de puntos a verificar para los visitantes

La misión educativa del museo en el marco de las funciones museísticas (por Cornelia Brüninghaus-Knubel): Colecciones y educación; Desarrollar y administrar la educación en el museo; Misión educativa del museo y la comunidad; Concepción de programa pedagógico: principios elementales; Selección de métodos didácticos y pedagógicos en la educación por parte del museo; Publicaciones; Material didáctico de uso corriente en el museo; Actividades fuera del museo; Educación no formal

Gestión de los museos (por Gary Edson): Estructura organizativa; Trabajo de equipo; Estilos de liderazgo de los dirigentes y otros ejecutivos; Redactar una declaración de misión; Gestión financiera; Seis reglas para planificar su presupuesto; Gestión y deontología de los museos; Proceso de planificación; Aspectos a tomar en cuenta; Evaluación; Análisis SWOT

Gestión de los efectivos (por Patrick Boylan): Comprender la gestión del personal; Principales categorías de puestos y empleados de museo; Equidad, participación e información del personal; Captar y fidelizar un personal de calidad; Enfoques y métodos de selección, promoción y captación; Informaciones requeridas para establecer un certificado o contrato de trabajo; Gestión del personal, formación y desarrollo profesional; Demandas y procedimientos disciplinarios; Condiciones de salud y seguridad; Cómo evaluar los riesgos en el local de trabajo: cinco fases de evaluación

Marketing (por Paal Mork): Introducción al marketing ; Orientación actual de los museos en lo referente a la teoría y práctica del marketing; Producto, precio, promoción, posición; Plan estratégico; Misión y visión; Factores internos y externos; Público destinatario; Promoción; Publicidad; Relaciones públicas; Creación de una "marca" de museo

Seguridad de los museos y preparación para las catástrofes (por Pavel Jirasek): ¿Quién está encargado de tomar las medidas de seguridad y velar por su aplicación?; Análisis de riesgos y plan de seguridad; Establecimiento del plan estratégico de protección del museo; Medidas de seguridad en las salas de exposición; Sistema de detección de intrusos; Sistema de control de acceso; Televisión de circuito cerrado; Detección y alarma automática contra incendio; Plan de emergencia

Tráfico ilícito (por Lyndel Prott): Prevención; Inventario; Lista 'Object ID'; Legislación nacional; Turistas y visitantes; Formación; Detección; Restitución; Cooperación internacional; Convenciones Internacionales; Restitución en los casos en que la Convención no es aplicable; Acción judicial

Objetivo del *Manual del instructor* de *Cómo administrar un museo: Manual práctico*

El *Manual del instructor*, que debe utilizarse con *Cómo administrar un museo: Manual práctico*, es una publicación del Consejo Internacional de Museos (ICOM), realizada a solicitud de la UNESCO como complemento de *Cómo administrar un museo* y para ayudar a los usuarios y guiarlos en su formación. El *Manual del instructor* tiene como objetivo auxiliar a los que organizan, dirigen o contribuyen a la formación y a los programas de desarrollo del personal.

Es muy importante comprender que, de conformidad con la propuesta original de la UNESCO, el *Manual del instructor* está estrechamente vinculado a *Cómo administrar un museo: Manual práctico*. Con

excepción de las fichas de trabajo, el *Manual* no repite o duplica ninguna información técnica, recomendación u otro texto que los instructores y estudiantes hayan visto con antelación en el *Manual práctico*, cuyos 12 capítulos abarcan más de 130 temas, cada uno de los cuales podría constituir la base de al menos un tema de una sesión de clase, discusión o ejercicio práctico.

Por una parte, la obra podría servir esencialmente como guía de estudio o libro de texto para un curso de postgrado, de un año o quizás dos, en museología o gestión de museos o del patrimonio. De manera general, se podría utilizar como guía para los cursos y programas de extensión con respecto a un área específica del trabajo museístico, como "Formar un equipo eficiente de servicios al visitante", que equivale a un curso intensivo de aproximadamente tres semanas a tiempo completo o, mejor aún, a una serie de sesiones de medio día o de un día completo por un período de hasta un año. Por la otra, uno solo de los 130 temas de *Cómo administrar un museo* podría utilizarse como base para un taller o una sesión de discusión de una o dos horas de duración. En conjunto, estas tres opciones ofrecen posibilidades ilimitadas para el uso de *Cómo administrar un museo* en la enseñanza profesional sobre patrimonio, museos, formación y desarrollo profesional continuo. (Véase Cómo utilizar *Cómo administrar un museo* más adelante para un análisis más detallado.)

Hace muchos años, uno de los grandes pioneros de la ciencia moderna de la enseñanza y el aprendizaje describió la respuesta de los estudiantes a los tres enfoques más importantes de la enseñanza y el aprendizaje con las siguientes palabras: "Me dicen algo y lo olvido. Leo algo y lo recuerdo. Hago algo y entiendo lo que hago". Como reflejo de ello, el enfoque que sigue el *Manual del instructor* enfatiza la necesidad de que haya programas de formación y desarrollo profesional con el objetivo de utilizar al máximo el aprendizaje práctico basado en la acción. La publicación tiene además el propósito de hacer comprender a los instructores, con o sin experiencia, que la información y los ejemplos prácticos que aparecen en *Cómo administrar un museo* pueden integrarse a todo tipo de programas de formación y desarrollo. Además, los profesionales y estudiantes que utilicen el texto en su integridad o una parte de él para enriquecer sus conocimientos no dejarán de apreciar el valor práctico de algunas partes del *Manual del instructor*, por ejemplo las fichas de trabajo.

Cooperación entre todo el personal y trabajo de equipo

Cómo administrar un museo parte del principio de que los diferentes empleados de cada museo necesitan cooperar entre sí y trabajar en equipo para comprender mejor el trabajo y las responsabilidades de todos y cada uno de sus colegas. En el mundo contemporáneo, el personal de museos e instituciones y organizaciones relacionadas con el patrimonio tiene cada vez funciones más complejas en especialidades cada vez más diversas.

Con frecuencia, algunas de estas especializaciones no tienen nada que ver con la profesión museística, como es el caso del personal que trabaja en las áreas de gestión de los recursos humanos y financieros, el marketing, las relaciones públicas, y las áreas cada vez más complejas de la seguridad y la protección. La mayor parte de este personal no ha recibido ninguna formación en la esfera de la museología y podría perfectamente decidir en el transcurso de unos pocos años poner en práctica sus habilidades profesionales o técnicas en un campo muy diferente.

Por tanto, se recomienda que el mayor número posible de empleados de museo, de todas las especialidades, siga un curso o programa de adiestramiento, de forma tal que cada grupo pueda intercambiar información y opiniones sobre el papel que desempeña y su experiencia en el marco de la profesión museística o fuera de ella. Reunir, por ejemplo, a conservadores, personal administrativo o de relaciones públicas con el dedicado a la enseñanza y a los servicios de seguridad para ejecutar un proyecto o realizar estudios conjuntos puede fortalecer en general la institución al aumentar la comprensión y el conocimiento de otros servicios u otras actividades del museo, sus objetivos y su vocación.

De igual manera, es muy conveniente reunir en dichas actividades de formación a personal de diferentes niveles de antigüedad dentro de la misma organización. El personal de más antigüedad en la organización siempre tiene más conocimientos y más experiencia que puede compartir con los colegas menos experimentados, mientras que el personal recientemente contratado, por lo general más joven,

puede aportar conocimientos y experiencias adquiridos en otras organizaciones, así como nuevas perspectivas.

Descentralización de la gestión y de las responsabilidades

Otro aspecto clave es la tendencia a descentralizar el poder y las responsabilidades de gestión en el seno de la organización al nivel mínimo posible dentro de la jerarquía o estructura del personal, principio que es ampliamente aceptado en la actualidad por la mayoría de los museos y otras instituciones similares. Por consiguiente, incluso los empleados más especializados, como pueden ser los conservadores o los restauradores, deben adquirir conocimientos y competencias más amplias en todo lo referido a la gestión del museo.

Las necesidades de educación técnica y profesional, de formación y de desarrollo del personal de museo en todos los niveles

Desde hace más de 50 años, el ICOM ha hecho énfasis en que todos los empleados y especialistas de los museos deben recibir una enseñanza profesional y técnica adecuada (*Cómo administrar un museo*, página 149 – versión en inglés). Al principio, esta recomendación se dirigía fundamentalmente a los conservadores y restauradores, hasta incluir al personal encargado de la interpretación y la educación por parte del museo. Sin embargo, en 1981 el Comité Internacional del ICOM para la formación de personal (ICTOP), en su reunión anual realizada en Bergen, Noruega, presentó algunos lineamientos y recomendaciones en cuanto a las necesidades de formación de todo el personal en cualquier museo, institución u organización afín. En este documento se explica que:

> "El personal de museo puede abarcar una gran variedad de especialistas, además de los conservadores y empleados de servicios generales a todos los niveles, ya sea personal administrativo y financiero, el especializado en conservación y restauración, los especialistas en educación, los técnicos, los artesanos y el personal de mantenimiento y seguridad. Cada museo es responsable (o en los casos que corresponda, las autoridades de los museos u organizaciones regionales o nacionales) de analizar las obligaciones y necesidades de formación de los efectivos del museo, y a la luz de dichos resultados, establecer los objetivos de aprendizaje y los ajustes de adiestramiento necesarios y adecuados para cada puesto de trabajo."
>
> "La naturaleza y la duración de cada curso o adiestramiento en cada área de trabajo específica o puesto de trabajo determinado varía en dependencia de las responsabilidades de cada puesto. No obstante, debe haber un objetivo común general en esos adiestramientos, y es que cada uno de los trabajadores del museo comprenda el papel de este dentro de la sociedad, así como su propio papel dentro del museo." (ICTOP 1983, p. 41).

En relación con el papel del empleado en el museo, se ha argumentado que es casi un derecho humano fundamental que cada empleado comprenda los objetivos y la naturaleza de la organización y del programa en cuya ejecución participa, así como la importancia de su propio papel dentro de esta estructura. En este sentido, la información y la formación son muy importantes para el número cada vez mayor de especialistas que trabajan en los departamentos de finanzas, personal, marketing, informática, comunicación y seguridad, pues lo más probable es que estas personas hayan sido contratadas directamente para ocupar posiciones de mayor categoría y experiencia dentro del museo debido a sus capacidades y habilidades especiales en el mundo de los negocios u otros sectores de la función pública o del servicio voluntario. También es importante que cada persona comprenda perfectamente el contenido de trabajo de su jefe inmediato superior o supervisor, y de todos sus subordinados. Las recomendaciones del ICTOP emitidas en Bergen añaden:

> "Por tanto, se recomienda que cualquier programa de formación intente dar respuesta a las siguientes preguntas:
>
> 1. Museos – ¿por qué existen y cuál es su función en la sociedad?
> 2. Colecciones – ¿cómo se obtienen, cómo se estudian y cómo se protegen, y qué se hace con ellas?

3. Administración – ¿quién hace qué cosa en el museo y de qué forma?
4. Exposiciones y otros servicios – ¿por qué existen, cómo se organizan y en qué forma se utilizan?
5. Instalaciones – ¿cómo se proporciona máximo acceso a las instalaciones del museo salvaguardando a la vez las colecciones?" (ICTOP 1983, págs. 41 y 42)

El ICOM, a través de su Comité Internacional para la formación de personal (ICTOP), ha seguido formulando recomendaciones sobre los métodos y las prácticas de formación y desarrollo del personal de los museos, que se revisan y se actualizan cada cierto tiempo. Lo más reciente con relación a esto se resume en los *ICOM's Curricula Guidelines for Museum Professional Development* (publicadas por el ICOM) que contienen consejos a los cuales se puede acceder a través del sitio de ICTOP: http://ictop.icom.museum/. Este sitio también ofrece otras informaciones prácticas valiosas a todos aquellos interesados en la enseñanza profesional y en la formación en la esfera de la museología, así como publicaciones en línea de destacados expertos en la esfera, y un directorio de sitios Web de cursos de formación en el mundo.

Diseño y planificación de programas de formación y desarrollo

En la introducción de *Cómo administrar un museo* se sugiere que el *Manual* cumple varios objetivos, y presenta información y recomendaciones de gran utilidad acerca de las "buenas prácticas" más actualizadas:

1. para nuevos o futuros profesionales que hasta ahora tienen poca experiencia en la gestión de museos;
2. para los profesionales y técnicos de gran experiencia en alguna de las múltiples áreas museográficas al explicarles las responsabilidades y el trabajo de los demás colegas en otros departamentos y especialidades;
3. como recurso valioso en los tan necesarios debates entre el personal y los directivos y las autoridades con respecto al desempeño actual, la política futura y las estrategias del museo.

Cómo utilizar *Cómo administrar un museo: Manual práctico* en los programas de formación y desarrollo

Cómo administrar un museo está concebido para ser utilizado en los programas de formación y desarrollo del personal de muchas formas diferentes. A continuación, presentamos algunos ejemplos de utilización:

1. El libro, en su totalidad, se puede utilizar como referencia en los cursos de postgrado para profesionales de nivel universitario y en los programas de enseñanza profesional sobre los museos, la museología, el patrimonio cultural u otros estudios afines para los futuros profesionales de los museos.
2. De igual manera se puede utilizar como guía en los programas de estudios parciales o de educación a distancia dirigidos a los que ya trabajan en museos.
3. Un museo lo podría utilizar en sus propios programas internos de capacitación y desarrollo, así como a título individual para enriquecer los conocimientos y favorecer el desarrollo profesional.
4. Los diferentes capítulos y temas tratados contienen información valiosa sobre las "buenas prácticas" museísticas, que se pudieran analizar entre los trabajadores y los directivos del museo cuando se establezcan los objetivos y propósitos de este y sus políticas y programas futuros.
5. Cada capítulo de *Cómo administrar un museo* abarca un tema de importancia, y podría servir de guía para un curso especializado o quizás para una serie de talleres prácticos dedicados a un tema en particular, por ejemplo, Gestión de las colecciones o Seguridad. La sección 3.1 del *Manual del instructor* incluye un curso que corresponde al capítulo Acogida de los visitantes de *Cómo administrar un museo*.
6. De igual manera, cualquiera de los 130 subtemas podría utilizarse como base para un taller o para una sesión de discusión entre el personal de un día o medio día.

El *Manual del instructor* ofrece recomendaciones adicionales a aquellos que organizan o participan en la formación, aunque no sean instructores o educadores especializados en la esfera. La experiencia ha demostrado que los profesionales calificados que poseen conocimientos prácticos del tema abordado pueden impartir con gran eficacia un curso de museología sin que tengan experiencia en la organización de cursos o programas de adiestramiento.

En cada capítulo del presente *Manual* verán que el texto principal se apoya en información complementaria, que incluye normas y datos técnicos elementales, sugerencias de ejercicios prácticos y temas de discusión que pueden ser propuestos dentro del museo por un profesional, un pequeño grupo de reflexión, participantes en un ejercicio o programa de formación o desarrollo o por todo el personal.

La próxima sección del *Manual del instructor* ofrece sugerencias e información sobre los métodos pedagógicos y didácticos recomendados en los programas de formación y desarrollo, junto con una guía practica para organizar y realizar tales cursos y programas.

El resto del *Manual del instructor* consiste en un breve comentario sobre cada uno de los doce capítulos de *Cómo administrar un museo* que resalta temas de especial importancia y sugiere ejercicios prácticos que podrían incluirse en el programa. Un aspecto importante de *Cómo administrar un museo: Manual práctico* es que incluye muchos "recuadros" y ejercicios prácticos que se pueden realizar de manera individual o en grupo. A los comentarios de cada capítulo del *Manual del instructor* hemos añadido una o varias fichas de trabajo, fáciles de fotocopiar por el profesor o instructor, quien las distribuirá a los cursillistas o al grupo de estudio para guiarlos en los ejercicios prácticos.

La estructura de cada capítulo del presente *Manual* sigue el mismo orden que aparece a continuación e incluye las siguientes preguntas:

¿Quién? En cada caso, esta sección señala aquellas personas del museo que necesitan adiestramiento específico según sus funciones y responsabilidades;

¿Qué? Esta sección precisa los temas prioritarios del capítulo correspondiente del *Manual práctico* que pudieran ser destacados en un programa de adiestramiento o desarrollo del personal;

¿Cómo? Esta sección ofrece sugerencias prácticas sobre la organización y presentación de los cursos de formación y quién puede ayudar en su organización.

Material complementario:

Curso modelo: El *Manual del instructor* incluye un ejemplo de programa completo y notas para uso del instructor para un curso específico basado en el capítulo correspondiente de *Cómo administrar un museo* y un curso de formación continua intitulado "Formar un equipo eficiente de servicios a los visitantes".

Fichas para fotocopiar: Basadas en los capítulos correspondientes de *Cómo administrar un museo*, el libro incluye al final 36 fichas que podrían utilizar los cursillistas y los participantes en los diversos cursos y talleres prácticos tanto en el marco de proyectos colectivos como individuales. Los autores esperan que estas fichas sirvan de modelo para otras basadas en diferentes secciones del *Manual* y que pudieran ser elaboradas, de ser necesario, por los instructores.

1.2. Para usted, el instructor: comprender la enseñanza y el aprendizaje

Esta introducción se dirige a usted, el instructor, que está organizando o colabora en la organización de un programa de adiestramiento en museología. Usted, como animador, guía y mentor, es una pieza fundamental en el desarrollo del museo y de todo su personal. Gracias al presente *Manual* ofrecerá al personal un caudal de oportunidades de explorar y aprender con ayuda de los talleres y de los intercambios de opiniones. Su papel es clave en la creación de un ambiente positivo para el aprendizaje que les ofrezca confianza a las personas en la ejecución de sus tareas y en su desarrollo. Por último, su trabajo les proporcionará información con respecto a la forma en que el museo cumple sus responsabilidades para con las colecciones y los visitantes al enriquecer sus experiencias y motivarlos para que regresen.
Los objetivos de este capítulo son:

> crear el marco propicio para una cultura del aprendizaje dentro del museo que sustente el desarrollo profesional de todo el personal
> establecer las etapas de creación de un programa de adiestramiento anual integral que apoye todas las actividades del museo
> observar cómo aprenden los adultos
> desarrollar una serie de habilidades y conocimientos para que los ejercicios se realicen de forma amena y eficaz
> reflexionar sobre los aspectos prácticos de la organización y la realización de los talleres
> ofrecer una serie de técnicas de evaluación que ayuden a mejorar la calidad y el contenido de las sesiones.

¿Qué es el desarrollo profesional continuo (DPC)?

La formación es sólo un elemento en el desarrollo profesional continuo (DPC) de un individuo. Esta frase significa el proceso (que exige conocimientos y habilidades) mediante el cual el individuo mejora sus acciones profesionales durante su vida laboral según normas que otras personas aceptan y respetan y que se consideran las más apropiadas y eficaces en el puesto de trabajo. El DPC puede producirse al trabajar junto a otra persona, visitar otros museos, conversar con los colegas, leer la prensa y participar en cursillos de adiestramiento. De hecho, una sesión de formación individual es por lo general menos fructífera que las experiencias o actividades que permiten a cada uno poner a prueba las ideas expuestas, observar a otros colegas que tienen más experiencia, y de esa manera asimilarlas e incorporarlas en el trabajo, reflexionar sobre las consecuencias de estas nuevas actividades y compararlas con los criterios de buenas prácticas de otros colegas.

¿Por qué seguir un curso de adiestramiento? El desarrollo de un carácter distintivo dentro del museo que sustente el desarrollo profesional de todo el personal

La formación y el desarrollo profesional son aspectos cruciales para que un museo pueda avanzar y lograr el cumplimiento de sus planes futuros. La participación en las actividades de formación permite que el personal se mantenga actualizado en cuanto a las nuevas ideas y tecnologías y reflexione y controle la calidad de los servicios ofrecidos a los visitantes y las relaciones con los diversos actores, incluido el gobierno.

Pero quizás lo más importante sea que la formación y el desarrollo profesional pueden impulsar a los individuos a trabajar en equipo, a sentirse satisfechos con el trabajo realizado y a sentirse entusiasmados por pertenecer a una organización que muestra interés por sus necesidades y ambiciones profesionales. Las organizaciones que escuchan a sus trabajadores y basan su trabajo en las experiencias obtenidas por estos en su labor diaria son conocidas como "organizaciones de aprendizaje".

Las organizaciones de aprendizaje ofrecen oportunidades a su personal para que se desarrolle y asuma nuevas responsabilidades a la vez que le ofrecen su apoyo. Estas organizaciones permiten a sus trabajadores poner en práctica nuevas ideas y aprender de los errores cometidos. Propician que el personal comparta sus

experiencias y sus conocimientos con los colegas, que aprendan unos de otros mediante el trabajo conjunto y el monitoreo. Esto beneficia tanto al personal como a la organización al crear un ambiente favorable para solucionar los problemas de manera creativa, desarrollar ideas con entusiasmo, obtener una mayor satisfacción en el trabajo y disfrutar de los resultados de los esfuerzos de todos.

¿Quién sería responsable del adiestramiento dentro de la organización?

Que las ideas expresadas en el presente *Manual* tengan mayor impacto dependerá de la seriedad con la que el museo asuma la formación y el desarrollo profesional de sus trabajadores. Usted, como instructor, deberá sentir y demostrar que la administración también considera el desarrollo profesional como indispensable para la organización y por ello le confiere a usted la responsabilidad y la autoridad para organizar las sesiones de formación y negociar con el personal para que este sea liberado de sus obligaciones y deberes para asistir a las sesiones. Los efectivos del museo, del director hacia abajo, pueden reconocer la importancia del adiestramiento por muchas vías. Por ejemplo, en términos de gestión; al dedicar tiempo a la formación cruzada entre los departamentos; al favorecer los intercambios y los consejos de expertos, las palabras de aliento y los aplausos; al reconocer la contribución individual y que todo el personal, incluido el equipo de dirección, puede aprender algo nuevo y contribuir a la vez con su pericia y conocimientos.

¿Quién es el instructor?

Lo primero y lo más importante es la necesidad de designar un miembro del personal que se convertirá en el instructor "estrella" durante un año o dos. (Lo ideal es que sean dos personas para compartir la carga de trabajo, lo que ofrece varios estilos de enseñanza y permite contar con un sustituto cuando se produzca una ausencia.) La persona nombrada deberá ser alguien que tenga determinada autoridad dentro del museo, inspire respeto y sea capaz de demostrar que reúne las cualidades requeridas para ser un instructor eficiente, ya que su papel es fundamental en el éxito del programa de adiestramiento. Los instructores eficientes son aquellos que:

- siempre están dispuestos a aprender, desean perfeccionarse desde el punto de vista profesional y confieren gran importancia a la autoevaluación
- siempre reciben y tratan bien a otras personas, son positivos, acostumbran a alentar a los demás y los tratan con cortesía y respeto
- son democráticos ya que permiten que todos contribuyan por igual, no permiten que un individuo en particular domine o controle a los demás a menos que tenga algo útil que aportar y de lo cual todos puedan aprender
- reconocen que todos poseen una experiencia, una habilidad o conocimientos que deben transmitir
- son creativos en la preparación de sesiones que resultan estimulantes, parten de diversos enfoques y poseen objetivos bien definidos
- son capaces de establecer una atmósfera de confianza al reducir los factores de riesgo o de fracaso por falta de conocimientos, habilidades o confianza
- están bien preparados en términos de información, materiales, tareas a realizar
- son capaces de escuchar y de a la vez ofrecer un consejo
- están dispuestos a ser animadores (al asumir un papel secundario) y a dirigir un taller
- facilitan e incitan a las personas a ampliar el debate y las soluciones propuestas
- son puntuales –llegan antes que los demás participantes, preparan la sala y terminan a la hora establecida después de haber cumplido todas las tareas.

Planificar un curso de formación

La primera tarea que deberá asumir el instructor será analizar las habilidades, competencias y necesidades de cada uno de los trabajadores y de los miembros de la dirección general. Este análisis podría incluir:

- habilidades técnicas: informática, expografía (ej. cómo colgar los cuadros),
- habilidades de gestión: presidir reuniones, trabajar en equipo, gestión de proyectos, redactar informes, planificación, etc.,
- tratamiento de las colecciones – documentación, almacenamiento general,
- habilidades profesionales/personales – comunicación (escrita, oral, presentaciones).

El instructor determina a continuación cuáles son las habilidades indispensables y prepara un plan de formación/cronograma de sesiones de adiestramiento de consuno con el equipo de dirección tratando de ofrecer una visión a mediano o largo plazo (1 ó 2 años) del programa de formación del museo, de manera tal que no haya demasiadas personas a la vez pasando los cursillos, se respeten y cumplan las prioridades, se repartan mejor las habilidades en sentido horizontal o vertical en un mismo departamento y se ayude a financiar el programa.

Es aconsejable planificar una serie de sesiones (de 4 a 6 repartidas en varias semanas) para que haya una progresión gradual de las habilidades –que una sesión dé paso a la siguiente– ya sea profundizando en un tema o estableciendo vínculos, por ejemplo entre la planificación de la educación y el marketing o los servicios de acogida.

Contenido	**Sesión 1**	**Sesión 2**	**Sesión 3**	**Sesión 4**
Definir la misión y la estrategia del museo	Análisis SWOT	Redactar una declaración de misión	Desarrollar los objetivos y la finalidad	Proyecto de estrategia para los tres próximos años
Servicios a los visitantes	Prestaciones ofrecidas	Objetivos futuros	Crear un equipo de acogida y definir sus responsabilidades	Definir criterios y seguir la evolución de los trabajos
Formación en tecnología de la información y la comunicación	El primer grupo recibe la formación inicial	El primer grupo pasa a la etapa siguiente	El primer grupo consolida sus habilidades esenciales	Los miembros del primer grupo adoptan cada uno a un "estudiante" a quien transmitirán lo que han aprendido

Resulta conveniente reflexionar sobre la frecuencia de las sesiones que serán propuestas en serie. Permita que los cursillistas adquieran y consoliden las habilidades o los conocimientos adquiridos, ¡pero no se demore demasiado pues se corre el riesgo de que se olviden de todo! Piense en organizar una sesión adicional algunas semanas después del último encuentro para saber cómo los cursillistas han adaptado el aprendizaje en su sector de actividad o porqué las cosas no ocurrieron cómo estaba previsto y qué impidió el cambio.

Evaluación de la formación:

Desde los inicios de la planificación del programa anual de formación piense en la evaluación, y ello por múltiples razones:

- para perfeccionarse: mejorar sus resultados, la estructura de la sesión, el material necesario, comprender la dinámica de grupo, etc.
- para observar los progresos de cada empleado: hacerle recordar su evolución, las sesiones que le gustaron y cómo aprendió a analizar su estilo de aprendizaje y mejoró su capacidad de aprendizaje
- para aportar un testimonio al equipo de dirección: no es preciso decir que querrán saber en qué medida la formación contribuye a los objetivos del museo. Sería pertinente presentar un informe trimestral con la cantidad de sesiones y de participantes, los temas abordados, la retroalimentación por parte de los participantes, los resultados.

La información puede ser recopilada de maneras diversas:

- por medio de los participantes, quienes cuentan con su cuaderno/diario del cursillo o fichas en los que anotan lo que hacen durante el año y los resultados obtenidos;
- a través de entrevistas formales –con ayuda de la ficha o del diario del cursillo cada empleado puede explicar de qué manera las sesiones han modificado su forma de cumplir las tareas diarias, organizar su jornada, cómo ganan tiempo, delegan más tareas, identifican las prioridades, recopilan la información, etc.

- con ayuda del cuaderno/diario en el que aparecen los datos acompañados de cifras, por ejemplo la cantidad de participantes, sesiones, horas de formación, así como sus objetivos en cada sesión. Estos objetivos pueden sobrepasar aquellos fijados por los participantes, por ejemplo, es posible que usted desee poner en práctica una actividad nueva o visitar un lugar nuevo; por ello resultará útil anotar sus reflexiones luego de que se produzca el acontecimiento para compararlas con las del grupo;
- la distribución de cuestionarios a los participantes. Esta iniciativa resulta interesante siempre que se conserve el anonimato para que las críticas puedan fluir sin obstáculos:

Título de la sesión _____ Fecha _____
¿Considera esta sesión útil para su trabajo? Sí ___ No ___
En caso de respuesta negativa, ¿por qué?
¿Cómo piensa usted explotar la información / la habilidad adquirida?
¿Cuál fue la parte más lograda de la sesión?
¿Cuál fue la menos lograda?
La sesión fue: demasiado larga ____ adecuada ____ demasiado corta ____
Gracias por su ayuda.

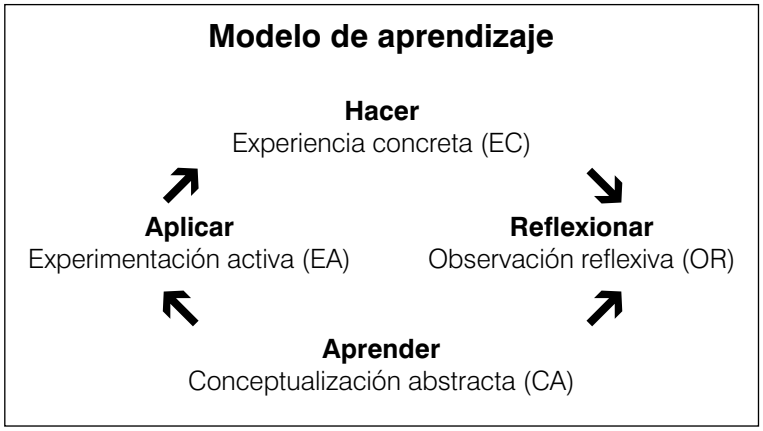
Comprender a sus estudiantes
Definición del aprendizaje

> *"El aprendizaje es un proceso de compromiso activo por medio de la experiencia. Es lo que hacemos para darle sentido al mundo y consiste en desarrollar las habilidades, los conocimientos, la comprensión, los valores y la capacidad de reflexión. El aprendizaje eficaz conduce al cambio, al desarrollo y al deseo de aprender más."* (Campaña a favor del aprendizaje en el Reino Unido.)

Desde hace treinta o cuarenta años, el aprendizaje del adulto despierta un creciente interés, al igual que las investigaciones llevadas a cabo sobre el del niño. Gracias a los trabajos de Howard Gardner, David Kolb y otros, ahora sabemos que el modo y el ritmo de aprendizaje varían según los individuos, lo que ofrece diferentes perspectivas y soluciones a los problemas.

David Kolb (1984) creó un modelo de aprendizaje basado en la experiencia en el cual esta última es la fuente del aprendizaje y del desarrollo. El modelo se basa en el ciclo del aprendizaje que se desarrolla en cuatro fases según un proceso continuo. Kolb considera que hay que completar el ciclo para que el aprendizaje sea un éxito. Sugiere que todos tendemos a preferir la etapa del ciclo en la cual nos ubicamos.

Es lo que llamamos estilo de aprendizaje: consultar el cuadro siguiente.



Las siguientes descripciones han sido extraídas del capítulo de Mc McCarthy & Pitman - Gelles (1989) in Durbin (1996):

Estilo 1: Estudiante imaginativo/que discrepa (EC y OR)

> Aprende a través de la audición y el intercambio de ideas con los demás.
> Percibe la información de manera concreta y se toma tiempo para reflexionar.
> Se interesa por las personas y la cultura. El que discrepa cree en su propia experiencia, se destaca en la visión de situaciones concretas bajo perspectivas múltiples y se inspira en aquellos que respeta.

Fuerza: Innovación e imaginación. Los que discrepan son cerebrales. Objetivos: participar en los temas importantes, introducir la unidad en la diversidad.
Pregunta favorita: ¿Por qué o porqué no?

Estilo 2: Estudiante analítico/que asimila (OR y CA)

> Aprende a través de la reflexión teórica.
> Percibe la información de manera abstracta y la trata de manera reflexiva.
> Se interesa más en las ideas que en las personas: critica la información y recopila los datos. Meticuloso y habilidoso, reexaminará los hechos si la situación lo deja perplejo.

Fuerza: Creador de conceptos y modelos. Objetivos: autosatisfacción y reconocimiento intelectual.
Pregunta favorita: ¿Qué?

Estilo 3: Estudiante convergente/de sentido común (CA y EA)

> Aprende por medio de la verificación de las hipótesis según un razonamiento lógico.
> Percibe la información de manera abstracta y lleva a cabo la experiencia activa.
> Explota datos factuales para formular conceptos elaborados, necesita experiencias táctiles, le gusta resolver los problemas, no le gusta que le den respuestas, limita los juicios a las cosas concretas, tolera con dificultad las ideas 'vagas', necesita saber de qué forma aquello que se le pide que haga lo ayudará en la 'realidad'.

Fuerza: Aplicación concreta de las ideas. Objetivos: lograr que su visión del presente coincida con la seguridad futura.
Pregunta favorita: ¿Cómo funciona esto?

Estilo 4: Estudiante adaptable/dinámico

> Necesita saber lo que puede hacerse con una cosa.
> Aprende a través de la experiencia, el error y el descubrimiento por sí mismo.
> Percibe la información de manera concreta y le da un tratamiento activo.
> Se adapta al cambio y encuentra placer en ello; ama la variedad y se destaca en las situaciones que exigen flexibilidad. Tiene la tendencia a correr riesgos, se encuentra cómodo en sociedad pero da en ocasiones la impresión de ser agresivo. A menudo llega a una conclusión precisa sin que exista justificación lógica.

Fuerza: Acción, ejecución del plan. Objetivos: lograr que las cosas sucedan, concretar.
Pregunta favorita: ¿En qué puede convertirse esto?

Pero, ¿qué significa esto para el instructor?

El modelo de Kolb nos ayuda a reconocer las reacciones de los individuos según el contenido y la estructura de la sesión. Algunos prefieren trabajar en grupo mientras que otros prefieren comenzar por leer los documentos que les han sido repartidos. Otros quieren tratar de resolver un problema de manera pragmática mientras que otros desean discutir las ideas que sostienen la tarea. Como consecuencia de lo anterior, usted deberá proponerles una gama de actividades para no favorecer un único estilo de aprendizaje y mantenerse al tanto del comportamiento de las personas cuando se encuentran en su estilo de aprendizaje

preferido y cuando están en aquel que menos les gusta. Es el caso de aquellos que comienzan a hablar cuando usted les pide que lean notas, o de otros que se muestran reacios a dirigirse a los almacenes a inventariar los riesgos potenciales para la seguridad.

También hay factores a tomar en cuenta en la preparación de los talleres y las sesiones.

El aprendizaje lleva tiempo. Para algunos, la aplicación de conceptos abstractos en el lugar de trabajo crea el cambio de comportamiento/actitud/conocimiento. Por ello, después de haber organizado una serie de talleres, es importante que los cursillistas regresen a reflexionar en grupo en el cambio que se produjo para consolidarlo y perfeccionarlo.

Ello nos lleva al siguiente factor: **El aprendizaje es también aprender a aprender.** Mientras más seamos capaces de analizar en qué medida aprendemos bien, más estaremos en condiciones de encontrar los mejores marcos y procesos para crear el aprendizaje más eficaz.

Para muchos, **el aprendizaje es una actividad social.** Reflexionar en grupo, verse estimulado por las ideas de otro, buscar en grupo ideas originales para resolver un problema. También para muchos, **el aprendizaje responde a un propósito identificable.** Los adultos pueden contribuir en gran medida a su aprendizaje ya que el resultado resulta para ellos importante. ¿Puedo mejorar como resultado de esto? ¿Utilizaré estos conocimientos/habilidades para hacer esto? Aprenderé un nuevo idioma para hacerme entender cuando visite determinado país.

Planificar y proponer sesiones efectivas

He aquí los principales elementos a considerar para organizar talleres que resulten estimulantes.

Objetivos de la sesión: Piense en aquello que desea que los participantes discutan, comprendan y aborden durante la sesión y, sobre todo, en lo que ello les permitirá hacer a continuación. Es preferible contar con uno o dos objetivos precisos que esperar que el taller proponga varios, a menos que estén estrechamente vinculados. Resulta útil definirlos con precisión al inicio y al final de la sesión ya que los participantes desean saber que su tiempo será y ha sido bien empleado y que obtendrán beneficios a continuación. Algunas sesiones del presente *Manual* podrían tener un impacto inmediato en la práctica diaria de un empleado, mientras que otros exigen un trabajo colectivo para establecer una estrategia cuya aplicación puede requerir semanas o meses.

Planificar la sesión: Es aconsejable planificar la duración de cada parte de la sesión al prever un período de tiempo suficiente para la introducción y las conclusiones. Señale la duración al margen de cada tema, por ejemplo: 2:00 p.m. comienzo, bienvenida e introducción; 2:10 p.m. objetivos de la sesión; 2:15 p.m. tarea 1 en grupo; 2:35 p.m. síntesis y discusión; 3:00 p.m. tarea 2, etc. Comience siempre a la hora en punto. ¡Si los participantes saben que usted nunca es puntual, el número de los que llegan tarde no dejará de aumentar! Dé las gracias a los que llegaron a la hora señalada para inculcarles el sentido de la puntualidad. Deje siempre de 15 a 20 minutos antes de que concluya cada sesión para poder hacer las conclusiones, lo que permitirá pasar revista a los resultados de los debates o de las decisiones adoptadas y enfatizar las tareas que deberán ser realizadas al finalizar la sesión, una vez de regreso al lugar de trabajo.

Reflexionar sobre el contenido: Las fichas del *Manual* ofrecen una estructura. Pero saque partido de sus conocimientos del grupo y del contexto museístico para desarrollar el tema de la sesión. Puede pedir a un miembro del personal que discuta un problema que el grupo ayudará a resolver. Prepárese bien –tómese el tiempo necesario para planificar sus notas, piense en el orden que dará a las informaciones o en el trabajo a realizar: ¿tienen lógica? ¿Necesitan los participantes contar con conocimientos o informaciones antes de pasar al trabajo siguiente?

Estructurar la sesión: Ofrezca una gama de actividades a los participantes. Prevea de una a tres horas para cada sesión. Si una sola persona toma la palabra, los participantes tendrán dificultad para concentrarse y participar activamente en el cursillo. Posibles actividades: trabajo individual o en grupos de dos, tres o cuatro personas. Debatir un problema y encontrar soluciones, elaborar una lista e identificar las prioridades, hacer una presentación colectiva, realizar observaciones en las salas de exposición y presentar un informe al grupo. También

puede hacer que los participantes cambien de grupo en caso de que haya previsto más de una actividad colectiva por sesión. Si esta se prolonga por más de una hora es aconsejable prever un receso (10 minutos) para estirar las piernas, etc.

Preparar el material: ¿Los participantes deberán tomar notas? ¿Cuenta usted con suficientes lápices o bolígrafos? ¿Tiene ejemplares adicionales en caso de que la cifra de asistentes sobrepase las previsiones? ¿Necesita una pizarra para destacar un punto particular o aspectos del informe? ¿Usted o alguien necesita un proyector? ¿Verificó media hora antes del inicio de la sesión el estado de todo el material?

Preparar el lugar donde tendrá lugar el cursillo: Independientemente del lugar escogido para dispensar el cursillo usted debe velar porque resulte adecuado para el aprendizaje positivo y fructífero. Las personas deben sentirse a gusto para poder concentrarse en el contenido de la sesión y en las actividades anexas. Verifique que la sala o el local cuentan con sillas y mesas fáciles de mover y organizar en filas, en grupo, en forma de herradura o de círculo. Cada disposición crea una dinámica. Por ejemplo, el círculo garantiza una visibilidad uniforme; las filas que miran al frente muestran que el instructor es el maestro y la autoridad; varias sillas viradas hacia adentro favorecen el trabajo en grupo. Prevea bebidas frescas y verifique que la temperatura de la sala es agradable y fácil de regular.

Aproveche todas las ocasiones que se le presenten de organizar las sesiones en el museo, sobre todo cuando el tema resulte adecuado; vaya a trabajar en las salas de exposición para debatir las presentaciones, los servicios a los visitantes y las actividades pedagógicas. Si hay espacio en los almacenes, aproveche la oportunidad de organizar allí una sesión, lo que le permitirá al personal ajeno al servicio de conservación ver las colecciones y comprender la complejidad de los problemas (entorno, embalaje, seguridad, ubicación de las obras).

Sea creativo con relación a la diversidad que ofrece el museo, por ejemplo cuando estudien los servicios a los visitantes. Tal vez valga la pena visitar un hotel local de prestigio e interrogar a los clientes para analizar los factores clave del éxito. Otro ejemplo sería llevar al personal del departamento de educación a las escuelas y comunidades locales para que identifiquen mejor las necesidades de esos grupos de población. Integrar otras organizaciones en el programa de formación le ofrece una gama mucho más amplia de lugares, ayuda a crear nuevas asociaciones y destaca la valorización que usted hace del desarrollo del personal.

Comprender a los participantes: Trate siempre de contar con informaciones sobre los participantes que resulten útiles para la sesión de adiestramiento. ¿Habrá personal de varios departamentos del museo? En caso afirmativo, esto puede querer decir que no todos tienen una idea precisa del papel y de las responsabilidades de cada uno, que podría haber prejuicios con relación al trabajo que parece ser menos interesante o más fácil de ejecutar, lo cual no favorece la dinámica de grupo. Podrá darse cuenta de ello al pedirle a los participantes que firmen para confirmar su presencia dos días antes, o al inicio de la sesión cuando las personas se presenten. Pedirle a los cursillistas que se presenten, incluso cuando todos se conocen, resulta ocasión propicia para añadir una o dos frases sobre la sesión. Por ejemplo, si el tema seleccionado es la seguridad, pídales que expliquen qué han hecho para reducir los riesgos en su sector, lo que los llevará a pensar de manera positiva al declararse responsables de la prevención de los riesgos en el museo.

Dirigir la sesión: Incluso en el caso de que usted anime la sesión y permita a los participantes presentar sus informes o hacer exposiciones, debe siempre velar porque se respete el horario y porque todos tengan la posibilidad de intervenir. He aquí algunos consejos.

Dar instrucciones claras: Cada sesión debe comenzar distribuyendo el horario en una hoja o escribiéndolo en la pizarra para que cada uno conozca el formato y la distribución de las actividades, la presentación, etc. Si pide a los participantes que se dividan en varios grupos para realizar una tarea específica, asegúrese de que han entendido y verifique después en el seno de cada grupo que el problema a resolver ha sido bien entendido y es ya objeto de estudio. Déles siempre un cálculo del tiempo necesario para realizar esta tarea y

avíseles de nuevo tres minutos antes de que termine el ejercicio y se presente la síntesis. Si les pide que presenten un informe, recuérdeles encargar a alguien la tarea de recopilar la información y de transmitirla coherentemente a los otros grupos.

Utilizar el lenguaje corporal: La postura corporal puede expresar muchas cosas. La manera de permanecer de pie o de sentarse, el movimiento de los brazos, de los ojos y del rostro, pueden ayudar a controlar la situación. Al dar vueltas por la habitación, al permanecer de pie junto a alguien, al pasar la vista por la sala o mirar a una persona se puede transmitir un sentimiento de adhesión, insistir en una observación o indicar a todos que deben reunirse para escuchar. Si hay alguien que toma la palabra por un tiempo prolongado usted puede dirigirse hacia él, colocar la mano sobre la mesa y mirarlo antes de decirle: "Gracias, es muy interesante, tal vez podamos escuchar el resto durante el receso o más tarde, pero debemos seguir adelante con nuestra tarea".

Crear un consenso de grupo: He aquí una forma muy útil de crear un consenso, digamos sobre las prioridades de los próximos tres años. Se plantea al grupo la siguiente pregunta, que también se escribe en la pizarra: "¿Cuáles son los objetos que el museo debería coleccionar en los tres próximos años?" Cada participante elabora una lista. El instructor se dirige al grupo y pide a cada uno que mencione un objeto de su lista. Lo escribe a continuación en la pizarra sin que nadie se vea obligado a justificar su elección. Si otras personas han incluido el mismo objeto en su lista, entonces lo tachan. El instructor sigue preguntando hasta que todos los objetos figuren en la lista principal. Después, cada participante selecciona sus cinco primeros objetos y otorga 5 puntos al que le parece más importante, 4 al siguiente, 3 al otro, 2 y 1. El instructor pregunta entonces a cada uno cuál es su selección y añade los puntos al margen de cada objeto. Después de haber obtenido la respuesta de todos, se suman los puntos obtenidos por cada objeto, lo que permite contar con una lista elaborada a partir de la contribución de todos los participantes y que da un orden de prioridad a los principales objetos. Por ejemplo:

Traje tradicional 2, 4, 1, 3, 5 = 15

Juguetes infantiles 1, 1, 4, 1, 3 = 10

Cestas tejidas 4, 5, 4, 2, 4 = 19

Escultura del siglo XVII 2, 4, 3, 5, 1 = 15

Historia oral de los obreros agrícolas 4, 4, 2, 1, 1 = 12

Informar: El informe solicitado al grupo tiene múltiples ventajas: el intercambio de buenas ideas y opiniones, la posibilidad para los participantes de hacer uso de la palabra en público, dar por terminada la sesión. El instructor debe saber que es importante añadir un comentario luego de que cada grupo haga su exposición así como a manera de conclusión final: encontrar temas comunes, ideas nuevas y definir las tareas prioritarias. Asegúrese de que las notas sean escritas y formen un archivo de formación que podría ser divulgado a través de la intranet o constituir la base de la próxima sesión.

Y bien, ya está listo, ya tiene su manual, su cuaderno y su pizarra de conferencias… ¡Buena suerte!

Consejos de utilización de los diferentes capítulos de *Cómo administrar un museo: Manual práctico* en la formación

2.1. Formación en Papel de los museos y Código Profesional de Deontología

¿Quién?

Todo el personal del museo debe conocer la historia, el propósito y el papel diario del museo. La capacitación y el desarrollo profesional sobre los valores y las normas que rigen las actividades del museo también resultan indispensables para todos aquellos que trabajan o participan en la administración y gestión del museo. Esta exigencia concierne a numerosas personas que no forman parte del personal del museo. Además de los efectivos remunerados, los miembros del comité o consejo de dirección del museo deben conocer sus actividades y principios deontológicos ya que son los garantes de que decisiones tan importantes como la autorización de aceptar una pieza en una colección respeten las normas y reglas éticas establecidas. La formación, formal o informal, debe extenderse asimismo a los principales responsables de las organizaciones que rigen y financian el museo, como es el caso de los ministerios o poderes públicos a los cuales está adscrito.

¿Qué?

Este capítulo de *Cómo administrar un museo: Manual práctico* contiene un gran número de informaciones, consejos y soportes pedagógicos sobre la historia de la actividad de acopio; los primeros museos públicos; normas mínimas y deontología; administrar el museo; constituir y mantener las colecciones; interpretar y enriquecer los conocimientos – accesibilidad; apreciar y promover el patrimonio cultural y natural; servicio público e interés general; trabajar con las comunidades; legislación; debate sobre el concepto de responsabilidad profesional. Este capítulo del *Manual* puede servir de base para la realización de un taller o un seminario único o para un curso de larga duración que aborde total o parcialmente estos aspectos.

El grado de profundidad y la naturaleza del curso sobre estos temas dependen de tareas precisas y del nivel de responsabilidad de los participantes. Sin embargo, todos los miembros del personal deben al menos iniciarse en la historia de los museos y sus funciones, de forma tal que puedan vincular su trabajo con los objetivos generales. Los profesionales en contacto directo con los visitantes o el público en general deberán profundizar sus conocimientos y comprensión de estos elementos, incluso cuando se trate de guías o de personal auxiliar encargado de la recepción, los buroes de información, los teléfonos o la vigilancia de las salas.

El personal de mayor jerarquía y todos los que garantizan la adquisición y el mantenimiento de las colecciones, como los conservadores, los encargados del registro, los que se encargan de la investigación y del acopio sobre el terreno y los conservadores-restauradores, deberán conocer al dedillo el *Código profesional de deontología* (reproducido en *Cómo administrar un museo*), así como las leyes y reglamentaciones nacionales e internacionales en vigor (véase asimismo el capítulo Tráfico ilícito), y las políticas y normas museográficas relativas a la adquisición, la documentación y la preservación de las colecciones. Los empleados de la esfera de los servicios a los visitantes deben también conocer las prácticas y políticas relacionadas con sus actividades y obligaciones particulares. Por último, los encargados de la administración, el marketing y las relaciones públicas, las exposiciones y la seguridad del museo deberán también recibir las informaciones y la capacitación pertinentes.

Sobre todo, si tenemos en cuenta que el trabajo y la actividad de los museos deben regirse por el respeto de los valores éticos, es preciso que el director, el personal directivo y los profesionales, por no mencionar al órgano rector, comprendan y suscriban las políticas adoptadas por el museo, en particular su política pública en materia de deontología.

¿Cómo?

Es necesario que el personal cuente con informaciones detalladas sobre estos temas clave. Al igual que en todo programa de formación, es conveniente favorecer la diversidad de enfoques. A menudo las

conferencias y los debates resultan indispensables para comunicar las principales informaciones y presentar un tema específico (en el caso de este capítulo, la historia de un museo particular o el sistema de museos en un país). No obstante, incluso en esta esfera, el aprendizaje basado en la acción es muchas veces más eficaz.

Si los participantes en un curso o taller ocupan diferentes puestos y tienen diferente grado de experiencia y antigüedad en el museo propóngales que hablen de sus conocimientos y experiencias con sus colegas así como del papel de su departamento o división en el seno de la institución. En el caso de un curso de larga duración, los participantes pueden, de manera individual o colectiva, estudiar un tema particular que presentarán a toda la clase, como puede ser la historia del museo, de una colección o de un programa específico. Si el personal que participa en la sesión proviene de diferentes museos o países es posible explicar y debatir tradiciones y experiencias que resultarán con toda probabilidad muy variadas.

La retroalimentación y los debates regulares de este tipo revisten mucha más importancia y pertinencia desde el punto de vista de la ética de los museos. Al enfrentarse en su trabajo cotidiano a problemas profesionales y éticos, los empleados "aprenden haciendo". Estimúlelos a intercambiar sus experiencias y a dar a conocer sus dificultades a sus colegas. La discusión de estudios de caso sobre el tema también es muy provechosa. Este capítulo de *Cómo administrar un museo* contiene cinco estudios de caso correspondientes a dos fichas del presente *Manual*, que deberán ser fotocopiadas y distribuidas.

Con motivo de su sexagésimo aniversario y del vigésimo de su primer *Código de deontología* en 2006, el ICOM prevé publicar otros estudios de caso (examinados por su Comité de deontología en los últimos veinte años a partir de situaciones en las cuales los nombres y los detalles fueron eliminados) y un estudio de la historia y evolución del concepto de deontología museística en el siglo XX. Para conocer los últimos detalles sobre el tema y las últimas versiones del contenido y del material pedagógico, los organizadores de la formación y los cursillistas pueden visitar el sitio del ICOM sobre deontología: http://icom.museum/ethics.html.

Además, la *Museum Security Network*, organización internacional sin fines de lucro dirigida por el especialista holandés en seguridad de los museos Ton Cremers (ex Rijksmuseum, Amsterdam), presenta a diario una revista de prensa internacional sobre seguridad de los museos, bibliotecas, archivos y patrimonio, el tráfico ilícito y los temas deontológicos conexos. Los casos, a menudo ricos en detalles, constituyen una valiosa fuente de información adicional para debatir las políticas y prácticas de adquisición así como temas más generales vinculados con la seguridad en el marco de la formación museística. Más de una decena de artículos aparecen cada día en la lista de direcciones de la Red. La inscripción es gratuita: los archivos desde abril de 2003 y el vínculo para suscribirse al boletín en línea se encuentran disponibles en: http://www.museum-security.org/.

Fichas de trabajo que deben ser fotocopiadas con relación a este capítulo:

1. **Código Profesional de Deontología, Estudio de casos 1, 2 y 3**
2. **Código Profesional de Deontología, Estudio de casos 4 y 5.**

2.2. Formación en gestión de las colecciones

¿Quién?

Las colecciones, en ocasiones vastas y complejas, representan una parte esencial de los recursos del museo. La calidad de su mantenimiento, gestión y desarrollo es una responsabilidad capital que compete directa o indirectamente a todos los empleados del museo. La formación continua y el reciclaje de los especialistas en los aspectos prácticos para una buena gestión de las colecciones son indispensables para los empleados (y los investigadores) que trabajan con las colecciones, como es el caso de los conservadores, los responsables del registro y la documentación, los restauradores y los directores de colección. Por tal motivo es de gran importancia que todo el personal, incluyendo el equipo de dirección y el personal de seguridad, conozca los principales aspectos de las prácticas y normas de gestión diaria de las colecciones.

¿Qué?

El capítulo Gestión de las colecciones de *Cómo administrar un museo* abarca una amplia gama de aspectos esenciales que se pueden utilizar en programas de formación y desarrollo profesional: establecimiento de una política de colección; adquisición y adición; cesión y extracción de los objetos; numeración y marcado de los objetos; préstamo; informe de estado de la obra; almacenamiento de las colecciones; manipulación y transporte de las colecciones; fotografía; seguros; acceso del público a las colecciones; galerías y salas de exposición; investigación museográfica. Este capítulo del *Manual* puede servir de base para la realización de un taller o un seminario único o para un curso de larga duración que aborde total o parcialmente estos aspectos.

Los especialistas y técnicos que trabajan con las colecciones a tiempo completo o parcial deben adquirir un perfecto conocimiento de todos estos temas en el marco de su capacitación profesional o inicial y deberán recibir una formación continua así como cursos de reciclaje. De forma general, el director y el personal directivo también deben conocer los principios y políticas del museo así como las "buenas prácticas" relativas a los principios y prioridades en materia de gestión de las colecciones.

Los demás empleados que deben manipular o mover ejemplares u obras de arte ocasionalmente, al igual que el personal de mantenimiento y los agentes de seguridad y el personal de educación, presentación, exposiciones y técnico (fotógrafos, ilustradores, etc.), deben pasar un curso de formación y de reciclaje de forma regular sobre la manipulación correcta y sin peligro de los objetos que conforman la colección. El personal encargado de la educación, las exposiciones y los empleados vinculados a estos servicios también deben conocer el sistema, las normas y prácticas museográficas sobre la numeración de los objetos en los catálogos para que se puedan identificarlos correctamente, colocarlos o sustituirlos en las colecciones o en los almacenes. El personal de mantenimiento del edificio y el de seguridad también debe estar sensibilizado con los principios y prácticas establecidos de almacenamiento de las colecciones, así como con la gestión y el control del acceso a los almacenes y salas de exposición.

¿Cómo?

Aunque la buena gestión de las colecciones depende en gran medida de los principios fundamentales que se enseñan en las conferencias y cursos magistrales, este tema también tiene un aspecto práctico. Por consiguiente, la formación del personal en todos los niveles y especialidades se debe basar en la medida de lo posible en un enfoque "práctico". Este punto es evidentemente esencial para la manipulación y el desplazamiento seguro de ejemplares o para la numeración y el marcado correctos de los objetos. El análisis de la experiencia práctica y la preparación de estudios de caso se pueden utilizar en muchos otros aspectos del tema, por ejemplo, a través del estudio y la elaboración de informes de estado de la obra o de políticas y normas de gestión de las colecciones, como es el caso del acceso al estudio de las colecciones.

Las normas y técnicas avanzan rápidamente en este campo, por consiguiente, es importante que el museo mantenga buenas relaciones con otras instituciones a nivel nacional e internacional. En el marco del programa de formación se pueden invitar expertos para que impartan cursos prácticos de corta duración al personal del museo. Igualmente se debe estimular a los especialistas del museo para que compartan sus conocimientos y experiencia con el resto del personal, por ejemplo, garantizando la formación del personal de seguridad, de exposiciones y técnico en lo concerniente a la manipulación de ejemplares y obras de arte.

Fichas de trabajo que deben ser fotocopiadas con relación a este capítulo:

3. **Establecimiento de una política de gestión de las colecciones**
4. **Método de catalogación**
5. **Medidas de seguridad de las colecciones**

Para los programas de formación de este capítulo se pueden utilizar fichas de trabajo concebidas inicialmente para otros capítulos de *Cómo administrar un museo*.

2.3. Formación en inventarios y documentación

¿Quién?

Existen grandes diferencias entre los museos, en particular entre una tradición nacional y otra, en lo que respecta al plan de organización de la documentación de las colecciones y al personal que trabaja con ellas. En muchos casos, la catalogación y la documentación correspondiente se consideran como responsabilidad y parte de las actividades principales de los conservadores de las colecciones, y no es extraño descubrir, por lo menos en el pasado, que cada departamento de un mismo museo utilizaba enfoques diferentes, e incluso otros sistemas de numeración. En otros casos, especialistas denominados responsables del registro o documentalistas se encargaban tradicionalmente de crear y llevar el catálogo central de todas las colecciones del museo, incluso el inventario nacional de todo el patrimonio cultural protegido (como por ejemplo en Francia, donde el inventario nacional de las colecciones de todos los museos nacionales tiene más de dos siglos).

Recientemente, como resultado de la creciente informatización de la documentación de los museos, ha aparecido un tercer modelo de personal en virtud del cual el museo cuenta con un servicio o departamento de Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) que brinda asesoría técnica y profesional, ayuda a los responsables de los inventarios y de la documentación (conservadores o responsables de registro/documentalistas) y asesora al director y a los responsables del museo acerca del uso de las TIC. En ocasiones, el personal de las TIC no pertenece al museo sino que está subordinado a un ministerio (u otro servicio público) o puede tratarse de un subcontratista independiente encargado de brindar servicios de documentación o de TIC al museo.

Cualesquiera que sean la política y la organización del personal, estos efectivos (empleados por subcontratistas u otros), que tienen grandes responsabilidades en cuanto a la catalogación y la documentación, deben recibir una formación especializada en este campo. Otros miembros del personal deberán recibir también estos cursos en correspondencia con su función para conocer mejor las políticas y prácticas del museo a los efectos del inventario y la documentación. Por ejemplo, aunque el museo disponga de un servicio de documentación, los responsables de la conservación y de las adquisiciones (ej. el personal de investigación y acopio en el terreno) o de la gestión de las colecciones deberán dominar esta esfera.

Es evidente que la dirección general del museo debe estar también sensibilizada con las políticas y prácticas actuales, así como con la importancia de conceder prioridad a la realización y al mantenimiento de inventarios y de la documentación por motivos deontológicos y sobre todo jurídicos.

¿Qué?

El capítulo Inventarios y documentación de *Cómo administrar un museo* abarca: adquisición, préstamo a largo plazo y registro; control de inventario y catalogación; sintaxis y terminología; numeración, etiquetado y marcado del objeto; control de los movimientos y localización; creación de un fondo documental, control de inventario y catalogación; búsqueda documental y catalogación manual e informática; puesta en línea de información sobre la colección; recursos humanos y financieros; campos documentales recomendados. Este capítulo del *Manual* se puede utilizar para la realización de un taller o un seminario único, o para un curso de larga duración que aborde total o parcialmente estos aspectos.

El capítulo Inventarios y documentación de *Cómo administrar un museo* brinda una panorámica de los temas que debe abarcar la capacitación del personal con responsabilidades especiales en esta esfera, ya sean conservadores, especialistas de registro y documentación, informáticos o empleados de las TIC. Reiteramos que nada podrá sustituir la experiencia y esto es válido tanto para los sistemas y procedimientos inherentes al museo como para las "buenas prácticas".

Cuando los participantes en el curso o taller proceden de diversos museos u organismos, hay que pedirles con anticipación que aporten informaciones sobre los sistemas y procedimientos de inventario, documentación, terminología y numeración que se utilizan en sus respectivos museos, así como ejemplos de registros, formularios o fichas empleadas para utilizarlas en la comparación y en las discusiones.

Todo el personal encargado de las colecciones debe poseer habilidades a nivel del tratamiento de las adquisiciones, del control del inventario y de la catalogación, numeración y etiquetado de los objetos, del control de su localización y sus movimientos. Hay que prever cursos y talleres en estos campos primordiales enfatizando en la adquisición de la experiencia en todas las actividades de documentación. En este sentido, Internet y fundamentalmente los sitios Web son preciadas fuentes de información y asesoría sobre las

políticas, normas y procedimientos de documentación (sitios del Comité Internacional del ICOM para la Documentación, de la norma *Object ID* y de la *Museum Documentation Association*).

También es indispensable que tanto los instructores como los participantes comprendan la importancia que tiene la estrecha coordinación entre el trabajo documental (y la formación) y las actividades afines, como la gestión de las colecciones, la seguridad y el control del tráfico ilícito. También existen otros puntos importantes referidos a algunos aspectos de las tareas citadas en el capítulo Presentaciones, obras expuestas y exposiciones, especialmente en lo que se refiere al control de la documentación y del inventario para los préstamos entrantes o salientes para exposiciones temporales.

¿Cómo?

Cuando un taller o curso está dirigido al personal de un mismo museo, instituto u organismo asociado, hay que prever suficiente cantidad de material de documentación de dicho instituto, como por ejemplo registros o informaciones catalográficas. Si el museo dispone de un sistema de documentación computarizado, es conveniente al menos presentarlo a los participantes y, en la medida de lo posible, ofrecerles la posibilidad de utilizar un sistema de demostración diferente al sistema de catalogación para evitar cualquier corrupción debida a la entrada de datos incorrectos. Se debe poner a disposición de los participantes algunas fotocopias de imágenes del sistema computarizado del museo.

En caso de que los cursillistas procedan de varios museos o instituciones, deberán traer informaciones sobre los sistemas de inventario y documentación y procedimientos que se utilizan en sus respectivos museos, así como modelos de registro, formularios o fichas. Todos, o por lo menos un representante de cada museo, harán una breve presentación de estos dispositivos. Luego del debate se pueden hacer trabajos prácticos que consistan en experimentar los diferentes sistemas.

En este sector de actividad, la capacitación y el reciclaje son especialmente importantes, pues la rápida expansión de los sistemas asistidos por computadora en los museos y los avances de la informática traen consigo una evolución permanente. (La media de vida útil de un ordenador o de un programa informático, hasta que se haga obsoleto debido a los avances tecnológicos, es de aproximadamente cinco años, incluso menos, según la opinión de la mayoría de los especialistas.)

Fichas de trabajo que deben ser fotocopiadas con relación a este capítulo:

6. Examen de la catalogación y de la documentación del museo

7. Fuentes de información en línea

En los programas de capacitación de este capítulo se pueden utilizar las fichas concebidas inicialmente para otros capítulos de *Cómo administrar un museo*.

2.4. Formación en preservación de las colecciones

¿Quién?

La conservación de las colecciones, que abarca la preservación, la conservación preventiva y el tratamiento científico de los objetos y obras de arte, ya es reconocida como una profesión que exige capacitación y estudios de nivel superior. La mayor parte de esta formación sobrepasa el alcance del alcance del *Manual práctico* por lo que es conveniente buscar asesoría profesional en materia de capacitación para los especialistas que trabajan o buscan una capacitación en este sector. Ello puede hacerse a través del Centro Internacional de Estudios de Conservación y Restauración de Bienes Culturales (ICCROM: http://www.iccrom.org/) o del Comité Internacional del ICOM para la Conservación (ICOM-CC: http://icom-cc.icom.museum/).

El capítulo Preservación de las colecciones de *Cómo administrar un museo* contiene una serie de informaciones sobre los últimos avances que serán de gran ayuda para los conservadores-restauradores más calificados. Por tanto, este capítulo puede servir de base para organizar y realizar talleres y cursos de reciclaje sobre conservación. Por otra parte, todo el personal debe, al menos, conocer los principios básicos que se aplican para la preservación de las colecciones, fundamentalmente la conservación preventiva.

¿Qué?

El presente capítulo de *Cómo administrar un museo: Manual práctico* tiene como temas: decidir las prioridades y evaluar los riesgos; reducir las pérdidas y el deterioro en los próximos 100 años o más; clasificar los riesgos que corren las colecciones; los nueve agentes del deterioro; el ciclo de preservación de las colecciones: Etapa 1: Verificar lo esencial - Etapa 2: Identificar los riesgos - Etapa 3: Planificar mejorías para la gestión de riesgos que se ciernen sobre las colecciones; ejemplos de evaluaciones de riesgos específicos y de soluciones particulares; gestión integrada de los riesgos causados por las plagas; gestión integrada y sostenible de los riesgos vinculados a la iluminación, los contaminantes, la temperatura y la humedad; líneas directrices para la iluminación en los museos; líneas directrices para la temperatura y la humedad en los museos; directrices relativas a los contaminantes en los museos; gestión integrada de los cuatro agentes. Este capítulo del *Manual* puede servir de base para un taller o un seminario único, o para un curso de larga duración que aborde total o parcialmente estos aspectos.

Cualquier programa de capacitación debe incluir una iniciación a la preservación de las colecciones que abarque los aspectos más generales de la gestión y del tratamiento de las colecciones, incluyendo la seguridad del museo. Al igual que en otros ámbitos, los directores y demás responsables deben, necesariamente, conocer los últimos avances en este campo crucial de responsabilidad de los museos a través de reuniones de información regulares dirigidas por los principales conservadores o de reuniones y cursos de corta duración sobre el tema. Las repercusiones de la política y las técnicas de conservación sobre los recursos humanos y financieros, fundamentalmente los recientes avances que requieren en ocasiones de medios adicionales o de un cambio de prioridades, tendrán cada vez mayor incidencia en la política del museo, por lo que se requiere de la comprensión y del apoyo activo de los altos dirigentes (y por supuesto del órgano rector).

Si bien sería imposible abordar en detalle la capacitación especializada en conservación en *Cómo administrar un museo*, el resumen de los recientes avances concerniente a los riesgos para las colecciones, las causas potenciales de deterioro, la gestión de los riesgos con relación a la preservación de las colecciones, las normas ambientales como la temperatura, la humedad, la contaminación y la iluminación, puede ayudar a los conservadores y restauradores a actualizar sus conocimientos a través de la participación en talleres y debates más o menos formales.

Es importante que los conservadores conozcan los recientes progresos de la conservación con relación a sus propios tipos de colecciones; de la misma forma que los responsables de las exposiciones o de la seguridad deben recibir una formación o informaciones acerca de las repercusiones de su trabajo a nivel de la conservación.

Además, como algunos de los aspectos abordados en el capítulo Preservación de las colecciones de *Cómo administrar un museo* están estrechamente vinculados con otros capítulos, fundamentalmente con Gestión de las colecciones y Seguridad de los museos y preparación para las catástrofes, las personas encargadas de la formación y del desarrollo profesional deben profundizar estos vínculos e integrar estos aspectos en los cursos de capacitación.

¿Cómo?

Al igual que en las otras esferas, nada sustituye al aprendizaje basado en la experiencia práctica con relación a los problemas y preocupaciones reales que enfrenta el museo o el que se obtiene a través de ejercicios de aplicación que adoptan la forma de juego de roles en situaciones simuladas. Por ejemplo, cada miembro del personal o participante en un curso o taller puede tomar parte en un ejercicio que analice los riesgos que representan para las colecciones los nueve agentes de deterioro descritos en el capítulo Preservación de las colecciones.

El grupo de trabajo compuesto por cinco o seis empleados o estudiantes puede analizar estos riesgos a nivel del museo, si este es relativamente pequeño, y sacar sus conclusiones. En el caso de instituciones más grandes, o cuando el número de participantes sea mayor, se podrá dividir el museo en varias zonas, ya sea por tipo de sala de exposición, de área de almacenamiento de estudio de las colecciones o de tipo de colección, y un pequeño grupo se encargará de esa área específica del museo. Ejercicios similares se pueden realizar con relación a otros aspectos de la preservación de las colecciones, por ejemplo el entorno (temperatura, humedad y contaminación) o la iluminación del museo.

A pesar del interés en sí mismos de estos estudios o programas de capacitación análogos, que no responden solo a la preocupación por la formación, es indispensable profundizar estas experiencias y resultados para estimular un debate muy abierto sobre los problemas identificados y las posibles soluciones. Una vez más, este seguimiento no tiene por qué limitarse al análisis de los aspectos de la conservación. Si, por ejemplo, hay un gran problema de conservación cuya solución resultará muy costosa, habrá consideraciones deontológicas evidentes así como importantes repercusiones en algunos temas abordados en los capítulos Gestión de los museos y Marketing de *Cómo administrar un museo*.

En este sentido también se aprecia una rápida evolución de las normas y técnicas, de ahí la importancia que tiene para el museo establecer y mantener buenas relaciones con otras instituciones a nivel nacional e internacional. En el marco del programa de capacitación se podría invitar a expertos para que ofrezcan cursos de corta duración destinados al personal del museo. Además, hay que estimular a los especialistas del museo para que transmitan su experiencia y su práctica a otros empleados en fase de aprendizaje, por ejemplo, a los equipos de seguridad, de exposiciones y a los técnicos, para que aprendan a manipular los ejemplares y las obras de arte.

Fichas de trabajo que deben ser fotocopiadas con relación a este capítulo:

8. ***Los nueve agentes de deterioro***

9. ***Ejemplo de trabajo de equipo en el museo: luz del día y guardias (agentes de seguridad)***

En los programas de capacitación se pueden utilizar las fichas de trabajo concebidas inicialmente para otros capítulos de *Cómo administrar un museo*.

2.5. Formación en presentaciones, obras expuestas y exposiciones

¿Quién?

La capacitación en las esferas de la planificación, el diseño y el montaje de exposiciones permanentes y temporales constituye un área especializada. Con toda probabilidad, el personal que ocupa determinadas responsabilidades en la materia habrá necesitado o necesitará una formación y un adiestramiento especializado que muchas veces exigirá varios años de estudio de diseño y comunicación en una escuela de diseño o de arquitectura, una universidad, una escuela de Bellas Artes u otro instituto superior. El capítulo Presentaciones, obras expuestas y exposiciones de *Cómo administrar un museo* no pretende remplazar esta formación, aunque su presentación de las tendencias actuales y de las buenas prácticas sea de interés para los profesionales, incluso para los más experimentados.

Como se plantea claramente en la introducción de este *Manual del instructor*, compete a todos los empleados del museo conocer en qué consiste el trabajo y cuáles son las responsabilidades de sus colegas, condición previa de la calidad de la comunicación y cooperación en el seno de la institución. Por tanto, es conveniente que todos los efectivos, incluidos los de servicios a los visitantes y los agentes de seguridad, participen al menos en algunas reuniones de información sobre este aspecto primordial de las actividades museográficas, principal interfaz con el público del museo. Es imperativo que los diseñadores, responsables de exposiciones y demás profesionales del museo, sobre todo los conservadores, restauradores, educadores y empleados de servicios a los visitantes, reciban una capacitación y participen en profundos debates.

Esta es también una esfera donde se puede recurrir a asesores externos, subcontratistas o personal temporero para que apoyen al personal. Por tanto, es conveniente velar porque todos hayan recibido una formación elemental en museología y, por supuesto, en las medidas de seguridad. (Véase Seguridad de los museos y preparación para las catástrofes.)

¿Qué?

El capítulo Presentaciones, obras expuestas y exposiciones de *Cómo administrar un museo* aborda los siguientes temas: tipos de presentaciones; el objeto: la interpretación en el contexto de la exposición; lugar de la gestión de exposición en las actividades museísticas; concepción: proceso de creación y de planificación elemental; informe de orientación que debe guiar la planificación; instalación de la exposición; trabajos de ejecución y materiales; trabajos de acabado; balance de los trabajos acabados. Esta parte del capítulo del *Manual* puede servir de base para un taller o seminario único o para un curso de larga duración que aborde total o parcialmente estos aspectos.

Este capítulo del *Manual práctico* abarca los principios y las prácticas fundamentales a nivel del diseño y de las responsabilidades que competen a los especialistas encargados del montaje de las exposiciones. Es también muy importante comprender las exigencias de los visitantes con necesidades especiales, sobre todo los discapacitados. Tal y como se plantea en la Introducción sería muy oportuno que los museos se esforzaran por promover la comunicación, la comprensión y la cooperación entre sus especialistas.

¿Cómo?

Si el museo o la organización cuenta con diseñadores calificados y experimentados, podría ser de interés recurrir a ellos para que impartan un curso práctico al personal no especializado, lo que sería una preciada ayuda para el desarrollo profesional antes, durante y después de la realización del nuevo proyecto. Los debates y talleres también pueden ser impartidos por especialistas procedentes de la industria, el comercio u otros sectores públicos, ya sean creadores, diseñadores de exposición, arquitectos, grafistas o especialistas del sector audiovisual y del multimedia.

No hay nada mejor que la observación, la discusión y la evaluación concreta de las presentaciones y exposiciones reales, empezando por las del museo en que trabaja el participante o las de la institución o la ciudad donde se desarrolla el curso de capacitación, cuando este no tiene como punto de partida el propio lugar de trabajo del cursillista.

Por lo tanto, es necesario dar la posibilidad de estudiar y comentar las exposiciones en curso o las presentaciones anteriores. Los participantes deben también tener la posibilidad de consultar las publicaciones que describen, ilustran y evalúan las nuevas exposiciones en el mundo entero así como las presentaciones en línea, cada vez más numerosas, de exposiciones "reales" y "virtuales" en los sitios de los museos de todo el mundo.

El tema de las exposiciones es adecuado para ejercicios prácticos que resultan de gran interés para los participantes. Por ejemplo, se puede entregar a un grupo de participantes alrededor de diez ejemplares que representen a varios departamentos del museo y pedirles que monten una exposición con estos elementos en un plazo de dos horas.

Un ejercicio colectivo más sustancial sería el estudio de factibilidad de una exposición, según el análisis que se plantea en "Criterios de evaluación que se deberán tomar en cuenta en el estudio de factibilidad de una exposición" del capítulo Presentaciones, obras expuestas y exposiciones de *Cómo administrar un museo* (p. 95 de la versión en inglés) que se puede reproducir a partir de la Ficha 10 de este *Manual del instructor*.

Se puede continuar con un ejercicio sobe el estudio de los recursos humanos necesarios para llevar a cabo este proyecto de exposición (u otro) y la definición de las funciones y de los aportes de los diversos especialistas. Se puede fotocopiar y distribuir entre los participantes la Ficha 11 "El equipo de exposición" para que sirva de guía en este ejercicio.

Fichas de trabajo que deben ser fotocopiadas con relación a este capítulo:

10. ***Estudio de factibilidad de una exposición***

11. ***El equipo de exposición***

En los programas de capacitación de este capítulo se pueden utilizar las fichas de trabajo concebidas inicialmente para otros capítulos de *Cómo administrar un museo*.

2.6. Formación en acogida de los visitantes

¿Quién?

Corresponde a los responsables políticos y al personal de museo situar al visitante en el centro de las actividades, de los servicios y de los recursos del museo. Por tal motivo, el director y los altos funcionarios del establecimiento deben tener en este caso, al igual que en el resto de las actividades que dirigen, un buen conocimiento de los principios y de las prácticas encaminadas a brindar a los visitantes un servicio eficiente y de calidad, que los ayudará a establecer una política y una planificación estratégicas.

Todos los aspectos del museo tienen un impacto no desdeñable en el visitante, ya que en algún momento los empleados, incluso los subalternos, entran en contacto con el público, ya sea físicamente, por teléfono, correo o, cada vez más, por Internet. Cualquier interacción con el visitante debe ser profesional, por lo que todo el personal deberá frecuentar uno o varios talleres o cursos de capacitación sobre acogida y servicios a los visitantes. Los museos tienen la tendencia a rodearse de equipos especializados en este tipo de actividades al servicio del público. Entre estos efectivos existen, por ejemplo, expertos en educación, conservación, exposiciones, relaciones públicas y en gestión de eventos culturales o temáticos. Como esta rama de la profesión museística es bastante reciente, es probable que pocos especialistas ya hayan recibido un curso acelerado en esta disciplina, de ahí que los museos, grandes o pequeños, estén obligados a impartir cursos de capacitación que los ayuden a conocer lo necesario para la creación y el buen funcionamiento de los servicios a los visitantes.

¿Qué?

El capítulo Acogida de los visitantes de *Cómo administrar un museo* abarca aspectos muy variados que se recomienda incluir en los programas de capacitación: ¿cuáles son las ventajas para los museos?; ¿cuáles son los principios que garantizan la calidad de los servicios a los visitantes?; criterios que se deben tener en cuenta en la elaboración de una política de servicios a los visitantes; definir y comprender al visitante; tipos de público y necesidades correspondientes; planificar y administrar los servicios a los visitantes; disposiciones especiales; lista de puntos a verificar para los visitantes. Esta parte del capítulo del *Manual* puede servir de base para un taller o un seminario único, o para un curso de larga duración que aborde total o parcialmente estos aspectos.

Es importante hacer comprender lo que se entiende por servicios a los visitantes. Se trata de disposiciones adoptadas por el museo a nivel social, intelectual y material que permiten al público realizar una visita instructiva, agradable y provechosa. La calidad de los servicios reduce el grado de frustración, incomodidad y cansancio del visitante, lo que le permite apreciar mejor los objetos expuestos y los eventos. Los servicios a los visitantes constituyen el motor impulsor de la coordinación del acceso del público al museo. Brindan al visitante la posibilidad de utilizar los recursos del museo, ver exposiciones, participar en conferencias, examinar y estudiar las colecciones e intercambiar con el personal. El acceso no se limita solamente al aspecto material, sino que brinda una satisfacción intelectual que va más allá de cualquier prejuicio social y cultural.

¿Cómo?

Este es el aspecto concreto de las actividades del museo (incluso si se basa en principios que se deben inculcar), de ahí la necesidad de guiar a los cursillistas a través de la necesidad de la creación y gestión de servicios a los visitantes de calidad, independientemente del tipo y tamaño del museo. Sin dudas, lo mejor es prever una serie de talleres y sesiones que ayuden a los participantes a elaborar una política de servicios a los visitantes, reflexionar acerca del papel y la responsabilidad del equipo de servicios a los visitantes, planificar las instalaciones y los servicios a disposición de los diferentes grupos de visitantes, ver cómo se recopilan las informaciones sobre los visitantes, su opinión y sentimiento experimentado, y discutir las necesidades de los visitantes, reales y potenciales. Sería conveniente que los participantes elaboraran sus propias listas de control que podrán ser utilizadas por el personal para dar seguimiento y evaluar la prestación con miras a contribuir al perfeccionamiento y mejoramiento de los criterios.

Un ejemplo de organización y gestión de un curso de capacitación aparece en el Apéndice I del presente *Manual del instructor*. Se trata de la creación y capacitación de un equipo de servicios a los visitantes en el

seno del museo al que se le propondrá un programa de capacitación distribuido en sesiones de media jornada o menos durante un período que pudiera ser de un año, según los medios, el personal y el tiempo de que dispone el museo. Las sesiones, que no deben exceder las tres horas, se organizarán en serie para desarrollar las habilidades de los participantes y recopilar las informaciones necesarias para la adopción y ejecución de la política y estrategia del museo, especialmente de los servicios a los visitantes.

Fichas de trabajo que deben ser fotocopiadas con relación a este capítulo:

12. ***Reconocer la calidad del servicio***
13. ***Identifique a sus visitantes***
14. ***Aprenda a conocer a su público virtual y potencial***
15. ***Servicios a los visitantes***

En los programas de capacitación de este capítulo se pueden utilizar las fichas de trabajo concebidas inicialmente para otros capítulos de *Cómo administrar un museo*.

Véase también Apéndice 1: Ejemplo de programa y notas para uso del instructor para un Curso de formación de un equipo eficiente de servicios a los visitantes

2.7. Formación en misión educativa del museo en el marco de las funciones museísticas

¿Quién?

Se puede decir que todos los aspectos del museo y sus diversas actividades brindan la posibilidad de instruir al público. Todo el personal contribuye, en algún modo, a crear las condiciones que permiten al visitante aprender a conocer y a apreciar las colecciones. Por tanto, es conveniente que todos los empleados conozcan las bases del aprendizaje que brindan los museos y sus colecciones, así como el programa educativo de su museo. Esta parte del capítulo del *Manual* puede servir de base para un taller o un seminario único, o para un curso de larga duración que aborde total o parcialmente estos aspectos.

Los mejores ejemplos de museos orientados hacia los visitantes muestran que mucho antes de la apertura oficial se nombran e integran educadores al equipo de desarrollo. Sin embargo, muchos museos logran sobrevivir sin servicio didáctico. Aún cuando toman conciencia de sus obligaciones para con el público y deciden crear uno, muchas veces se confía en un inicio esta tarea a una sola persona. Cuando un museo tiene la suerte de contar con educadores experimentados, tiene el deber de proponerles un curso de capacitación para que se actualicen acerca del desarrollo de la educación por parte del museo y, más generalmente, de la enseñanza secundaria y superior.

Los principales funcionarios del museo desempeñan un papel decisivo al tomar decisiones políticas que conciernen la educación, como es el caso de asignar programas y recursos humanos y financieros para la educación en el marco del presupuesto global del museo y planificar el futuro, lo que incluye decisiones sobre el desarrollo de la educación. También es necesario que los conservadores conozcan bien la pedagogía y sus posibilidades pues necesitan colaborar con los educadores para diversos fines, ya sea para planificar la interpretación de las obras expuestas para las diferentes categorías de visitantes o para ver si en las colecciones en el almacén hay reproducciones u objetos resistentes y sin gran valor comercial que pudieran servir de material docente. Los educadores deben trabajar en estrecha relación con los servicios a los visitantes que se ocupan de grandes grupos, familias, personas con necesidades especiales y visitantes individuales.

¿Qué?

El capítulo La misión educativa del museo en el marco de las funciones museísticas de *Cómo administrar un museo* ofrece una gran diversidad de temas e informaciones que se deben incluir en los programas de capacitación y desarrollo profesional, así como material didáctico sobre: colecciones y educación; desarrollar y administrar la educación en el museo; misión educativa del museo y la comunidad; concepción de programa pedagógico: principios elementales; selección de métodos didácticos y pedagógicos en la educación por parte del museo; publicaciones; material didáctico de uso corriente en el museo; actividades fuera del museo; educación no formal. Las informaciones y los consejos de este capítulo pueden ayudar a los museos interesados en crear un servicio pedagógico, impartir cursos y llevar a cabo una acción informativa.

El capítulo estudia en detalles el papel de la educación en el museo y el tipo de enseñanza que se puede impartir al público, así como la forma en que el museo puede ofrecer un marco de aprendizaje positivo al visitante. Es importante que todos los empleados involucrados, a saber, el director, los responsables, los conservadores y el personal encargado de las exposiciones, asimilen estos principios y valores: el museo hace mucho más que acopiar, restaurar y estudiar objetos expuestos al público. Su ambición es dar a conocer colecciones al público, sin tener en cuenta la edad y la procedencia, y brindarle la ocasión de contribuir al conocimiento y a la cultura. Por consiguiente, es importante que todos los efectivos comprendan la función y las responsabilidades educativas del museo.

¿Cómo?

Con toda probabilidad, el enfoque más efectivo es combinar los cursos de capacitación y desarrollo profesional, como talleres y sesiones de larga duración, con los trabajos prácticos. Algunos de ellos, destinados al personal del servicio docente, deben ser especializados y brindar orientaciones, por ejemplo, sobre la forma de concebir y presentar las actividades educativas. Es también oportuno

tener en cuenta la contribución de la educación a los programas de presentaciones, exposiciones e interpretación como parte de la formación y del desarrollo profesional. Esto supone la participación de especialistas de otros departamentos del museo, como es el caso de los diseñadores, donde los grupos crean el material interpretativo ubicado en las salas de exposición.

También se debe invitar a los conservadores e investigadores para que dialoguen con los responsables de la educación y de la interpretación sobre el valor científico y cultural de las colecciones y sobre los trabajos y avances de la investigación. Ello permitirá que el personal de educación del museo y, a través de ellos, los programas docentes, se mantengan no solo al día sino que también transmitan estos conocimientos a los profesores y al público.

No obstante, se deben también prever sesiones y programas de capacitación sobre el papel educativo del museo dirigidos a los diferentes especialistas y servicios del museo, permitiendo a estos grupos mixtos discutir y llegar a conclusiones en materia de planificación y de prioridades de los programas y del equipo pedagógicos.

Por otra parte, es importante ofrecer a los educadores y al personal asociado la posibilidad de mantenerse al corriente de las tendencias actuales de la educación, la enseñanza y el aprendizaje a través de los contactos con expertos en la materia y de la visita regular a escuelas y universidades para observar los cursos y estudiar con mayor profundidad los métodos docentes y educativos actuales.

Fichas de trabajo que deben ser fotocopiadas con relación a este capítulo:

16. ***Principios y prioridades de una política y de un programa de educación por parte del museo***

17. ***Redactar inscripciones y carteles***

En los programas de capacitación de este capítulo se pueden utilizar las fichas de trabajo concebidas inicialmente para otros capítulos de *Cómo administrar un museo*.

2.8. Formación en gestión de los museos

¿Quién?

Todo el personal de museo está vinculado, de una forma u otra, a las políticas y a los sistemas de gestión de su institución y muchos asumen importantes responsabilidades de dirección. Según un análisis del gobierno británico, cerca del 24% de los empleados tiene entre sus atribuciones una función de dirección o de supervisión. Este porcentaje es mucho más elevado en el caso de los profesionales, aún cuando la descripción del cargo raramente mencione la palabra "dirección y gestión". Si volvemos a analizar los datos estadísticos británicos, el *Chartered Management Institute*, organismo profesional nacional del personal directivo superior, señala que más de las dos terceras partes de los miembros de este organismo no fueron directores a tiempo completo, sino que fueron empleados en primer lugar por sus habilidades profesionales o técnicas en el seno de la organización que los emplea.

En el contexto del museo, es muy probable que se confíe a un conservador o a un restaurador calificado la gestión de los bienes materiales de la institución, en particular la gestión de las colecciones y del equipamiento, de los proyectos y de su presupuesto, del personal auxiliar que trabaja de manera permanente o temporal en su departamento y de las informaciones cada vez más complejas sobre su colección u otras funciones, sin hablar de la buena gestión de su tiempo de trabajo.

Por tanto, los programas de formación y desarrollo profesional deben incluir al menos una introducción general a la dirección y a la gestión para todas las categorías que conforman el personal. El director, el personal directivo, administrativo y de finanzas así como los jefes actuales y futuros de departamentos o secciones del museo deberán pasar cursos más profundos en gestión.

¿Qué?

El capítulo Gestión de los museos de *Cómo administrar un museo: Manual práctico* aborda los temas siguientes: estructura organizativa; trabajo de equipo; estilos de liderazgo de los dirigentes y otros ejecutivos; redactar una declaración de misión; gestión financiera; seis reglas para planificar su presupuesto; gestión y deontología de los museos; proceso de planificación; aspectos a tener en cuenta; evaluación; análisis SWOT. Esta parte del capítulo del *Manual* puede servir de base para un taller o un seminario único, o para un curso de larga duración que aborde total o parcialmente estos aspectos.

El presente capítulo aborda una serie de temas importantes que pueden fácilmente constituir la base de un programa o de un curso de larga duración en gestión de los museos que podría extenderse por un año con una frecuencia de uno o dos días por semana, sobre todo si se combina con capítulos estrechamente vinculados a esta disciplina, especialmente El papel de los museos, La gestión de los efectivos y el Marketing.

Paralelamente a esto, si se dispone de un tiempo limitado, nos podremos basar en subtemas del capítulo Gestión de los museos para proponer cursos o talleres cuya duración oscilaría entre medio día y tres días.

Uno de los temas más importantes y que requiere un tratamiento prioritario es la comprensión de las leyes y los reglamentos nacionales y locales para las actividades y la gestión de los museos (p. 139 de la versión en inglés de *Cómo administrar un museo*), así como la comprensión de las diferentes estructuras y modos de organización de los museos nacionales o regionales. Los temas relacionados con la organización interna, la jerarquía y la "cultura" de dirección (especialmente la necesidad de orientarse hacia un estilo de liderazgo y dirección basado en la cooperación y el trabajo de equipo) constituyen otras prioridades.

Si bien en estos momentos la mayoría de los museos comprenden la necesidad de proceder a la documentación completa de sus colecciones, son pocos los que saben elaborar adecuadamente una política y un método de trabajo, comenzando por una declaración de misión, un manual de instrucciones, procedimientos y políticas de planificación, por no mencionar una autoevaluación, por ejemplo a partir del análisis "SWOT" (Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas).

¿Cómo?

Al igual que en la mayoría de los demás sectores, la suma de conocimientos y habilidades que atesoran los museos no es desdeñable, pero esta es una esfera que cuenta también con numerosos especialistas en la industria, el comercio y otros servicios públicos cuya experiencia y estudios de caso pueden en ocasiones

resultar interesantes y pertinentes para los museos. La experiencia demuestra que muchos dirigentes y responsables políticos de todas las instancias se interesan de cerca en los museos, sus colecciones y sus servicios, y están por lo tanto dispuestos a ayudar en la gestión de los museos y en la formación de su personal y de los servicios culturales en esta esfera.

Como quiera que sea, el mejor enfoque consiste en reducir al mínimo las conferencias y charlas formales y priorizar el examen y el debate de estudios de caso –si es posible en grupos de cinco o seis personas–, al menos sobre la situación del museo de los cursillistas y su experiencia en este sector. Con este fin se han elaborado varias fichas para facilitar y guiar el trabajo colectivo (véase *infra*).

Fichas de trabajo que deben ser fotocopiadas con relación a este capítulo:

18. ***Legislación nacional y local***
19. ***Diferentes tipos de museos en el país***
20. ***Lista de puntos a verificar***

Para los programas de capacitación de este capítulo se pueden utilizar fichas de trabajo concebidas inicialmente para otros capítulos de *Cómo administrar un museo*.

2.9. Formación en gestión de los efectivos

¿Quién?

Se debe organizar una reunión para dar a conocer de manera sintética al nuevo personal las políticas y prácticas generales que se aplican al personal de los museos, así como las condiciones de trabajo. Por otra parte, es importante que cada puesto de trabajo cuente con documentos que describan en detalle las políticas y prácticas en temas tales como la revisión de los salarios y las demandas de promoción o las negociaciones, las quejas y los procesos disciplinarios, así como las condiciones de salud y seguridad –preferentemente en forma de un Manual del personal de fácil comprensión. En caso de cambio de dichas condiciones y disposiciones, el equipo de dirección deberá comunicarlo eficientemente a todos los empleados. En este caso es conveniente prever reuniones de información formales y un programa de capacitación.

Sin embargo, la gestión del personal y la formación en este sentido tienen una importancia capital para dos categorías de trabajadores. La primera está formada por el personal con responsabilidades específicas en el ámbito de los recursos humanos del museo, generalmente en la administración central. Estos empleados incluyen a los encargados de la contratación del personal, de las condiciones de empleo y de la remuneración y de otros aspectos importantes de la gestión del personal, así como especialistas, como los instructores y los responsables de la seguridad.

Ahora bien, los museos casi siempre cuentan con una segunda categoría de empleados, mucho más numerosa, que tiene responsabilidades muy importantes en materia de gestión de los efectivos, aún cuando ellos consideran a veces que esto no forma parte de su misión. Por supuesto, los directores de museo y el personal directivo reconocen sus responsabilidades en materia de gestión del personal, pero aquellos que ocupan puestos profesionales, como el conservador jefe, olvidan en ocasiones que también son dirigentes y, por tanto, responsables de la supervisión cotidiana y de la dirección de los conservadores y técnicos que le están supeditados en sus departamentos o secciones. Ellos también son responsables de la captación, promoción y, si fuera necesario, de la disciplina de estos efectivos.

¿Qué?

El presente capítulo de *Cómo administrar un museo: Manual práctico* incluye: comprender la gestión del personal; principales categorías de puestos de trabajos y empleados de museo; equidad, participación e información del personal; captar y fidelizar un personal de calidad; enfoques y métodos de selección, promoción y captación; informaciones requeridas para establecer un certificado o contrato de trabajo; gestión del personal, formación y desarrollo profesional; demandas y procedimientos disciplinarios; condiciones de salud y seguridad; cómo evaluar los riesgos en el local de trabajo: cinco fases de evaluación. Esta parte del capítulo del *Manual* puede servir de base para un taller o un seminario único, o para un curso de larga duración que aborde total o parcialmente estos aspectos.

Las necesidades de capacitación en cuanto a la gestión de los efectivos corresponden a tres categorías, relacionadas con las tres grandes categorías que se resumen a continuación. Primero, los programas de formación deben contener las informaciones básicas y las necesidades de capacitación de todos los empleados, tanto cuando son contratados por primera vez como en caso de cambios importantes en las condiciones de empleo, por ejemplo cuando se adoptan nuevas políticas y procedimientos. Segundo, si bien una parte del personal especializado que trabaja en el departamento de personal o en los sectores anexos ha adquirido con toda probabilidad las habilidades especializadas o la experiencia requerida en otros empleos anteriores, es posible que el nuevo personal del museo no haya recibido una formación semejante. Por consiguiente, en ocasiones será necesario prever una capacitación y actualización especializadas en una amplia gama de actividades de los recursos humanos. Tercero, es muy probable que la capacitación debe estar dirigida, en primer lugar, a los supervisores del personal, especialmente al personal directivo y a los cuadros intermedios, como los conservadores jefes, sobre todo en lo que respecta a sus responsabilidades en materia de gestión del personal.

El programa de capacitación deberá incluir –probablemente a largo plazo– todos los aspectos principales que aparecen en el capítulo Gestión de los efectivos de *Cómo administrar un museo,* incluyendo la información del personal, la captación y promoción de los efectivos, las condiciones y los contratos de trabajo, la formación y el desarrollo profesional, las demandas y los procesos disciplinarios, así como la salud y la seguridad laboral.

¿Cómo?

Como vimos anteriormente, todas las instituciones necesitan de una documentación clara y de fácil comprensión sobre las condiciones laborales y las responsabilidades del personal, preferentemente en forma de un Manual del personal. Se pueden organizar sesiones de capacitación e información formales e informales sobre este tema. Posteriormente, es necesario prever cursos especializados y de perfeccionamiento así como talleres prácticos a partir de estudios de caso y juegos de roles, especialmente para los cuadros de nivel superior encargados de la gestión y supervisión del personal. Además, sería oportuno coordinar e integrar los temas tratados en los capítulos Gestión de los museos y Seguridad de los museos y preparación para las catástrofes de *Cómo administrar un museo* en los cursos de capacitación relativos a este tema.

La adecuada gestión de los recursos humanos de una institución, incluidos temas conexos como la salud y la seguridad en el puesto de trabajo, constituye un aspecto relevante para cualquier sector laboral, tanto público como privado. Si bien los principales aspectos del trabajo museístico, y por consiguiente, de la formación sobre los museos, son especializados, incluso únicos, lo cierto es que el conocimiento de las políticas y técnicas de gestión del personal es universal. Es por lo tanto casi seguro que aquellos encargados de la planificación y la formación del personal de los museos en esta esfera encontrarán en su ciudad o región un gran número de personal de dirección experimentado así como expertos en formación y capacitación de los recursos humanos. La mayoría de los programas de capacitación de los museos que han tenido éxito en la gestión en general y en la gestión de los efectivos en particular han sido capaces de integrar una perspectiva más amplia así como competencias "externas".

Fichas de trabajo que deben ser fotocopiadas con relación a este capítulo:

21. ***Factores clave relativos a las condiciones y a los términos del empleo***
22. ***Salud y eficiencia de la empresa***
23. ***Redactar una descripción de puesto de trabajo y una especificación de personal***
24. ***Redactar una declaración sobre los términos del empleo***
25. ***Cinco fases de evaluación de los riesgos***

En los programas de capacitación básica de este capítulo se pueden utilizar fichas de trabajo concebidas inicialmente para otros capítulos de *Cómo administrar un museo*.

2.10. Formación en marketing

¿Quién?

En la mayoría de los países, el marketing es aún un sector relativamente reciente en las actividades del museo. En efecto, pocos museos o instituciones y centros afines en el mundo han captado personal especializado en este sector o en sectores afines de la gestión del museo (como las relaciones con el público y con la prensa, la estrategia de captación de nuevos amigos del museo o la recaudación de fondos).

En la mayoría de los sistemas de dirección y financiación tradicionales de los museos, una gran parte, por no decir todas, de las actividades del museo, eran financiadas por las autoridades locales o regionales a través del sistema de impuestos. Por lo tanto, los museos no tenían ninguna, o casi ninguna, obligación respecto de su público real o potencial y no estaban obligados a buscar asistencia financiera o de otro tipo, como los subsidios externos, el mecenazgo y la asociación con otros organismos (ya fueran fundaciones comerciales o con fines no lucrativos, o ayudas, subsidios y préstamos internacionales para el desarrollo), ni asistencia práctica a través de los voluntarios. Teniendo en cuenta la generalización de estos cambios en numerosos países y sistemas de museo, es importante que todo el personal de dirección y administración con responsabilidades políticas y financieras sea consciente de las recientes evoluciones y de las tendencias actuales en lo que respecta al marketing de los museos.

Sin embargo, algunos museos e instituciones afines que utilizan *Cómo administrar un museo* para la formación y el desarrollo profesional quizás ya emplean especialistas de marketing. Si tal es el caso, su formación profesional y su experiencia seguramente se refiere al marketing general, probablemente orientado al sector comercial, ya que solo existen pocos programas especializados en los museos o en la gestión cultural en su sentido más amplio que propongan una formación especializada en marketing para los museos.

La mayoría de las veces, cualesquiera que sean las actividades de marketing realizadas por el museo, las mismas son responsabilidad de un personal no especializado cuyas principales tareas cotidianas conciernen otros sectores, como la gestión y la administración general o la atención a los visitantes y los servicios educativos. El presente capítulo está dirigido especialmente a los que desempeñan un papel en el marketing del museo sin disponer de habilidades formales ni de experiencia en este sector.

¿Qué?

El capítulo Marketing de *Cómo administrar un museo: Manual práctico* contiene informaciones y consejos sobre una amplia gama de temas que se pueden estudiar individualmente o formar parte de cursos más formales así como de ejercicios prácticos de aplicación. El capítulo incluye: introducción al marketing; orientación actual de los museos en lo referente a la teoría y práctica del marketing; producto, precio, promoción, posición; plan estratégico; misión y visión; factores internos y externos; público destinatario; promoción; publicidad; relaciones públicas; creación de una "marca" de museo. Esta parte del capítulo del *Manual* puede servir de base para un taller o un seminario único, o para un curso de larga duración que aborde total o parcialmente estos aspectos.

Teniendo en cuenta la evolución de los museos y de las instituciones afines hacia un enfoque orientado más hacia el mercado, y la generalización de los servicios en numerosos países y sistemas de museos, es importante que todos los programas de capacitación y desarrollo profesional estén encaminados a familiarizar al personal de todos los departamentos y a todos los niveles con estas tendencias de orientación y de gestión, y con los principios y las prácticas del marketing. Estos programas serán también la base para la formación superior, los debates sobre las políticas y la planificación por parte de los cuadros superiores. El capítulo Marketing también es especialmente interesante para los especialistas de la mercadotecnia que ahora trabajan en el museo y que proceden de un sector o tipo de organización muy diferentes ya que en el mismo se analizan los enfoques y experiencia actuales en marketing, las adaptaciones y los servicios asociados.

¿Cómo?

Si bien es importante incluir sesiones de información y debate en cualquier programa de capacitación sobre la naturaleza del marketing y disciplinas afines y su impacto en el sector museístico, este es un sector en el cual las posibilidades de poner en práctica una amplia gama de principios de marketing y técnicas conexas

son prácticamente ilimitadas. Independientemente de su interés para la capacitación, estos ejercicios resultarán beneficiosos a lago plazo para el museo y su evolución futura.

Por ejemplo, incluso en un taller muy breve, de un solo día, se puede distribuir el tiempo para que los participantes realicen un pequeño estudio de mercado, por ejemplo haciendo una encuesta a los visitantes del museo, preparando la evaluación de una exposición o elaborando material publicitario sobre el museo o sobre una exposición o actividad especial próxima, con vistas a un anuncio o comunicado de prensa. En el marco de un programa de formación más prolongado, quizás con una frecuencia de uno o dos días al mes durante varios meses, los participantes pueden aportar una contribución real a la elaboración de estrategias a largo plazo, como puede ser el desarrollo de la "marca" del museo o las relaciones públicas y con los miembros de sociedades de promoción o una campaña "Amigos del museo".

El marketing forma parte de numerosos sectores y el museo encontrará personal competente en la comunidad económica local, la universidad, las escuelas de comercio, y quizás en otros sectores del servicio público o voluntario. La experiencia en numerosas regiones del mundo muestra que muchas organizaciones de este tipo así como profesionales de diferentes sectores del marketing, incluidos los de estudios de mercado, la publicidad o las relaciones públicas, están muy interesados en los museos y su trabajo, y estarían muy felices de ayudar poniendo sus competencias al servicio de estas instituciones.

Sería aconsejable que tanto el departamento de marketing del museo como los encargados de los programas de capacitación y desarrollo profesional establecieran buenas relaciones con los especialistas locales. Estos últimos pueden adaptar estudios de caso prácticos sacados de su experiencia en sesiones y talleres más formales. Además, como en la mayor parte del mundo el marketing para los museos se encuentra en un estado de desarrollo incipiente, los programas de capacitación deben prever visitas de estudio para observar la manera en que se aborda el marketing y la promoción en una amplia gama de organizaciones que trabajan con el público en general, como por ejemplo un gran hotel, un parque de diversiones o un sitio patrimonial (como es el caso de un parque nacional), así como otros museos del país o de la región.

Fichas de trabajo que deben ser fotocopiadas con relación a este capítulo:

26. ***Análisis del plan estratégico de marketing***

En los programas de capacitación de este capítulo se pueden utilizar las fichas de trabajo concebidas inicialmente para otros capítulos de *Cómo administrar un museo*.

2.11. Formación en seguridad de los museos y preparación para las catástrofes

¿Quién?

Los aspectos de seguridad son responsabilidad de todos los que tienen que ver con el museo o la institución afín. Proteger colecciones, en ocasiones únicas, es responsabilidad profesional y deontológica de todos. En la mayoría de los países, por no decir todos, tanto los empleadores como los propietarios u ocupantes de un inmueble o terreno están obligados legalmente a garantizar, en la medida de lo posible, la salud y la seguridad de todos los que entran al museo, ya sea visitantes como empleados. La seguridad no es un tema reservado a los responsables o a los agentes de la seguridad y a sus supervisores. Las autoridades públicas (por ej. el ministerio, el consejo administrativo) deben también comprender que la seguridad del entorno que proponen es capital. Tanto el director como el personal de dirección son responsables de garantizar que los sistemas de gestión, incluyendo la organización, la supervisión y la formación de los efectivos, se correspondan con las normas establecidas.

Por consiguiente, se deben proponer sesiones de capacitación e información sobre seguridad a todos los que se relacionan de manera directa con el museo. El personal nuevo y los voluntarios, independientemente de su nivel de responsabilidad o experiencia anterior, deben contar con informaciones sobre la seguridad antes de comenzar a trabajar. Se deben tomar medidas similares para formar a los empleados de otras empresas que trabajan de forma regular en el museo (por ej. las empresas de mantenimiento) o en proyectos clave (por ej. modificaciones del edificio, instalación de una nueva exposición). A esta formación y reunión de información iniciales sobre los procedimientos de seguridad le debe seguir una capacitación de larga duración más especializada vinculada con el puesto de trabajo específico o el rango ocupado en la institución.

Igualmente es conveniente llevar a cabo una formación continua y un reciclaje que se adapte a todos los empleados especializados en función de sus responsabilidades: conservación, preservación, educación y comunicación, administración, etc. Por otra parte, es indispensable una formación más intensa y especializada en esta esfera, que incluya el buen funcionamiento y la utilización de la electrónica y otros sistemas de seguridad, destinada al personal de seguridad, que agrupa a los responsables o a los agentes de la seguridad en el museo. Sería muy beneficioso agrupar diferentes categorías de personal en el mismo grupo de formación y propiciar un diálogo abierto entre los miembros. Un conservador especializado puede discutir por ejemplo la significación e importancia de un objeto o de una colección con un agente de seguridad o un diseñador de exposición, mientras que un conservador-restaurador especializado puede explicar la necesidad de que haya bajos niveles de intensidad luminosa o de normas de "no tocar" en el caso de objetos o colecciones particulares.

¿Qué?

El presente capítulo de *Cómo administrar un museo: Manual práctico* aborda los siguientes temas y subtemas: establecimiento del plan estratégico de protección del museo; medidas de seguridad en las salas de exposición; sistema de detección de intrusos; sistema de control de acceso; televisión de circuito cerrado; detección y alarma automática contra incendio; plan de emergencia. Incluye también apéndices que contienen un modelo de plan de emergencia, un formulario simplificado de análisis de riesgo, el procedimiento a seguir en caso de incendio y una ficha de informe de accidente. Esta parte del capítulo del *Manual* puede servir de base para un taller o un seminario único, o para un curso de larga duración que aborde total o parcialmente estos aspectos. Este capítulo contiene informaciones locales complementarias y trabajos prácticos suficientes para organizar un curso de varias semanas a tiempo completo, o desarrollar eventualmente un programa de sesiones prácticas de un día o medio día durante varios meses dirigido a aquellos que tienen responsabilidades específicas en este sector.

La seguridad debe comenzar por una política eficaz y un sistema de aplicación, como se indica en el recuadro: "¿Quién está encargado de tomar las medidas de seguridad y velar por su aplicación?" (p. 179 de la versión en inglés). Es conveniente desarrollar este tema en una declaración de principio práctica que se aplique a cada institución, a partir de un análisis de los riesgos para cada edificio o sitio. Todo el personal debe poseer conocimientos generales de los principales sistemas de seguridad y asistencia que se utilizan en el museo.

Además, los encargados de la política y la gestión deben tener una amplia comprensión de las posibilidades actuales en términos de sistemas de seguridad físicos y electrónicos para poder revisar regularmente los dispositivos actuales y sustituirlos en caso necesario.

Si el museo o los museos disponen de políticas de emergencia y seguridad se deben distribuir fotocopias de estas a los participantes (o muestras de diferentes museos en caso de que los participantes en el programa de formación procedan de varias instituciones). Si estas políticas existen se deben analizar, quizás, mediante una discusión de grupo. Si estas no existen, los cursillistas pueden participar en la elaboración de las nuevas declaraciones de principio sobre emergencias y seguridad: fotocopiar la ficha 27 Preparar un plan de emergencia.

¿Cómo?

Muchas veces en el mismo museo o instancia afín se encuentra la fuente ideal para llevar a cabo la capacitación, por lo que los organizadores de los programas deben elaborar una lista de los museos locales y de los especialistas capaces de brindar su ayuda en la formación. De igual forma, el personal de museo que participa en la capacitación con frecuencia dispone de una experiencia personal, de una opinión positiva o negativa, por lo que se le debe solicitar que la comparta y discuta con el resto del grupo que participa en el curso.

Numerosos museos también han desarrollado estrechas relaciones con los organismos de seguridad nacionales o locales que agrupan a la policía, el cuerpo de bomberos, la defensa civil y los servicios u organismos de seguridad pública. Por lo general, estos órganos están dispuestos a participar en programas de capacitación y en los ejercicios de aplicación en los museos, como por ejemplo la demostración del funcionamiento del material de seguridad (extintores, etc.).

Por otra parte, se deben organizar visitas de estudio a los locales de los servicios y organismos de seguridad asociados, como cuarteles de bomberos, estado mayor de operaciones de seguridad o emergencia, así como museos y demás instituciones culturales (por ejemplo grandes bibliotecas o archivos) que cuentan con sistemas de seguridad avanzados.

Durante el curso de capacitación relativo al análisis de los riesgos se debe incitar al grupo a discutir los posibles riesgos, inspeccionar los edificios y estudiar la frecuencia y la fuerza potencial de las catástrofes naturales, por ejemplo inundaciones o terremotos. Además, en el *Manual del instructor* se incluye un formulario de análisis de riesgo basado en el Apéndice 2 (p. 194 de la versión en inglés) del capítulo Seguridad de los museos y preparación para las catástrofes de *Cómo administrar un museo* que se debe fotocopiar y distribuir durante los cursos.

Con relación a los dispositivos de seguridad física y electrónica, la tecnología se desarrolla sin cesar: esto es especialmente importante para la prevención de delitos ya que los delincuentes buscan siempre nuevos métodos para eludir los nuevos sistemas de seguridad. Asimismo, la estrategia concerniente a la seguridad y los incendios evoluciona de forma permanente. Es pues crucial que los que participan en la gestión de la seguridad y en la formación mantengan un contacto estrecho con las fuentes de información y cuenten con la asesoría especializada en tecnología, como es el caso de los colegas internacionales, por ejemplo el Comité Internacional del ICOM para la Seguridad en los Museos (ICMS) http://icms.icom.museum/. En muchos países también existen fuentes nacionales y locales de seguridad, como los servicios de prevención de delitos de la policía nacional o local o el departamento de detección de incendios del servicio de incendio local. Los fabricantes y proveedores especializados de material de seguridad también son socios muy útiles para los cursos de capacitación.

Fichas de trabajo que deben ser fotocopiadas con relación a este capítulo:

27. ***Preparar un plan de emergencia***
28. ***Análisis de riesgo***

Para los programas de formación de este capítulo se pueden utilizar fichas de trabajo concebidas inicialmente para otros capítulos de *Cómo administrar un museo*.

2.12. Formación en tráfico ilícito

¿Quién?

Todos los que de una forma u otra participan en las adquisiciones, las excavaciones y el acopio, incluidos los conservadores, los especialistas de la documentación o del registro y el personal de investigación en el terreno, deben tener amplios conocimientos sobre las obligaciones jurídicas y deontológicas, nacionales e internacionales, referidas a la entrada de objetos en las colecciones del museo. Además, la conformidad total entre los detalles y el espíritu de estas obligaciones, por una parte, y las normas políticas y deontológicas publicadas por el museo, por la otra, constituye una obligación de primer orden que compete al director, al equipo de dirección y, de hecho, al órgano rector o a la administración del museo. El resto del personal, en todos los niveles, debe asimismo conocer de manera general las obligaciones jurídicas y deontológicas del museo en el marco de su formación general y de la información y del reciclaje del personal.

¿Qué?

Los temas abordados en el capítulo Tráfico ilícito de *Cómo administrar un museo* incluyen: prevención de los saqueos y del tráfico ilícito; importancia de los inventarios, que incluye una presentación de la Lista Object ID concebida en cooperación con las autoridades policiales y aduanales; legislación nacional; riesgos para los turistas y visitantes; formación; detección de tráfico ilícito; restitución de objetos, incluyendo la importancia de la cooperación internacional; convenciones internacionales; restitución en los casos en que la convención no es aplicable; acción judicial. Todos o una parte de estos temas se pueden utilizar en programas de capacitación y desarrollo profesional basados en el *Manual*.

Este capítulo está estrechamente relacionado con los referidos a la Seguridad de los museos, Inventarios y documentación y Gestión de las colecciones. Los cursos de capacitación sobre riesgos de robo, excavaciones clandestinas, saqueo y tráfico internacional del patrimonio nacional e internacional también pueden integrarse a la formación en la materia. De cualquier modo, se debe contemplar la formación especializada destinada a los miembros del personal que probablemente tienen que hacer frente al tráfico ilícito, en especial en lo que concierne al derecho nacional e internacional que se aplica en los países involucrados.

¿Cómo?

Los que participan en un programa de capacitación en este sector pueden efectuar ejercicios prácticos que serán beneficiosos a largo plazo para el museo, al ayudar, por ejemplo, a realizar un estudio de evaluación de los riesgos a que se exponen las colecciones y de preparación para casos de catástrofes. También pueden estudiar los reglamentos nacionales e internacionales vigentes en el país. Como muchas veces sucede, cuando un museo nacional o regional tiene también la responsabilidad de un servicio nacional de antigüedades y la protección de sitios arqueológicos y de monumentos antiguos, los proyectos de los estudiantes y las visitas de estudio también deben abordarlos. Otras dos instancias públicas, la policía y los servicios de aduana, desempeñan un papel determinante en la prevención de los delitos relativos a los bienes culturales y en la puesta práctica de medidas contra el tráfico ilícito. Por consiguiente, sería muy oportuno establecer relaciones estrechas con estas entidades e implicar a representantes de cada una de ellas en los programas de capacitación del museo.

Fichas de trabajo que deben ser fotocopiadas con relación a este capítulo:

29. ***Cooperación y convenciones internacionales***

Para los programas de capacitación de este capítulo se pueden utilizar fichas de trabajo concebidas inicialmente para otros capítulos de *Cómo administrar un museo*.

Apéndice 1
Ejemplo de programa de curso y notas para uso del instructor

3.1. Programa resumen para un curso: Formar un equipo eficiente de servicios a los visitantes

Notas preliminares para uso del instructor

Corresponde a los responsables políticos y al personal de museo situar al visitante en el centro de las actividades, de los servicios y de los recursos del museo. Por ello, los programas de capacitación en todos los niveles y especialidades deben incluir el desarrollo de la comprensión por parte del personal de la necesidad de ofrecer servicios de calidad a los visitantes. Todos los aspectos del museo influyen en el visitante y la mayoría de los empleados está en contacto con el público en un momento determinado, ya sea por teléfono, correo, a través de la Red o frente a frente. El equipo de dirección, por ejemplo, debe ser consciente de ello a la hora de elaborar la política y la planificación estratégica; mientras que los especialistas en otras disciplinas, como la conservación, la restauración, y otros expertos, como el personal administrativo, de mantenimiento y de seguridad, deben estar informados de la evolución y perfeccionamiento de los servicios a los visitantes.

El capítulo Acogida de los visitantes de *Cómo administrar un museo: Manual práctico* contiene una serie de informaciones que pueden servir de base para estudios generales sobre los museos y programas de capacitación análogos, así como para talleres y cursos de corta duración destinados a aquellos encargados de recibir y ayudar a los visitantes. Sin embargo, los miembros del personal que trabajan en el departamento de servicios a los visitantes deberán recibir un curso de capacitación complementario (así como reciclaje y formación continua) según sus funciones y sus aspiraciones de desarrollo profesional en el museo y en el sector.

El programa de formación de un equipo eficiente de atención a los visitantes que aparece resumido en este Apéndice aborda la formación y el desarrollo profesional por medio de la acción, a través del debate, la planificación y la formación en acogida de los visitantes. El objetivo es ayudar al museo y a su personal a desarrollar y brindar servicios de alta calidad a los visitantes en cualquier tipo de museo. Este programa debería extenderse, de preferencia, por varios meses y llegar incluso a un año, para que el personal de servicios a los visitantes estudie una serie de módulos o participe en sesiones de capacitación y trabajos prácticos de medio día en cada ocasión.

El personal especializado continuará asumiendo sus funciones cuando no tenga clases de capacitación y se esforzará por aplicar sus conocimientos en la práctica. Los organizadores de los cursos deben buscar la forma de dar participación al personal de los diversos sectores y actividades museográficas, al menos en las sesiones de capacitación dedicadas a los servicios a los visitantes, con miras a fomentar la comprensión y la cooperación indispensables entre el personal de servicios a los visitantes y el resto de los empleados y las actividades del museo.

Pero, cuando ello no sea posible, por ejemplo cuando los participantes proceden de otras instituciones, ciudades o países, se podrá adaptar total o parcialmente el programa dando cursos de una o dos semanas a tiempo completo. Algunos elementos del programa y temas asociados de *Cómo administrar un museo* podrían adoptar la forma de talleres autónomos para los especialistas en servicios a los visitantes y para el resto del personal.

Organización del curso

¿Qué son los servicios de atención a los visitantes? Son todas las disposiciones tomadas por el museo en el plano social, intelectual y material para permitir al público hacer una visita cómoda, agradable e instructiva. La calidad de esos servicios disminuye el grado de frustración, incomodidad y fatiga, lo que permite aprovechar mejor las exposiciones y los eventos, sin lo cual, el placer de descubrir y aprender disminuye y se observa entonces que la afluencia del público al museo disminuye. Los servicios a los visitantes son el elemento motor de la coordinación del acceso del público al museo. Brindan al visitante la posibilidad de utilizar sus recursos, ver los objetos expuestos, asistir a conferencias, estudiar las colecciones y conocer al personal. El acceso no se limita solamente al aspecto material, sino que también proporciona una satisfacción intelectual más allá de cualquier prejuicio social y cultural.

El objetivo es guiar al lector a través de los principios fundamentales para establecer y administrar un servicio de acogida de calidad, cualquiera que sea el tamaño del museo. Para ello, una serie de talleres y sesiones ayudarán a los participantes a establecer una política de servicios a los visitantes, a reflexionar con relación a las tareas y responsabilidades del equipo de servicios a los visitantes, a prever los servicios y ajustes para los diferentes grupos de visitantes, a estudiar el modo de recopilación de informaciones sobre los visitantes, sus opiniones y experiencias, a discutir las necesidades de los visitantes reales y potenciales. Para concluir se podría celebrar una miniserie de talleres que permitan elaborar una lista de control que el personal debe utilizar para controlar y evaluar las prestaciones en aras de contribuir al perfeccionamiento y mejoramiento de las normas.

La creación de un equipo de servicios a los visitantes puede tomar un año según los recursos, el personal y el tiempo de que disponga el museo. Las sesiones deben ser espaciadas para propiciar el desarrollo de las habilidades y agrupar las informaciones que permitan la elaboración de la política y de la estrategia. Algunas sesiones pueden durar tres horas, otras menos tiempo.

Programa de formación Tema 1 – Sesión de introducción – Ejemplos de buenos y malos servicios

Nota para uso del instructor:

Comience con una sesión de calentamiento de forma tal que los participantes en el curso empiecen de inmediato a hablar y a trabajar juntos, en lugar de dedicarse solo a escuchar las conferencias. Dé una vuelta por el aula pidiendo a cada uno de ellos (incluyendo a los profesores particulares) que se presenten diciendo su nombre y algunas palabras sobre sí mismos. El instructor deberá presentar sucintamente el ejercicio de la manera siguiente:

> "Siéntense y reflexionen un instante. ¿Dónde han recibido recientemente un servicio de calidad: en un restaurante, una cafetería, una tienda, un tren, un avión, un banco o quizás en un centro administrativo? ¿En qué consistía dicho servicio? ¿Cuáles fueron los criterios que utilizaron para su consideración? ¿Los recibieron con una sonrisa, les dieron informaciones claras y precisas o no se les dio información? ¿Estaba limpio y bien mantenido el lugar o estaba descuidado? ¿Alguien fue desagradable con ustedes? ¿Los hicieron esperar mucho tiempo sin darles una explicación? ¿La calidad del servicio respondió o no a sus expectativas?"

Entregue después a cada participante un ejemplar de la Ficha 12: Reconocer la calidad del servicio. En grupos de dos (o tres), los participantes discutirán los temas de la Ficha de trabajo y redactarán aquello que según su opinión constituye una experiencia positiva o negativa. Comience pidiendo a cada grupo que escriba en la Ficha 12 frases o palabras clave como "sonreír", "descuidado".

Al cabo de 10 ó 15 minutos pida a cada pareja que presente sus conclusiones al resto del grupo y que escriba un comentario positivo y un comentario negativo en la pizarra de conferencias o con ayuda de un retroproyector.

Aproveche la discusión para llegar a un consenso respecto de los diez primeros criterios positivos de un servicio de calidad a los visitantes, luego pregunte a los participantes si su museo responde a esos criterios. ¿Cómo lo saben?

El grupo analiza a continuación los medios para establecer una norma satisfactoria de servicios a los visitantes y lo que se debe hacer para garantizar su respeto y mantenimiento.

Quizás haya llegado el momento de hacer un pequeño receso de unos 10 minutos.

El(los) instructor(es), eventualmente con la ayuda de especialistas del museo o del "exterior", puede(n) luego describir la naturaleza de los servicios de calidad y presentar el programa de formación sobre los servicios a los visitantes, así como los principales temas abordados en el capítulo Acogida de los visitantes de *Cómo administrar un museo*, etc.

Finalmente, los participantes deben reflexionar acerca de lo que pueden hacer en sus actividades cotidianas para contribuir a la calidad y al placer de la experiencia global del visitante y aceptar poner en práctica estas ideas en su propio trabajo.

Programa de formación Tema 2 – Adoptar una política y una estrategia de servicios a los visitantes

Luego de una breve presentación de los objetivos de esta sesión, distribuya la Ficha 30: Interés de la existencia de una política y de una estrategia de servicios a los visitantes. En grupos de tres, discuta las cuatro preguntas que aparecen en la Ficha de trabajo tomando notas sobre los puntos principales enunciados:

¿Por qué debe ofrecerse un servicio de calidad a los visitantes?
¿Qué ventajas obtiene el museo?
En su opinión, ¿cuáles son los principios que garantizan la calidad de los servicios a los visitantes?
¿Existen desacuerdos entre los miembros de su grupo?, ¿por qué?

Luego de trabajar durante un período de tiempo razonable en el ejercicio, cada grupo expondrá sus respuestas, las que serán resumidas en la pizarra debajo de cada pregunta.

Nota para uso del instructor:

Con ayuda del debate identifique los temas clave planteados por el grupo. ¿Cómo aprovecharlos para establecer una política y una estrategia de servicios a los visitantes? Con un poco de suerte, los participantes propondrán los siguientes temas, abordados en el capítulo Acogida de los visitantes de *Cómo administrar un museo*.

Estimular al personal
Comercialización potencial
Sociedades de promoción ("Amigos del museo")
Sensibilización
Responsabilidad profesional
¿Cuáles son los principios fundamentales que garantizan la calidad de los servicios a los visitantes?
Artículo 27 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos
Libre consulta con todos los actores
Política y estrategia integrada de los servicios a los visitantes.
La acogida del público (real o virtual), responsabilidad de todos los miembros del personal.

La parte correspondiente del capítulo Acogida de los visitantes contiene notas detalladas sobre estos aspectos que puede utilizar el instructor. Si aparentemente se han olvidado aspectos importantes, el instructor puede enumerarlos y pedir a los participantes que los examinen con mayor profundidad.
Trate de elaborar la lista en la pizarra clasificando los aspectos por orden de prioridad antes de finalizar la sesión. Posteriormente, mande a mecanografiar la lista y fotocópiela para entregarla al grupo a modo de referencia y para futuros debates.

Tema 3 – Comprender los servicios a los visitantes y las instalaciones

Entregue a cada participante un ejemplar de la Ficha 15: Instalaciones y servicios para los visitantes. A título individual, pídales que respondan por escrito las preguntas que aparecen en la Ficha de trabajo. Luego pida a cada uno que lea una o dos de sus respuestas. El instructor debe animar inmediatamente el debate a partir de las cuatro preguntas siguientes:

¿Cuál es el equipamiento que ofrece actualmente el museo?
¿Qué tipo de visitante puede aprovecharlo más y qué tipo de visitante es posible que lo aproveche menos?
¿Qué equipamiento desearía el museo ofrecer en el futuro?
¿Cuáles son los servicios que ofrece actualmente el museo?

Nota para el instructor sobre estas cuatro preguntas:

Las instalaciones y los servicios comprenden:

Las instalaciones: servicios sanitarios, lavabos, bebederos, asientos, accesos y otros servicios para discapacitados, áreas verdes, parqueos, cafetería, área de merienda para los grupos, guardarropa, sala de estudio.
Los servicios: librería, biblioteca pública de información, servicios a las escuelas, buró de información, servicio de información sobre las colecciones, servicio de identificación de objetos traídos al museo, servicio de préstamo de fotografías, acceso a las colecciones en línea.

Quizás ha llegado el momento de hacer un pequeño receso.

Continúe:

¿Qué tipo de visitante puede aprovecharlo más y qué tipo de visitante es posible que lo aproveche menos?
¿Qué otros servicios desearía el museo ofrecer en el futuro?

Recoja los diferentes puntos de vista y utilícelos para hacer un resumen de las instalaciones y los servicios propuestos a los visitantes y las posibles mejoras. Este resumen servirá para la planificación y para sesiones de formación posteriores.

Tema 4 – Definir y comprender al visitante

Nota para uso del instructor:

Es interesante prever la colaboración con un departamento docente de una universidad o una consultoría de estudio de mercado. Esto puede propiciar la adquisición de habilidades y de conocimientos básicos para obtener informaciones de calidad. El tema puede dividirse en dos, tres o más sesiones de medio día si los expertos en estudio de mercado o los visitantes experimentados (u otros especialistas en psicología del consumidor o de la recreación) aportan su experiencia a través de estudios de caso y de asesoría.

1. Presente el tema haciendo énfasis en la necesidad de comprender y estudiar a los visitantes del museo (*Cómo administrar un museo*, págs. 108 y 109, Recuadro 3).

2. Explique algunas técnicas de estudio de los visitantes utilizadas por los museos, incluyendo los métodos cualitativos y cuantitativos (si es posible, trate de que participe en esta sesión un especialista en estudio de visitantes de museo o alguien con experiencia general en estudio de mercado).

1. Cuestionarios destinados a los visitantes
2. Grupos de discusión
3. Encuestas por correo o en línea
4. Libro de visitantes y expresión libre

(*Cómo administrar un museo*, págs. 109 y 110, en especial Recuadro 5)

Probablemente este sea el momento para hacer un breve receso.

3. Propicie un debate con el grupo para identificar los tipos o las categorías de visitantes (*Cómo administrar un museo*, págs. 111 a 113) escribiendo en la pizarra las categorías que se aplican especialmente en ese museo.

1. Individuales
2. Grupos de adultos independientes
3. Familias
4. Grupos escolares
5. Visitantes que requieren una atención adicional (impedidos físicos y mentales)

Tema 5 – Conocer a sus visitantes reales

(Este es otro tema importante que conviene abordar en dos o tres encuentros y no en una sola sesión.)
Entregue a cada participante un ejemplar de la Ficha 13: Identifique a sus visitantes y pídales que trabajen en grupos de tres o cuatro personas.

Nota para uso del instructor:

Recuerde a los cursillistas que los visitantes reales son los que vienen al museo de manera regular u ocasional. Para desarrollar y mejorar los servicios a los visitantes es importante comprender quiénes son los visitantes reales (véase *Cómo administrar un museo*, págs. 109 a 113). (Si el museo ha hecho recientemente un estudio de los visitantes o si el instructor tiene un ejemplar de un estudio de caso referido a otro centro, puede distribuirlo e integrarlo al ejercicio, lo que requerirá prolongar la sesión o prever una doble sesión sobre este tema.) Posteriormente pida a cada grupo que reflexione sobre las seis preguntas que aparecen en la Ficha y que luego escriban sus respuestas en los recuadros previstos para estos fines.

Luego de haber trabajado con la Ficha (más o menos durante media hora), cada grupo hará su informe ante los demás participantes y las mejores respuestas se escribirán en la pizarra.

Probablemente este es el momento de hacer un breve receso.

El instructor (y el experto invitado, si lo hubiera) deberá propiciar un debate con el grupo sobre la forma en que el museo puede conocer mejor a sus visitantes. Se podrán hacer las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las informaciones con las que cuenta el museo? ¿Son exactas? ¿Están actualizadas? ¿Son accesibles?
2. ¿Cuáles son las informaciones adicionales que se necesitan? ¿Los diferentes servicios desean informaciones diferentes? ¿Qué tipo de información necesitan y por qué? ¿De qué tipo? ¿Solo cifras o sobre el comportamiento y la opinión de los visitantes?
3. ¿Cómo recopilar las informaciones? ¿Con qué frecuencia?
4. ¿Cómo garantizar que estas informaciones serán de utilidad?
5. ¿Quién se debe ocupar de recopilar las informaciones?
6. ¿Cuáles son las etapas para recopilar informaciones suficientes que nos permitan mejorar nuestras instalaciones y servicios?
7. ¿Cuál es la fecha límite para la recopilación e interpretación de las informaciones que luego serán utilizadas por diferentes personas en el museo?

Nota para uso del instructor:

Las estadísticas y demás informaciones disponibles incluyen el índice de frecuentación para cada categoría (ej. entrada adultos y niños, entrada libre), la cantidad de personas por categoría como los escolares, la cantidad de niños en cada grupo y la cantidad de personas que reciben una invitación del museo con motivo de la inauguración de exposiciones. Estos datos serán resumidos nuevamente y mecanografiados después de la sesión para distribuirlos a los participantes, quienes los utilizarán en las sesiones posteriores.

Finalmente, analice la manera de mejorar la presentación y la recopilación de informaciones para que sean fáciles de utilizar y accesibles.

Para preparar la etapa siguiente, cada participante debe tratar de comprender su función o su aporte a la recopilación o a la interpretación de las informaciones. El mensaje esencial consiste en asegurar que las informaciones recopiladas son las que desea realmente la persona que las utilizará con vistas a mejorar las instalaciones y los servicios. De otra forma, el esfuerzo, en ocasiones considerable, que representa la recopilación de informaciones será una pérdida de tiempo y de energía para todos.

Termine la clase designando a las personas encargadas de recopilar, coordinar y dar a conocer las estadísticas sobre las categorías de visitantes y piense en una forma de recopilar nuevos datos.

Tema 6 – Comprender a sus visitantes potenciales y virtuales

Entregue a cada participante un ejemplar de la Ficha 14: Aprenda a conocer a su público virtual y potencial y organice a los participantes en pequeños grupos, al igual que se hizo en el caso anterior.

Nota para uso del instructor:

Es muy importante subrayar que incluso en caso de frecuentación importante y regular, el rango de población que puede visitar el museo es en ocasiones limitado (ej. criterio geográfico, social, educativo).

Los visitantes potenciales son los que podrían visitar el museo y los que este último desea atraer, pero que no lo hacen de forma regular. Internet u otros medios de comunicación a distancia se utilizan cada vez más para "visitar" museos lejanos (en ocasiones en otros continentes), e incluso por la noche, cuando el "verdadero" museo está cerrado.

Los visitantes virtuales son los que tienen acceso a programas pedagógicos o a informaciones sobre las colecciones y las investigaciones del museo que aparecen en su sitio Internet o a través de otros medios virtuales.

La "visita" virtual ha tenido un auge notable y los museos más grandes y célebres del mundo ya cuentan con más visitantes virtuales que reales. Si el instructor dispone de un ordenador conectado a Internet y de un proyector digital, puede hacer la demostración de los contenidos propuestos al visitante virtual en los sitios de varios museos de diversas categorías, tamaños y regiones geográficas. En caso contrario, escribirá la dirección electrónica de estos sitios en la pizarra o distribuirá la lista a los participantes para que puedan "visitarlos" ellos mismos en otro momento.

Luego de dejar un tiempo para el debate (una media hora), cada grupo expondrá sus conclusiones al resto de los participantes. Las mejores respuestas se escribirán en la pizarra. Al final de la sesión, estas conclusiones se mecanografiarán con vistas a la búsqueda de una política y de una estrategia de servicios a los visitantes.

Tema 7 – Adaptar el museo al público familiar

Entregue a cada participante un ejemplar de la Ficha 31: Adaptar el museo al público familiar. Pídale a los participantes que se organicen en pequeños grupos para estudiar el tema y exponer posteriormente sus conclusiones al resto de la clase, al igual que se procedió con las Fichas anteriores.

Nota para uso del instructor:

Los niños y los adolescentes son cada vez más importantes para los museos ya que serán los electores, los políticos, los altos funcionarios y, ¡ojalá!, los visitantes del mañana. La mayoría de ellos vienen por primera vez al museo en una visita escolar u universitaria, o en familia. Al fomentar las visitas en familia, el museo traduce la voluntad de despertar el interés de los pequeños creando un modelo de comportamiento social para la vida. La familia se extiende en general a los primos y parientes, y puede ser un elemento importante del turismo nacional.

Luego de la exposición, discuta con el grupo ideas de instalaciones que pudieran ser de utilidad y atractivas para el público familiar, por ejemplo:

Equipamiento que responda a las necesidades de una amplia gama de edades e intereses

Áreas para el descanso y la alimentación

Áreas de juego en el exterior

Instalaciones accesibles y bien concebidas: servicios sanitarios, mesas y sillas

Exposiciones y actividades especiales, plegables y juegos de preguntas y respuestas. Las familias incluyen adultos que podrían volver solos en otra ocasión. Un museo reconocido acogerá al público familiar en vez de conformarse con tolerarlo

Actividades para todas las edades y no simplemente para niños o adultos
Estrados para que los niños vean mejor los objetos expuestos en las vitrinas
Un escenario par narradores de cuentos, bailarines, etc.

Concluya la sesión encontrando formas de mejorar los servicios propuestos al público familiar (pueden ser quizás pequeñas modificaciones que se puedan aplicar rápidamente y proyectos más ambiciosos a largo plazo).

Tema 8 – Turistas nacionales y extranjeros

Estudie los servicios reales y potenciales que ofrece el museo a los turistas locales, nacionales e internacionales. En la medida de lo posible, incluya en los cursos debates con especialistas del turismo que darán informaciones a los participantes sobre el turismo en el país o la región, con datos estadísticos sobre la industria y el aporte económico de los diferentes tipos de turismo. El instructor propiciará un debate sobre el valor actual y futuro del museo para el turismo local y viceversa. También podrá presentar a los participantes el capítulo Marketing de *Cómo administrar un museo*.

Nota para uso del instructor:

Los turistas, especialmente los que viajan en grupos organizados, con frecuencia disponen de un tiempo de visita limitado, de ahí el interés en proponerles una guía o un plegable sobre las "obras más importantes" del museo. La otra prioridad se refiere a la traducción de la guía, a la organización de visitas dirigidas en varios idiomas o al préstamo de audioguías.

Los demás requerimientos, sobre todo para los turistas en grupos organizados, son:

1. un sistema de reservación previa que permita habilitar un horario tanto para el museo como para la cafetería para planificar las visitas dirigidas y otras modalidades;
2. un breve discurso de bienvenida y una presentación general del museo, seguida de la visita dirigida de las obras más importantes; como los grupos contarán con períodos de visita diferentes deberán proponerse visitas de duración variable;
3. áreas de parqueo para los vehículos;
4. suficiente cantidad de servicios sanitarios cerca del parqueo o de la entrada principal del museo: después de algún tiempo de viaje probablemente los visitantes deseen ir al baño antes de comenzar la visita del museo;
5. lugares donde los grupos puedan reunirse alrededor de las obras más importantes;
6. espacios al aire libre donde los grupos puedan reunirse y descansar.

Concluya la sesión identificando los cambios y las adiciones que se deben introducir en el servicio a los visitantes del museo para mejorar la atención a los turistas nacionales y extranjeros.

Tema 9 – Crear una política y una estrategia de servicios a los visitantes

Nota para uso del instructor:

Pida a los participantes que traigan una copia de los documentos de trabajo anteriores, especialmente las conclusiones del Tema 2 (Adoptar una política y una estrategia de servicios a los visitantes), la Ficha 30 del Tema 1 y la lista con las características de la experiencia de visita positiva elaborada en el Tema 1 (Ficha 12).
Luego de haber presentado brevemente los objetivos de esta sesión, entregue la Ficha 32: Adoptar una política y una estrategia de servicios a los visitantes. En grupos de tres debatan las preguntas y tomen nota de los puntos principales en los recuadros numerados previstos a este efecto.

Nota para uso del instructor:

Cada grupo expondrá sus conclusiones a los demás participantes. Luego del debate se deberá llegar a un acuerdo respecto de las ideas principales, las que serán resumidas por escrito. Un pequeño grupo de trabajo se encargará de esta tarea en el transcurso de las semanas siguientes y reformulará el texto en forma de notas preliminares de recomendaciones para un documento de política y estrategia de servicios a los visitantes que será analizado de manera más general en todo el museo, lo que incluirá consultas con el director, el equipo de dirección y los principales departamentos.

Tema 10 – Garantizar los servicios a los visitantes

Nota para uso del instructor:

El objetivo de esta sesión es definir las responsabilidades principales del equipo de servicios a los visitantes, cómo estos serán garantizados y en virtud de qué normas. Además de los participantes en el curso, se podrá también solicitar la presencia de otros empleados del equipo de servicios a visitantes potenciales y al menos de un miembro del equipo de dirección y del equipo pedagógico. (Estos participantes adicionales se repartirán entre los grupos de trabajo para los ejercicios prácticos.)

Una vez expuestos brevemente los objetivos de esta sesión, entregue la Ficha 33: Garantizar los servicios a los visitantes y discuta en grupos de tres las preguntas planteadas tomando nota de los puntos principales en los recuadros numerados previstos para tal efecto.

Luego de las exposiciones y los debates, al igual que en las sesiones anteriores, trate de definir las próximas etapas relacionadas con la creación o el mejoramiento del equipo de servicios a los visitantes, las que incluyen la planificación y la atribución de responsabilidades para las próximas etapas de definición de una estrategia. Cada participante analizará sus responsabilidades y establecerá o mejorará los procedimientos referidos a los servicios a los visitantes. (Habida cuenta de la importancia y complejidad de estos aspectos, quizás sea necesario prever dos sesiones o más, con un tiempo intermedio de reflexión y consulta.)

Notas para uso del instructor:

Elementos a tomar en consideración para formar el equipo de servicios a los visitantes:

El equipo puede estar formado por recepcionistas (en la recepción y en la pizarra telefónica), custodios de salas y responsables de los eventos especiales y de los programas educativos. En otras palabras, debe reagrupar al personal que está de forma regular, e incluso diariamente, en contacto con el público.

Es necesario nombrar a un responsable en cada puesto, decidir la forma en que deben coordinarse las actividades y con qué propósito (pedagógico, lúdico, de seguridad).

¿Hay que prever un uniforme, una credencial o un accesorio, por ejemplo una corbata o un pañuelo, para identificar fácilmente a los miembros del equipo de atención a los visitantes? Deberán tomarse decisiones importantes a nivel de la organización del trabajo para que el personal esté en su puesto en todos los espacios públicos en las horas laborables (generalmente más cargadas que las horas de trabajo semanales de los asalariados).

Otra decisión importante es la referida al procesamiento de las quejas. ¿Hay que llamar sistemáticamente a un miembro del personal de dirección para que atienda al visitante descontento? ¿Existe un mecanismo que permita al personal disculparse (en caso de ser necesario) y ofrecer una entrada gratis para el futuro o un artículo de la tienda o de la cafetería? ¿Cuánta responsabilidad se puede confiar a cada empleado?

De manera más informal, la mayoría de los museos tienen un libro de visitantes y/o un buzón donde los visitantes pueden "depositar" sus comentarios. Si bien algunas observaciones son inútiles o subjetivas, permiten sin embargo sacar a la luz aspectos que en otros casos pasarían inadvertidos, o serían descuidados o ignorados.

También hay que prever un mecanismo de respuesta rápida por correo a las demandas. Muchos servicios administrativos y empresas establecen un plazo (habitualmente 7 días laborables) para responder a las demandas o a los comentarios.

El equipo de servicios a los visitantes y el responsable principal deberán prever un dispositivo de control y de evaluación de los servicios propuestos. Tras haber decidido el nivel y los criterios que se aplicarán, el personal podrá verificar regularmente si todo está en su lugar y conforme a las normas requeridas. ¿Qué tipo de verificación es necesaria y cuál es su frecuencia? ¿Quién se encargará de ello? ¿Existen problemas de comportamiento, de oportunidad, de exactitud? ¿Cómo resolverlos sin afectar el ánimo ni la motivación del personal?

También es importante establecer un calendario razonable de las mejoras prioritarias en función de las necesidades, los recursos y la factibilidad.

Tema 11 – Grupo de comunicación/información: recopilar la información

Notas para uso del instructor:

La función principal del Grupo de comunicación/información consiste en crear mecanismos que permitan recopilar la información, verificar su exactitud y distribuirla en distintas formas a diferentes audiencias. En esta sesión se prioriza el trabajo con las personas que pueden formar parte del grupo de comunicación/información del museo, compuesto por empleados de los servicios a los visitantes, un miembro del equipo de dirección y el jefe o un representante de cada departamento. El objetivo es reflexionar acerca de la información necesaria para ayudar a los visitantes a emplear mejor su tiempo en el museo y en el sitio Internet.

Entregue a cada participante un ejemplar de la Ficha 34: Grupo de Comunicación/Información: recopilar la información. Pida a cada grupo formado por dos o tres participantes que responda dos o tres preguntas de la Ficha de trabajo y que exponga sus conclusiones al finalizar la primera parte de la sesión. Las opiniones expresadas durante la exposición se grabarán y redactarán por escrito para ser distribuidas posteriormente.

Probablemente es el momento de hacer un breve receso.

El instructor debe animar a continuación el debate a partir de las preguntas siguientes:

1. En su opinión, ¿cuáles son los aciertos del museo?
2. En orden de prioridad, ¿qué hay que hacer en los tres próximos años para mejorar los servicios a los visitantes?

Tema 12 – Crear el grupo de comunicación/información del museo

Nota para uso del instructor:

En coordinación con el director y los responsables de los servicios a los visitantes, seleccione y cree el grupo de comunicación/información del museo a partir de las preguntas y consejos siguientes.

El análisis y la respuesta a las tres preguntas siguientes pueden tener lugar en varias sesiones y reuniones de trabajo así como requerir múltiples consultas en el museo.

1. ¿Cómo seleccionar a los miembros del grupo de comunicación/información?

Nota para uso del instructor:

Este grupo puede estar formado por representantes de varios sectores de actividad. Su principal función consiste en crear mecanismos que permitan recopilar la información, verificar su exactitud y distribuirla en distintas formas a diferentes audiencias. Hay que garantizar que todo lo que se difunde esté actualizado, sea exacto y accesible, no solo en interés del público, sino también del personal.

El grupo incluye a un grafista encargado de la comunicación visual, un buen redactor, un defensor de la audiencia, miembros del equipo de servicio a los visitantes y un *webmaster* o administrador del sitio del museo.

2. ¿Cuáles son sus funciones y responsabilidades?

Nota para uso del instructor:

Estos aspectos serán objeto de debates y negociaciones en cada museo, según la situación.

3. ¿Cuáles deben ser las prioridades del grupo para el próximo año?

Esto dependerá de las necesidades del museo en ese momento, pero a modo de ejemplo el grupo y la dirección del museo pueden decidir una lista de prioridades que parta de los elementos que aparecen a continuación.

Generalidades

> Información
> Señalización para los visitantes que buscan el museo
> Orientación y señalización en el museo

Disposiciones especiales

> Buró de acogida/recepción a la entrada del museo
> Guardarropa para sombrillas, abrigos, carteras, coches de niños
> Limpieza de los baños
> Cafetería o restaurante
> Servicios y existencias de la tienda del museo
> Espacio al aire libre

Luego de haber aprobado su composición, sus tareas y objetivos a mediano plazo y su programa, es necesario que el grupo y los subgrupos encargados de proyectos se reúnan con regularidad para garantizar la continuidad.

Tema 13 – Comparación: análisis del museo desde el punto de vista del visitante

Entregue a los participantes un ejemplar de la Ficha 35: Comparación: análisis del museo desde el punto de vista del visitante, y pídales que visiten una o varias veces un museo que no conozcan en grupos de dos o tres personas (u otro centro de recreación, ya sea público o comercial).
Las visitas serán seguidas de sesiones de información durante las cuales cada grupo podrá dar a conocer sus observaciones luego de haber señalado las buenas prácticas y las normas ejemplares en materia de servicios a la clientela, los aspectos satisfactorios pero que pueden ser mejorados y las normas y disposiciones insuficientes.

Nota para uso del instructor:

Es muy importante que el equipo de servicios a los visitantes aprenda a observar y a analizar con ojo crítico las instalaciones y los servicios del museo. Pero los empleados conocen en ocasiones demasiado bien su institución como para detectar las debilidades y los problemas. Por ello necesitan desarrollar un espíritu crítico a través de la visita y el análisis de otros centros abiertos al público y que ellos no conocen (por lo menos desde este punto de vista). Posteriormente deberán establecer entre todos las normas para la acogida y los servicios a los visitantes a las que debe aspirar el museo. Para ello, las necesidades de los visitantes deberán ocupar un lugar privilegiado en las actividades y proyectos de los miembros del equipo.

Tema 14 – El punto de vista del visitante

Luego de haber aprendido a analizar con ojo crítico los servicios a los clientes o a los visitantes en otras instituciones, el equipo debe sacar provecho de esta experiencia y del resultado de los debates en torno a sus conclusiones para analizar su propio museo. Divididos en parejas, los participantes utilizarán la Ficha 36: El punto de vista del visitante para hacer observaciones análogas por alrededor de dos horas durante el horario de visita del museo, luego anotarán sus observaciones en la Ficha de trabajo.

Después, se reunirán nuevamente para escuchar las conclusiones de estos estudios y debatirlos. Deberán anotar las ideas sobre la forma de mejorar las normas y los servicios, notas que inmediatamente se mecanografiarán y distribuirán para referencia y discusiones posteriores.

Nota para uso del instructor:

Haga que participen todas las categorías de personal, incluyendo los recién contratados (personal de limpieza, custodios de salas o conservadores). Independientemente de la lista sugerida en la Ficha 36 se estimulará a cada uno a enriquecerla con sus propias observaciones.

Este ejercicio de aplicación debería hacerse por lo menos una vez al año para ver si la situación ha cambiado. El análisis de los criterios de satisfacción es evidentemente un estímulo para el personal.

Tema 15 – Estudio de los visitantes y estudio de mercado ampliado

Nota para uso del instructor:

El museo necesita informaciones sobre sus visitantes, sus opiniones y las de los miembros de la comunidad local que no lo visitan, es decir, debe hacer un estudio de mercado que incluya a toda la población (véase el capítulo Marketing de *Cómo administrar un museo*). El equipo de servicios a los visitantes (y el personal que participa en los programas de formación sobre los servicios a los visitantes) puede ayudar a recopilar datos de utilidad. Por ejemplo, podría elaborar un cuestionario para un sondeo (retomando, quizás, algunos temas de la Ficha 36 y adaptándolos a las condiciones específicas de la galería o del inmueble en cuestión).

Es probable que el equipo de servicios a los visitantes tenga que colaborar en la realización de encuestas más profundas realizadas en asociación con los especialistas en marketing del museo, de un organismo público o de una consultoría de estudio de mercado. De igual manera, podrá aportar su valiosa contribución en la realización de estudios de mercado de mayor envergadura, como pueden ser encuestas por muestreo de la población local (incluyendo a los no visitantes) para saber cuántos individuos conocen la existencia del museo así como qué saben de sus exposiciones y servicios.

Posteriormente, el equipo de servicios a los visitantes puede pedirle al público que llene el cuestionario durante su visita a las diferentes salas o que acepte que un empleado del servicio tome notas durante la visita de sus reacciones y opinión con relación a las obras.

Nota para uso del instructor:

Las encuestas al público que visita el museo se deben realizar con mucho tacto. Los visitantes no deben tener la impresión de que están siendo obligados o forzados a participar, ni sentirse obligados a dar respuestas positivas simplemente para satisfacer al personal. La mayoría de ellos aceptan con placer pasar un minuto o dos respondiendo el pequeño cuestionario o redactando un comentario en el libro de visitantes, pero si se les pide una participación más prolongada, ya sea para una encuesta más detallada o una visita dirigida, es oportuno brindarles una bebida o hacerles un pequeño presente de la tienda a modo de agradecimiento por el tiempo empleado y la cooperación.

Estos sondeos y estudios de mercado sobre los visitantes son métodos importantes que permiten al museo monitorear y evaluar las normas y las medidas en vigor. Los testimonios recopilados ayudan a establecer el orden de prioridad de las acciones futuras. La evaluación, que permite recopilar testimonios que le

informan de la planificación futura, le permite verificar y perfeccionar procesos y resultados y puede tener lugar en diferentes etapas de una serie de medidas específicas.

1. Al inicio, la evaluación "frontal" consiste en someter a prueba las ideas y los prototipos durante el proyecto.
2. La evaluación a través de la formación permite aportar cambios o una mejoría.
3. La evaluación adicionadora permite recopilar una serie de testimonios que resumen las fuerzas y las debilidades del proyecto para guiar la toma de decisiones.

Observaciones finales

La idea definitiva y clave relacionada con este curso de formación es velar porque todas las informaciones y elementos importantes para el mejoramiento constante del museo y sus servicios sean recopilados e interpretados con precisión y claridad. Estos datos se deben comunicar a continuación a todo el personal del museo para el que los resultados resulten valiosos e interesantes, a saber, el equipo de servicios a los visitantes, el grupo de comunicación/información, la dirección general y los departamentos del museo responsables de la galería o exposición objeto de la encuesta o evaluación.

Referencias

Cómo administrar un museo: Manual práctico incluye un glosario de las palabras clave empleadas en la formación en patrimonio y museología así como una bibliografía completa que incluye la dirección de diferentes sitios.

Las citas de esta obra se tomaron de las siguientes publicaciones:

Boylan, P.J. (redactor), *Cómo administrar un museo: Manual práctico* (París, ICOM – Consejo Internacional de Museos)

Durbin, G., *Developing Museum Exhibitions for Lifelong Learning* (London, Museums and Galleries Commission.)

ICTOP, 1983, Simposio del Consejo Internacional de Museos sobre la formación del personal, agosto 1981 (París, ICOM-ICTOP)

Kolb, D., 1984, *Experiential Learning* (London & Eaglewood Cliffs: Prentice-Hall).

Cómo administrar un museo

Manual práctico

Código profesional de deontología
Estudio de casos 1, 2 y 3

El papel de los museos y el Código profesional de deontología

Ética – Estudio de los casos 1, 2 y 3 (*Cómo administrar un museo,* páginas 7 y 10)
A partir de las informaciones y de los consejos de *Cómo administrar un museo* (págs. 5 a16) y del *Código profesional de deontología* del ICOM (págs. 220 a 231), analice en su grupo de reflexión los problemas deontológicos que plantean estos tres estudios de caso y resuma sus conclusiones.

Ética – Estudio de caso número 1
Desde hace años, usted desea organizar una exposición de envergadura en su esfera de competencia pero, por falta de medios, nunca ha podido hacerlo. Los medios de comunicación han hecho saber que necesitaban un patrocinador. Para su gran sorpresa, una sociedad les escribe y les propone financiar completamente la exposición a condición de que su nombre aparezca en toda la publicidad. Usted anuncia la buena noticia a un colega quien le dice que la población local lleva a cabo una campaña contra dicha sociedad ya que se propone crear un sitio de interés científico que es al mismo tiempo lugar sagrado para los primeros pueblos que habitaron la región. ¿Qué haría usted?

Ética – Estudio de caso número 2
Usted trata de montar una colección representativa de su campo de estudio. Aún quedan algunas lagunas por llenar. Usted posee asimismo varios ejemplares del mismo tipo que fueron donados al museo, aunque su asociación con las personas, lugares y otros elementos sea diferente. Un coleccionista local posee dos objetos que le permitirían completar su colección. Esta persona le propone canjearlos por aquellos que usted posee del mismo tipo. ¿Qué haría usted?

Ética – Estudio de caso número 3
Usted ha realizado investigaciones sobre un tema relacionado con sus colecciones, que será la base de una exposición de gran envergadura. Algunas de sus conclusiones proponen nuevas pruebas que podrían tener una importante repercusión sobre la exposición. Antes de poder publicar sus trabajos o de preparar la exposición, una estudiante de doctorado le llama para estudiar las mismas colecciones. ¿Cuáles informaciones le brindaría usted?

Código profesional de deontología
Estudio de casos 4 y 5

El papel de los museos y el Código profesional de deontología

Ética – Estudio de los casos 4 y 5 (*Cómo administrar un museo,* páginas 11 y 15)
A partir de las informaciones y de los consejos de *Cómo administrar un museo* (págs. 5 a16) y del *Código profesional de deontología* del ICOM (págs. 220 a 231), analice en su grupo de reflexión los problemas deontológicos que plantean estos dos estudios de caso y resuma sus conclusiones.

Ética – Estudio de caso número 4
Un coleccionista local posee una de las más hermosas colecciones privadas en su esfera de competencia aunque su opinión al respecto resulte poco ortodoxa. Usted mantiene buenas relaciones con esta persona con la esperanza de que su museo pueda resultar beneficiado. Un día, el coleccionista le propone prestar su colección para una exposición temporal –el museo corre con los gastos– con dos condiciones: que la exposición presente únicamente las piezas de su colección y que él se encargue del contenido de las publicaciones y del etiquetado. ¿Acepta usted esta oferta?

Ética – Estudio de caso número 5
Usted es especialista en su disciplina y su museo estimula a su personal a publicar estudios. Une galería comercial a la cual su museo compra de cuando en cuando objetos bien documentados para las colecciones, organiza una exposición de gran prestigio relacionada con su esfera de competencia.
El director de la galería le invita a redactar la introducción del catálogo de la exposición. Al observar la lista de las piezas expuestas usted se da cuenta de que algunas no tienen señalada la proveniencia y usted sospecha que han sido adquiridas por medios ilícitos. ¿Acepta usted la invitación?

Cómo administrar un museo

Manual práctico

Establecer una política de gestión de las colecciones

Gestión de las colecciones

Examine la lista de acápites propuestos para un índice de la gestión de las colecciones (*Cómo administrar un museo:* Gestión de las colecciones). Analícelos en su grupo y marque las casillas que correspondan a los acápites que serán incluidos en la política de gestión de las colecciones de su museo. ¿Hay otros acápites que deban ser incluidos en caso de que su museo o sus colecciones tengan alguna particularidad? En caso afirmativo, anótelos al final de la Ficha.

Acápites propuestos para establecer una política de gestión de las colecciones

- ☐ Misión y objetivos del museo
- ☐ Código de deontología
- ☐ Registro
- ☐ Adquisición y adición
- ☐ Título válido, proveniencia y obligación de diligencia
- ☐ Objetos sensibles y protegidos
- ☐ Valoración y autentificación
- ☐ Registro y retirada
- ☐ Devolución y restitución
- ☐ Catalogación, numeración y marcado
- ☐ Inventario
- ☐ Préstamo
- ☐ Informe de estado de la obra y glosario/normas
- ☐ Documentación
- ☐ Preservación de las colecciones
- ☐ Almacenamiento de las colecciones
- ☐ Manipulación y desplazamiento de las colecciones
- ☐ Fotografía
- ☐ Preparación para catástrofes
- ☐ Seguros
- ☐ Acceso a las colecciones
- ☐ Seguridad
- ☐ Exposiciones
- ☐ Control del entorno
- ☐ Seguimiento de las colecciones expuestas
- ☐ Materiales de exposición apropiados
- ☐ Embalaje y envío
- ☐ Investigación
- ☐ Acopio sobre el terreno
- ☐ Investigación en el museo
- ☐ Acogida de investigadores y estudiantes de paso
- ☐ Análisis destructivo
- ☐ Acopio a título privado y uso personal de las colecciones
- ☐ Conservación preventiva
- ☐ Conservación

Ejercicio 1: Examine el índice propuesto supra para establecer una política de gestión de las colecciones. ¿Cuáles son los acápites que le interesan a su museo? ¿Hay alguno que no le parezca pertinente? ¿Cuál particularidad de su museo le obligaría a añadir otros? ¿Cuáles?

Resuma sus conclusiones y parta de estos datos para planificar la política de gestión de las colecciones de su museo.

Cómo administrar un museo

Manual práctico

Método de catalogación

Gestión de las colecciones

Analice las modalidades o los métodos de catalogación de su museo y compare las prácticas que se emplean con las prácticas ejemplares y los principios enunciados en el capítulo Gestión de las colecciones de *Cómo administrar un museo* y, en particular, en el recuadro 4 del capítulo.

Principios generales sobre el método de catalogación

1 Principio general: La catalogación permite rendir cuenta de los atributos y del origen de los objetos según normas o clasificaciones definidas para cada tipo de colección.
2 Se asigna y se aplica un número de identificación a todos los objetos.
3 Si un museo dirige o participa en excavaciones arqueológicas y otros trabajos análogos, debe esforzarse por integrar los datos recopilados in situ en un registro permanente mediante sistemas de catalogación y de signatura.
4 Los objetos prestados deben ser inventariados antes de que se autorice su salida del museo.
5 La catalogación debe tener lugar tan pronto como sea posible para que no se acumulen atrasos.
6 Si el museo se demora en ejecutar las operaciones de registro y catalogación, debe establecer lo antes posible un sistema de identificación de nivel aceptable.

1

2

3

4

5

6

Cómo administrar un museo

Manual práctico

Medidas de seguridad de las colecciones

Gestión de las colecciones

Analice la siguiente lista de medidas de seguridad que deberán adoptarse en el marco de una política de gestión de las colecciones (*Cómo administrar un museo*: Gestión de las colecciones). Verifique que cada uno de estos puntos figura entre las medidas o prácticas corrientes de su museo y haga una síntesis. En caso de que no aparezcan, ¿cómo mejorar los procedimientos en cada punto?

Medidas de seguridad que deben ser incorporadas a la política de colecciones

1 El acceso a las colecciones es limitado, incluso en el caso del personal; se realizará un control a la entrada de las salas cerradas con llave.
2 Los responsables de una esfera determinada, de una colección o de un área de almacenamiento controlarán la entrada del público y de los restantes empleados.
3 Se señalará el nombre de los empleados que posean una llave de acceso.
4 Se registrará la entrada a los almacenes y otros espacios protegidos de todos los visitantes autorizados.
5 El acceso con fines de investigación depende del plan aprobado. Todas las visitas serán debidamente registradas al final del período de préstamo.

1

2

3

4

5

Cómo administrar un museo

Manual práctico

Examen de la catalogación y de la documentación del museo

Inventarios y documentación

(Ejercicio individual): Examine la práctica de su museo en lo que respecta a las normas recomendadas en el capítulo Inventarios y documentación de *Cómo administrar un museo*. Redacte un informe escrito de la situación actual o de las posibilidades de todo el museo o de una colección particular, de forma tal que se introduzcan mejoras en cada una de las siguientes esferas:

Inspírese en otras normas catalográficas para elaborar un comprobante de entrada, una ficha de depósito o de transferencia y un libro de inventario.

Utilice las directrices en materia de inventario y catalogación para concebir su propio manual de control definiendo los campos y las normas sintácticas y terminológicas que el museo deberá adoptar.

Redacte un informe en el que se relate la historia de la colección y la disponibilidad de informaciones sobre la colección.

Elabore un plan de catalogación para una colección específica.

1

2

3

3

Cómo administrar un museo

Manual práctico

Recursos de información en línea

Inventarios y documentación

(Ejercicio individual o colectivo): Recorra los sitios Web creados por o para otros museos y elabore una lista de los títulos y las direcciones electrónicas de sitios de referencia útiles para el personal de museo y de sitios que constituyan un ejemplo en materia de información sobre las colecciones.

Sitios de referencia útiles

Sitios de museos que constituyan un ejemplo

Cómo administrar un museo

Manual práctico

Nueve agentes de deterioro

Preservación de las colecciones

Inspeccione el museo y evalúe los riesgos (en particular los daños o las posibles pérdidas y las colecciones especialmente vulnerables) con ayuda de los cuadros 1 y 3 y del Anexo 1: "Los datos visibles" del capítulo Preservación de las colecciones de *Cómo administrar un museo*.

Los nueve agentes de deterioro

Agente de deterioro	
Fuerzas físicas directas (choques, vibraciones, abrasión y gravedad)	
Robo, vandalismo, pérdida involuntaria (acceso no autorizado y desplazamiento) 1 Intencional 2 Involuntario	
Fuego	
Agua	
Plagas 1 Insectos 2 Roedores, aves y otros animales pequeños 3 Moho, microbios (véase Humedad relativa excesiva, humedad excesiva)	

Los nueve agentes de deterioro – continuación

Agente de deterioro	
Contaminantes 1 Gases internos y externos (por ej. contaminación, oxígeno) / 2 Líquidos (por ej. productos de plastificación, grasa) / 3 Sólidos (por ej. polvo, sales)	
Radiaciones 1 Rayos ultravioletas 2 Luz visible	
Temperaturas contraindicadas 1 Demasiado elevadas 2 Demasiado bajas 3 Fluctuaciones	
Índices de humedad relativa contraindicados 1 Humedad excesiva (HR superior al 75%) 2 HR superior o inferior a un umbral determinado 3 HR superior a 0% 4 Fluctuaciones	

Ejemplo de trabajo de equipo en el museo: luz del día y guardias (agentes de seguridad)

Preservación de las colecciones

Discuta en su grupo el siguiente estudio de caso y realice el ejercicio comunicando sus experiencias o posibilidades de cooperación entre las diferentes categorías de personal al tratarse del tratamiento de las colecciones.

Un ejemplo de trabajo de equipo en el museo: el tema de la luz del día y de los guardias

Una conservadora adquiere un tejido antiguo de una familia local. Durante años se esforzó por obtenerlo para el museo. El tejido era conservado en el baúl donde se guardaba la dote de las bisabuelas. La familia aceptó cederlo al museo con la condición de que fuera colocado en un lugar visible. La conservadora examina la pared sobre la cual desea montar el tejido y observa que en ese momento del día un brillante rayo de sol ilumina la pared. Los postigos de la ventana fueron abiertos por los técnicos de mantenimiento y los guardias los dejaron abiertos para garantizar la ventilación. La conservadora pide que los postigos sean cerrados pero los guardias temen que la atmósfera se torne insoportable. La especialista leyó en algún lugar que la luz puede deteriorar los tejidos pero no está segura.

Su museo es demasiado pequeño para contar con un especialista en la materia. Se pone entonces en contacto con uno del Instituto Nacional de Conservación y este le informa que, en efecto, es posible que algunos de los colores que ella le describe se decoloren de manera importante al cabo de dos años si reciben dos horas de luz directa diarias y que la luz indirecta en la habitación causará con toda probabilidad una decoloración en un plazo de diez años. Decide entonces concentrarse primero en los grandes riesgos, es decir, la luz directa. La conservadora organiza una reunión con el técnico de mantenimiento y con el guardia. Los invita a examinar el magnífico tejido y les explica los vínculos históricos con la comunidad así como su dilema. Luego de la discusión, el guardia declara que ha comprendido y que podría cerrar los postigos cuando el sol sea un problema. Podría trasladar su silla hacia otra ventana abierta durante esta parte del día.

Durante la discusión, el técnico de mantenimiento señala que el año anterior, cuando llovió (durante las vacaciones de la conservadora) descubrió en esa pared una filtración de agua proveniente del techo, pero que la había limpiado. No sabía a quien informar. ¿Sería esto un problema? La conservadora se da cuenta de que debe ahora hablar con la persona encargada de fabricar las vitrinas y con el responsable del mantenimiento del techo para resolver la filtración. A partir de ese momento, el técnico de mantenimiento y el guardia sienten más apego por las colecciones del museo y comprenden que también les corresponde un papel a desempeñar. Después de todo, son ellos los que examinan la sala cada día y sus observaciones constituyen una parte importante del monitoreo de las colecciones.

Ejercicio: recuerde experiencias, positivas o negativas, de trabajo en equipo y si ello no se ha producido nunca imagine dónde y cuándo en su museo usted se habría visto en una situación en la cual habría tenido que compartir sus conocimientos. En una hoja de papel, dibuje círculos que representen al menos a 3 individuos de su museo y demuestre por medio de flechas los conocimientos o las actividades compartidas. Si existen obstáculos institucionales entre los individuos, tache las flechas. ¿Le parece que existen vínculos entre las actividades de su museo?

RESPUESTA

Cómo administrar un museo

Manual práctico

Estudio de factibilidad de una exposición

Presentaciones, obras expuestas y exposiciones

Criterios de evaluación que se deberán tomar en cuenta en el estudio de factibilidad de una exposición (*Cómo administrar un museo* – Presentaciones, obras expuestas y exposiciones – p. 95 de la edición en francés).

1 Objetos a presentar: disponibilidad, condiciones de conservación y de seguridad.

1

2 Selección del lugar de exposición: superficie, accesibilidad durante la instalación y para las personas impedidas que deseen visitar la exposición.

2

3 Recursos humanos: el personal del museo, una consultoría o un consultor externo o ambos.

3

4 Calendario: programación de las exposiciones, eventos y otras actividades del museo, plazos de preparación y de instalación que deberán respetarse.

4

5 Coste: proyecto de presupuesto que se establecerá, incluyendo los gastos de construcción, transporte, publicidad, mantenimiento y desmontaje.

5

6 Composición y organización del equipo permanente encargado de la exposición.

6

Cómo administrar un museo

Manual práctico

El equipo de exposición

Presentaciones, obras expuestas y exposiciones

Discuta en su grupo de trabajo cuáles son los miembros del personal de su museo que pudieran formar parte del equipo encargado de un proyecto de nueva exposición de envergadura.

Administrativos

Profesionales

Técnicos

Artesanos

Cómo administrar un museo

Manual práctico

Reconocer la calidad del servicio

Acogida de los visitantes

Reflexione un momento. ¿Dónde recibió recientemente un servicio de calidad: en un hotel, una tienda, un tren, un avión, un banco o quizás en un centro administrativo? ¿En qué consistió ese servicio? ¿Cuáles son los criterios que utilizó para su consideración? ¿Fue recibido con una sonrisa, se le dieron informaciones claras y precisas? ¿Estaba limpio y bien mantenido el lugar? ¿Tuvo la impresión de que se interesaban en escucharlo? ¿Era superior la calidad del servicio a la que usted esperaba? ¿Cuál es el tipo de servicio y de experiencia que se ofrecen a los visitantes de su museo? ¿Responde ello a sus expectativas?

Ejercicio: Para todo el personal: contribución de cada empleado a la confección de dos listas de características que determinan la calidad del servicio o su mediocridad. Aproveche la discusión para ponerse de acuerdo sobre los diez primeros criterios positivos a partir de los cuales fijará una norma aprobada por todos.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Cómo administrar un museo

Manual práctico

Identifique a sus visitantes

Acogida de los visitantes

Identifique a sus visitantes reales

Los visitantes reales (los que vienen a su museo): mientras más los conozca mejor sabrá prepararse para recibirlos.

1. ¿Sabe usted quiénes son sus visitantes?

2. ¿Cuáles y cuántos de ellos regresan al museo?

3. ¿Cómo su perfil refleja el de la comunidad local? ¿Es o no el mismo perfil? ¿Cree que debe reflejar el de la comunidad local? ¿Cuántas personas vienen solas en lugar de hacerlo en familia o en grupo?

4. ¿Cuántas son de la región y cuántas son turistas provenientes de otro lugar?

5. ¿Ha observado tendencias en las visitas según la época del año?

6. ¿Existen diferencias en el número y el tipo de visitantes según el momento de la semana/mes/año?

1

2

3

4

5

6

Cómo administrar un museo

Manual práctico

Aprenda a conocer a su público virtual y potencial

Acogida de los visitantes

Conozca a su público virtual y potencial

Según las observaciones siguientes, reflexione a título individual o colectivo sobre las posibilidades de convertir a los visitantes potenciales en visitantes reales y de desarrollar la categoría de visitantes “virtuales”.

Los visitantes potenciales (los no visitantes que trata de atraer): se corresponden con el perfil de sus visitantes reales (como los investigadores), pero usted reconoce que su tasa de frecuentación podría ser muy superior.

1. ¿Qué debe hacer para atraer a un nuevo público o a varios tipos de visitantes (académicos e investigadores, padres e hijos, escolares y estudiantes)?
2. ¿Sus horas de apertura resultan convenientes para el público en general o para los estudiantes e investigadores que quieren examinar las colecciones en depósito?
3. ¿Se puede obtener fácilmente informaciones sobre los horarios del museo y las modalidades de acceso a las colecciones?

Los visitantes virtuales (los que tienen acceso a las informaciones prácticas del museo o a sus servicios en la Red o por correspondencia).

4. Si ya tiene un sitio, responda a las siguientes preguntas para ver si es conveniente para los usuarios y para los visitantes.
5. ¿Cuántas veces tiene que pinchar para obtener las informaciones prácticas?
6. ¿Dan claramente la imagen y el estilo de escritura la impresión al visitante de ser bienvenido?
7. ¿Sabe el museo reconocer las necesidades de sus visitantes?
8. ¿Sugiere el sitio Internet que el museo ha jerarquizado a su público, consciente o inconscientemente, clasificando en primer lugar a los investigadores y en último lugar a las familias?
9. Si no ha creado todavía su sitio, visite varios sitios análogos en otras regiones y países y evalúelos mediante las preguntas (5) a (8) supra.
10. Básese en estos análisis para mejorar su sitio Internet y prepare las especificaciones de su próximo sitio.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Servicios a los visitantes

Acogida de los visitantes

Instalaciones y servicios para los visitantes

Discuta en grupo las siguientes preguntas:

1 ¿Cuál es el equipamiento que ofrece actualmente el museo? ¿Qué tipo de visitante puede aprovecharlo más y qué tipo de visitante es posible que lo aproveche menos?

2 ¿Qué equipamiento desearía el museo ofrecer en el futuro?

3 ¿Cuáles son los servicios que ofrece actualmente el museo? ¿Qué tipo de visitante puede aprovecharlos más y qué tipo de visitante es posible que los aproveche menos?

4 ¿Cuáles son los servicios que el museo desearía ofrecer en el futuro?

1

2

3

4

Principios y prioridades de una política y de un programa de educación por parte del museo

La misión educativa del museo en el marco de las funciones museísticas

Definir los principios y las prioridades de una política y de un programa de educación por parte del museo

Divídanse en pequeños grupos para debatir los temas esenciales sobre el análisis y la planificación del servicio pedagógico. Esas preguntas se refieren a las esferas siguientes:

Situación geográfica:

1. ¿Atiende el museo a una comunidad grande o pequeña?
2. La zona aledaña, ¿es urbana/industrial o rural?
3. ¿Ocupa el museo una buena posición geográfica?

Estructura social y cultural de la población:

4. ¿Cómo definir a los visitantes potenciales?
5. ¿Qué visitantes y otros usuarios queremos recibir en el museo y por qué?
6. ¿Cuáles son las tradiciones culturales de la comunidad: están vinculadas a los objetivos y a la política del museo?
7. ¿Cuáles son los problemas que enfrenta la comunidad?

Museología:

8. ¿Cuáles son las especificidades de las colecciones?
9. ¿Cuál es su origen?
10. ¿Cuáles son las obligaciones del museo para con los socios externos –Estado, municipio, otras fuentes de financiación o proveedores de fondos?

Finanzas:

11. ¿Cuáles son las fuentes de financiación dedicadas a las actividades pedagógicas?
12. ¿Cuál es el mejor uso del presupuesto de educación para el museo?

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

Cómo administrar un museo

Manual práctico

Redactar inscripciones y carteles

La misión educativa del museo en el marco de las funciones museísticas

Redactar inscripciones y carteles

Seleccione una vitrina de exposición y redacte, con ayuda de un colega, un cartel de 100 palabras para ayudar al visitante a situar el objeto en su contexto.

En su opinión, ¿qué información particular debe brindarle?

¿Por qué?

¿Cómo lograr que el visitante se acerque y se asombre?

¿Cómo crear vínculos con las demás vitrinas de la galería?

Discuta las inscripciones en grupo: ¿cuáles son los puntos fuertes y débiles?

Si tuviera la posibilidad de añadir un dibujo o una foto al cartel, ¿de qué se trataría?

¿Por qué?

Discusión en grupo

Cartel de 100 palabras

Cómo administrar un museo

Manual práctico

Legislación nacional y local

Gestión de los museos

Busque y resuma las principales leyes y reglamentaciones nacionales y locales que rijan las actividades y la gestión de su museo.

Diferentes tipos de museos en el país

Gestión de los museos

Elabore una lista, con ejemplos, de los diferentes tipos de museo según su forma de organización, gestión y financiación:

Diferentes tipos de museos clasificados según su forma de organización, gestión y financiación:

1. Públicos - museos creados y administrados por agencias gubernamentales nacionales, regionales o locales.
2. Privados - museos financiados y administrados por particulares u organismos privados, en ocasiones con fines lucrativos.
3. Museos de fundaciones y asociaciones con fines no lucrativos ("independent museums" en Gran Bretaña).
4. Museos universitarios adscritos a una escuela superior o una universidad que los utiliza con fines pedagógicos, aunque muchos de ellos también tienen una función pública importante.

1

2

3

4

Cómo administrar un museo

Manual práctico

Lista de puntos a verificar

Gestión de los museos

1. En su museo, ¿cuáles son los aspectos de la lista siguiente para los cuales no existe actualmente ningún documento o declaración de principio?
2. ¿Todos los documentos existentes que cubren estas esferas están actualizados o es necesario revisarlos?
3. ¿Existen aspectos particulares de las actividades o responsabilidades de su museo que no figuran en la lista y que deberían ser objeto de una declaración de principio?

Lista de puntos a verificar

1. Adquisición
2. Registro
3. Retirada de objetos
4. Preservación y utilización de las colecciones
5. Préstamos
6. Objetos expuestos
7. Programas recreativos y pedagógicos
8. Recursos humanos
9. Recursos financieros
10. Evaluación del personal
11. Salud y seguridad del personal y los visitantes
12. Mantenimiento (de los locales)
13. Explotación (de los locales)
14. Riesgos y catástrofes naturales
15. ¿Existen disposiciones particulares que se aplican al museo?

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

Factores clave relativos a las condiciones y a los términos del empleo

Gestión de los efectivos

Trabajo en pequeños grupos o de forma individual:

EJERCICIO PRÁCTICO PARA IDENTIFICAR LOS FACTORES CLAVE RELACIONADOS CON LAS CONDICIONES DE TRABAJO

1. Relacione los principales textos de leyes y reglamentos nacionales que rigen las condiciones de empleo en el país.

2. Si usted trabaja en un museo nacional, resuma las modalidades o acuerdos gubernamentales que rigen las condiciones de empleo en su institución.

3. ¿Tiene usted a su disposición un Manual o Convenio Colectivo de Trabajo para reglamentar las condiciones de empleo?

1

2

3

Salud y eficiencia de la empresa

Gestión de los efectivos

Trabaje en pequeños grupos, analice con toda libertad el estado actual de su museo u otra instancia (por ejemplo ministerio) con la ayuda de esta lista e identifique por lo menos cinco puntos que deben ser mejorados con prioridad.

Brian O'Neill, investigador en dirección y gestión de empresas (Professional Manager, enero de 1993), observa que para tener un buen desempeño y ser eficaz, la institución debe responder a los siguientes criterios:

1. Sentido de la dirección y de la razón de ser del museo
2. Puestos de trabajo bien concebidos
3. El personal siente que es tratado de forma justa, es apreciado y reconocido por su valor
4. Estilo de dirección participativa
5. Cada cual debe estar informado de los proyectos y acontecimientos
6. Cada empleado debe sentirse apreciado en el seno del equipo de trabajo
7. Buena concepción de las instalaciones y locales de trabajo
8. Comprensión recíproca de las funciones
9. Cada empleado debe recibir una formación para el puesto que ocupa
10. Igualdad de oportunidades de promoción
11. Líderes y supervisores visiblemente atentos y solidarios con el personal
12. El personal está implicado desde el inicio en los cambios de plan
13. Oportunidades para la aplicación de los conocimientos del personal
14. Oportunidades para el personal de contribuir a la reflexión

PRIORIDAD A

PRIORIDAD B

PRIORIDAD C

PRIORIDAD D

PRIORIDAD E

Cómo administrar un museo

Manual práctico

Redactar una descripción de puesto de trabajo y una especificación de personal

Gestión de los efectivos

Con ayuda de los ejemplos (recuadros 5 y 6) del capítulo Gestión de los efectivos de *Cómo administrar un museo*, analice un puesto de trabajo que exista en su museo (el suyo o el de uno de sus subordinados) y prepare una breve descripción de puesto y una especificación de personal.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO

ESPECIFICACIÓN DE PERSONAL

Cómo administrar un museo

Manual práctico

Redactar una declaración sobre los términos del empleo

Gestión de los efectivos

Con ayuda del modelo de contrato que aparece en el recuadro 9 del capítulo Gestión de los efectivos de *Cómo administrar un museo*, elabore una breve exposición de los términos del empleo para un puesto de trabajo en el museo. (De ser necesario, utilice otra hoja.)

INFORMACIONES REQUERIDAS PARA ESTABLECER UN CERTIFICADO O CONTRATO DE TRABAJO

1. Nombre y dirección del empleador
2. Nombre del empleado
3. Nombre del puesto (o breve descripción)
4. Fecha de inicio del contrato
5. Fecha de fin del contrato (si es por tiempo determinado)
6. Remuneración: monto inicial, período y método de pago, modo de cálculo o revisión (según la escala oficial o nacional de los salarios o el convenio colectivo negociado por un sindicato)
7. Horario detallado y condiciones de trabajo (con referencia al convenio colectivo sobre el horario a la carta)
8. Modalidades referentes a las vacaciones y licencias remuneradas
9. Disposiciones en caso de incapacidad para el trabajo debido a enfermedad o accidente que incluya derecho a indemnizaciones por enfermedad, etc.
10. Condiciones referentes al régimen de jubilación
11. Plazo de preaviso que deben observar el empleador y el empleado
12. Información sobre los procedimientos disciplinarios y las demandas
13. Derechos y condiciones de reconocimiento de los sindicatos (según el caso)
14. Informaciones detalladas sobre las posibilidades de consulta de textos oficiales sobre el empleo (convenio colectivo sobre los salarios, código laboral, penalidades, reclamaciones, etc.).

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

Cómo administrar un museo

Manual práctico

Cinco fases de evaluación de los riesgos

Gestión de los efectivos

Con ayuda de las recomendaciones del recuadro 14 del capítulo Gestión de los efectivos de *Cómo administrar un museo*, evalúe los riesgos en su puesto de trabajo en el museo o prepare con un grupo de colegas una evaluación de los riesgos para todo el edificio o una parte de él (en función de lo que hayan decidido).

CÓMO EVALUAR LOS RIESGOS EN EL LOCAL DE TRABAJO: CINCO FASES DE EVALUACIÓN

PELIGRO: Todo lo que constituye una amenaza, un riesgo (productos químicos, electricidad, escaleras, etc.)
RIESGO: Peligro más o menos probable al que se está expuesto

FASE 1: **Busque dónde está el peligro**

FASE 2: **Imagine quién pudiera ser afectado y de qué manera**

FASE 3: **Evalúe los riesgos y determine si las precauciones actuales son suficientes o deben reforzarse**

FASE 4: **Anote sus conclusiones**

FASE 5: **Revise su evaluación y corríjala si es necesario**

FASE 1

FASE 2

FASE 3

FASE 4

FASE 5

Análisis del plan estratégico de marketing

Marketing

Divídanse en pequeños grupos, de ser posible de diferentes servicios y niveles de responsabilidad, y preparen un 'Análisis SWOT' (Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) de autoevaluación para ayudar al museo y a su personal a:

Lista:

- Identificar las necesidades en el seno de la sociedad
- Definir su relación respecto de la misión del museo
- Evaluar sus capacidades como museo
- Evaluar su entorno externo
- Fijar objetivos para el museo
- Seleccionar estrategias para el museo
- Concebir programas de conservación, exposición, educación y otros para el museo
- Establecer un proyecto de presupuesto para el museo
- Evaluar los resultados globales del museo

Análisis SWOT

- **F**uerzas
- **D**ebilidades
- **O**portunidades
- **A**menazas

Fuerzas

Oportunidades

Debilidades

Amenazas

Cómo administrar un museo

Manual práctico

Preparar un plan de emergencia

Seguridad de los museos y preparación para las catástrofes

Reflexione en grupo sobre la preparación de informaciones elementales que deban integrarse en el Plan de emergencia tal y como se describe en *Cómo administrar un museo*:

Lista de acápites

a) nombre y dirección del museo;
b) número de efectivos permanentes;
c) nombre (y número de teléfono) del responsable de seguridad de los locales a contactar, lista de los responsables de protección de cada edificio, de las colecciones o subcolecciones que atesora el museo, con, de ser necesario, los números telefónicos (móvil y fijo) y direcciones electrónicas (las llamadas telefónicas y los correos electrónicos pueden ser transmitidos al servicio de guardia permanente de la institución, que se encargará de establecer los contactos necesarios);
d) información sobre las zonas sensibles (ubicación de los botellones de gas, de productos químicos, etc.);
e) ubicación de las principales llaves de paso de gas, agua y contadores de electricidad acompañado de las instrucciones;
f) ubicación del panel de control principal del sistema de detección de intrusos, de la alarma contra incendio y otros elementos del sistema de seguridad del museo;
g) naturaleza del material almacenado en lo que se refiere a su manipulación (volumen, condiciones de transportación), prioridades en caso de evacuación etc.;
h) descripción del acceso apropiado a los locales, incluida la información sobre la calidad y la capacidad de carga de las vías de paso y de los pisos de los edificios;
i) plano de los locales e itinerarios de evacuación en caso de alerta.

a

b

c

d

e

f

g

h

i

Análisis de riesgo

Seguridad de los museos y preparación para las catástrofes

Discuta en el seno de su grupo de trabajo el riesgo que debe tomarse en cuenta para su seguridad entre los que aparecen inventariados a continuación.

Apéndice 2 referido a la metodología:
Formulario simplificado de análisis de riesgo

TIPO DE ALERTA	FRECUENCIA DEL FENÓMENO	INDICE DE PROBABILIDAD (1 a 5 /P/)	GRAVEDAD DE LAS CONSECUENCIAS	GRADO DE GRAVEDAD (1 a 5 /C/)	RIESGO R = P x C	GRADO DE RIESGO (/1 - 5/)	CLASIFICACIÖN por prioridad
Catástrofes a significativa distancia del museo							
Inundación							
Tempestad y vientos severos							
Incendio de grandes proporciones							
Contaminación significativa del aire							
Temblor de tierra							
Infestación por insectos, roedores, etc.							
Aumento de voltaje provocado por fuerzas atmosféricas							
Actos contrarios a la ley							
Robo simple cometido por visitantes o empleados							
Robo con fuerza							
Vandalismo							
Actitud incorrecta de los visitantes, incluida la violencia física							
Incendio voluntario							
Entrada no registrada							
Presencia de individuos armados							
Accidentes y averías							
Herida de un miembro del personal o de un visitante							
Accidente provocado por vertimiento de productos químicos							
Avería del sistema de aire acondicionado							
Interrupción de suministro: electricidad, gas, fuel, calefacción urbana							
Interrupción servicio de agua							
Avería de los sistemas de alerta de seguridad							
Avería de los sistemas de comunicación seguridad							
Otras alertas dentro del edificio							
Incendio							
Daños provocados por las aguas provenientes de canalizaciones de la calefacción							
Temperatura excesiva							
Exceso de humedad							
Intensidad luminosa excesiva							

Cantidad de objetos de las colecciones que corren gran riesgo de ser robados (cantidad de piezas y porcentaje), T1 = < T2 + T3	**cantidad de piezas**	**%**

Cooperación y convenciones internacionales

Tráfico ilícito

Dé respuesta a las preguntas que aparecen en la lista elaborada para el personal de museo y los funcionarios (recuadro página 205, capítulo Tráfico ilícito, *Cómo administrar un museo*) y señale la fecha convenida.

Lista de aspectos a verificar

Para el personal de museo y los funcionarios que se ocupan de las convenciones internacionales y garantizan el vínculo con la policía y la aduana

1. ¿Su país ratificó alguna de las cuatro convenciones siguientes: Convención de La Haya para la protección de los bienes culturales en caso de conflicto armado (1954); Convención de la UNESCO sobre las medidas que deben adoptarse para prohibir e impedir la importación, la exportación y la transferencia de propiedad ilícitas de bienes culturales (1970); Convenio de UNIDROIT sobre los bienes culturales robados o exportados ilícitamente (1995); Convención sobre la Protección del Patrimonio Cultural Subacuático (2001)?
2. Si no lo ha hecho, diga porqué y trate de plantear el problema con vistas a una próxima ratificación.
3. ¿Ha participado su país en los trabajos del Comité Intergubernamental?
4. Si no es el caso, diga porqué y proponga la implementación de un programa activo de participación y/o de propuesta de adhesión.
5. ¿Tienen conocimiento los agentes aduanales de los tipos de objetos culturales más importantes de su país como para poder retenerlos si son identificados en los puestos de control de aduanas?
6. ¿Ha hecho gestiones el servicio de aduana de su país para colaborar con los servicios aduaneros extranjeros y contribuir a la devolución de objetos culturales?
7. ¿Tienen los aduaneros buen conocimiento de las cuatro convenciones y saben a quién contactar en los servicios de aduana extranjeros de los principales países que podrían recibir objetos culturales de su país obtenidos ilegalmente?
8. ¿Sabe la policía a quién contactar en la sede de INTERPOL en Lyon? ¿Está familiarizada con los procedimientos especiales referentes a los objetos culturales?
9. ¿Ha notificado en algún momento a INTERPOL la pérdida de algún objeto importante del patrimonio?
10. ¿Cómo mejorar la cooperación entre la policía, las aduanas y los museos?

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Cómo administrar un museo

Manual práctico

Interés de la existencia de una política y de una estrategia de servicios a los visitantes

Formar un equipo eficiente de servicios a los visitantes
(Sección 3.1 del Manual)

En grupos de tres, debatan los siguientes temas y tomen nota de los puntos importantes que hayan sido abordados. Seleccionen a un miembro del grupo como relator, el que se encargará de informar a toda la clase de las respuestas brindadas.

1 ¿Por qué debe ofrecerse un servicio de calidad a los visitantes?

2 ¿Qué ventajas obtiene el museo?

3 En su opinión, ¿cuáles son los principios que garantizan la calidad de los servicios a los visitantes?

4 ¿Existen desacuerdos entre los miembros del su grupo? ¿Por qué?

1

2

3

4

Cómo administrar un museo

Manual práctico

Adaptar el museo al público familiar

Formar un equipo eficiente de servicios a los visitantes
(Sección 3.1 del Manual)

Según la lista siguiente, vea si en la actualidad su museo responde o no a las expectativas del público familiar. Encuentre medios sencillos y prácticos para mejorar la situación.

1. ¿Previó actividades para el "público joven" –juegos o exposiciones– sobre todo en el período de vacaciones? Mantener buenas relaciones con el personal encargado de la educación facilitará su programación. Las bebidas frías deben venderse a bajo precio y se puede reservar un área para meriendas para las familias y los grupos.

2. Se deben instalar servicios sanitarios y lavabos para los niños pequeños, así como un área para la atención de los bebés. (Esos lugares suelen hallarse cerca de los servicios sanitarios para impedidos que necesitan, entre otras cosas, más espacio para poder contar con la ayuda de un acompañante o de la persona que se ocupa de ellos.)

3. ¿Se admiten en las salas a las familias que pasean niños en coche?

4. ¿O puede el museo prestar una cesta o un portabebé?

5. Se pueden instalar sillas altas en la cafetería así como estrados delante de las vitrinas para que los niños vean mejor los objetos expuestos.

1

2

3

4

5

Cómo administrar un museo

Manual práctico

Adoptar una política y una estrategia de servicios a los visitantes

Formar un equipo eficiente de servicios a los visitantes
(Sección 3.1 del Manual)

Divídanse en grupos de tres y discutan las siguientes frases, las que deberán ser completadas de común acuerdo.

Lista de frases

1. El objeto de la política es guiar al personal para que …
2. Los objetivos del museo respecto de los servicios a los visitantes en los próximos tres años son …
3. Los diferentes grupos de visitantes que recibe actualmente el museo son …
4. Los grupos de visitantes que el museo desea atraer en los próximos tres años son …
5. Debemos contar con las siguientes informaciones sobre nuestros visitantes …
6. Para conocerlos mejor, vamos a …
7. El museo ofrece a los visitantes los siguientes servicios …
8. En los próximos tres años podrán añadirse los siguientes servicios…
9. Cada división/departamento del museo puede añadir los siguientes servicios …
10. Los siguientes puestos son esenciales para garantizar a los visitantes una experiencia positiva …
11. Los siguientes puestos son los de los directores de …
12. Sabremos que habremos tenido éxito porque …
13. Para responder a nuestros criterios necesitamos una formación adicional en las siguientes esferas …
14. El equipo de servicios a los visitantes debe reunirse con regularidad con los equipos de … para debatir ….
15. Debemos comenzar por …

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

Cómo administrar un museo

Manual práctico

Garantizar los servicios a los visitantes

Formar un equipo eficiente de servicios a los visitantes (Sección 3.1 del Manual)

Debatan en grupo las siguientes preguntas sobre la prestación de servicios a los visitantes y señalen sus comentarios para comunicarlos al resto del grupo.

Lista de preguntas

1. ¿Quién forma parte del equipo y cuál es su responsabilidad? Identifique cada tipo según las funciones (ej. telefonista, personal de la tienda, etc.).
2. ¿Cuáles son los principales atributos de un buen empleado del servicio a los visitantes?
3. ¿Cuál sería el criterio de calidad de servicio que desearía tener el equipo?
4. ¿Cómo podría alcanzar este objetivo?
5. ¿Cuáles son los espacios del museo de los que debería ser responsable?
6. ¿Pueden los visitantes identificar a los miembros del equipo de los servicios? ¿Dónde deberían encontrarlos?
7. ¿Cuáles son las tareas cotidianas de cada miembro del equipo?
8. ¿Con qué otros miembros del personal del museo deberían estar en contacto a diario y por qué?
9. ¿Qué tratamiento dar a las reclamaciones de los visitantes? Establezcan directrices para los visitantes y para el personal.
10. ¿En qué medida cada miembro del equipo es responsable de abordar los problemas y tratar de resolverlos?
11. ¿En qué casos deberá dirigirse a otro miembro del equipo o a uno de sus superiores?
12. En su opinión, ¿qué tipo de formación necesita el personal?

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

Cómo administrar un museo

Manual práctico

Grupo Comunicación/Información: recopilar la información

Formar un equipo eficiente de servicios a los visitantes
(Sección 3.1 del Manual)

El papel principal del grupo de Comunicación/Información del museo radica en crear mecanismos que permitan recopilar la información, verificar su exactitud y transmitirla en diferentes formas a públicos diversos. Analicen en grupo todas o una parte de las preguntas siguientes (según las distribuya la persona que dirige la sesión). Anoten a continuación sus respuestas para comunicarlas a todo el grupo.

Lista de preguntas

1. En su opinión, ¿cuáles son las informaciones que desean recibir los visitantes del museo y cuáles son aquellas que necesitan?
2. ¿Dónde debe colocarse la información para uso de los visitantes?
3. ¿En qué forma debe presentarse la información? (¿Guía, plegable u otra publicación?) ¿Electrónica? ¿Oral? ¿Audioguía?
4. ¿Cuál es el volumen de información necesaria?
5. ¿De dónde deben provenir las informaciones –tanto del exterior como del interior del museo?
6. ¿Qué sería necesario hacer para verificar la pertinencia de la información y su utilidad para el visitante?

1

2

3

4

5

6

Comparación: análisis del museo desde el punto de vista del visitante

Formar un equipo eficiente de servicios a los visitantes
(Sección 3.1 del Manual)

Distribuya al personal del museo en pequeños grupos de dos o tres personas, invítelos a visitar un museo que no conozcan (sitio del patrimonio, parque de atracciones, centro comercial: poco importa siempre que se trate de un establecimiento público o comercial) y pídales que anoten aquello que les pareció o no funcionar bien desde la perspectiva del visitante.

Resuma las conclusiones en una de las siguientes categorías y añada comentarios breves sobre las buenas prácticas que podrían ser adoptadas en su museo así como las sugerencias que permitan mejorar las atracciones propuestas a los visitantes allí donde se han identificado problemas.

Buen nivel

Adecuado pero puede mejorarse

Pobre

Cómo administrar un museo

Manual práctico

Lista de control
El punto de vista del visitante

Formar un equipo eficiente de servicios a los visitantes
(Sección 3.1 del Manual)

Trabajen en pequeños grupos de dos o tres personas por alrededor de dos horas en su museo durante el horario de visitas y analicen los aspectos mencionados en la siguiente lista. Marque su opinión en una de las tres columnas correspondientes.

	Buen nivel	Adecuado pero puede mejorarse	Pobre
Indicadores generales:			
¿Cuáles son los indicadores que muestran al visitante que su museo lo toma en serio y que se preocupa por la calidad de su visita?	☐	☐	☐
¿Existe un pequeño párrafo en su sitio Internet/nota de información a la entrada del museo que declare sus intenciones?	☐	☐	☐
Llegada:			
¿Es fácil encontrar la carretera que conduce al museo?	☐	☐	☐
¿Está bien hecha la señalización del museo para automovilistas y peatones?	☐	☐	☐
¿Dónde estacionarse?	☐	☐	☐
¿Qué distancia hay que recorrer a pie hasta la entrada?	☐	☐	☐
¿Existe a la entrada un espacio para los impedidos?	☐	☐	☐
Recepción y orientación:			
¿Quién recibe a los visitantes?	☐	☐	☐
¿Qué recibimiento les ha sido reservado?	☐	☐	☐
¿Es atento el personal y ofrece informaciones?	☐	☐	☐
¿Se puede saber con claridad qué hacer al llegar y dónde están los baños, el guardarropa, el buró de información, las salas de estudio, las galerías?	☐	☐	☐
¿Cómo encontrar la programación del día?	☐	☐	☐
¿Qué actividades se proponen a las familias, los niños, las personas con necesidades especiales, los que desean realizar investigaciones?	☐	☐	☐
¿Cuánto tiempo me queda antes del cierre?	☐	☐	☐
¿Es necesaria una entrada, cuál es el precio, existe una reducción para niños y adultos mayores?	☐	☐	☐
¿Se pueden tomar fotos?	☐	☐	☐
¿Se admiten niños en coche en el interior del museo?	☐	☐	☐
Salas de exposición:			
¿Los objetos expuestos atraen mi atención?	☐	☐	☐
¿Logro integrarme al espacio o este resulta oscuro y lúgubre?	☐	☐	☐
¿Son legibles los carteles?	☐	☐	☐
¿Están bien orientadas las luces?	☐	☐	☐
¿Son las salas ruidosas o están desiertas?	☐	☐	☐
¿Es comprensible el contexto intelectual y el contenido de la exposición?	☐	☐	☐
¿Pueden obtenerse más informaciones sobre los objetos expuestos?	☐	☐	☐
¿Dónde encontrar esas informaciones?	☐	☐	☐
¿Puede uno sentarse en cualquier lugar?	☐	☐	☐
¿Puede instruirse y divertirse mi hijo?	☐	☐	☐
¿Están a buena altura las presentaciones para todos?	☐	☐	☐
¿Cómo desplazarse de un lugar a otro?	☐	☐	☐
¿A quién dirigirme para solicitar una información?	☐	☐	☐
¿Cómo reconocer a los agentes del museo?	☐	☐	☐
¿Se puede beber o comer algo?	☐	☐	☐
¿Son baratas las bebidas frías?	☐	☐	☐
¿Puede uno sentarse afuera?	☐	☐	☐
¿Hay servicios sanitarios?	☐	☐	☐