



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA MARÍTIMA Y CIENCIAS DEL MAR**  
**LICENCIATURA EN TURISMO**

**“ESTRUCTURACIÓN DE ESQUEMA DE  
OPERACIONES PARA LOS MEDIADORES  
DEL MAAC”**

**INFORME DE TRABAJO PROFESIONAL**

Previa la obtención del Título de:

**LICENCIADO EN TURISMO**

Presentado por:

XAVIER MARCELO MANCERO MOSQUERA

GUAYAQUIL – ECUADOR

2009

## **DEDICATORIA**

Dedicado con afecto para todos mis compañeros, colegas  
maestros, y en definitiva para aquellas personas que  
me han dejado valiosas enseñanzas de por vida.

Entre ellos, los más importantes: mis padres.

# TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

---

M.Sc. Jerry Landívar Zambrano  
Presidente del Tribunal

---

Ing. Vanessa León León  
Directora de Informe de  
Trabajo Profesional

---

M.Sc. Julio Gavilanes Valle  
Miembro Principal

---

M.Sc. Wilmer Carvache Franco  
Miembro Suplente

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

"La responsabilidad del contenido de este Informe de Trabajo Profesional, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la Escuela Superior Politécnica del Litoral".

---

Xavier Marcelo Mancero Mosquera

## **RESUMEN**

El presente trabajo constituye un aporte documental basado en la retroalimentación y experiencia adquirida como coordinador de los mediadores del MAAC. Aquí se diseña un esquema de operaciones que permite un apropiado manejo de las visitas en relación a este espacio, mediante el uso de herramientas técnicas y administrativas.

El principal objetivo fue mejorar la imagen del MAAC hacia sus usuarios, a través de la definición de un esquema de operaciones para mediadores propuesto a partir del análisis del sistema de manejo de visitas que se había utilizado hasta la fecha.

Para tal propósito fue necesario realizar un diagnóstico del sistema de manejo de visitas del MAAC, partiendo de un análisis de las actividades realizadas por los mediadores y su estructura operativa. Otro paso importante fue organizar y distribuir las funciones para los mediadores en el área de trabajo en base a las necesidades operativas y en función del flujo de visitantes; así como

disminuir el tiempo de ocio de los mediadores durante las horas laborales, asignando espacios específicos y funciones concretas y permanentes.

Este esquema fue desarrollado ante la necesidad de complementar y mejorar el esquema operativo empleado anteriormente. Se necesitaba un modelo operativo que requiera a los mediadores a estar en contacto permanente con los visitantes y que asigne responsabilidades definidas todo el tiempo, con o sin visitantes que soliciten los servicios de mediación.

Las principales herramientas empleadas para la elaboración del presente trabajo fueron la investigación documental, el análisis FODA, análisis y diagrama del flujo de visitantes, y organización de las funciones.

El informe está estructurado en varias secciones. En la primera, haremos una introducción a los elementos básicos relacionados a la dinámica en las exposiciones con el propósito de comprender la importancia de la intervención de un guía en la dinámica de las exposiciones.

En la siguiente sección se hace un enfoque al escenario de aplicación de este trabajo, describiendo los antecedentes de los espacios culturales del Banco Central del Ecuador, los servicios culturales del MAAC y del área operativa.

Posteriormente se describe el sistema de operaciones empleado anteriormente por los guías del MAAC. Esta estructura operativa es el objeto de análisis y aplicación de medidas o estrategias, cuyas propuestas son desarrolladas en el último apartado.

# ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Resumen.....	V
Índice General.....	VIII
Abreviaturas.....	X
Índice de Tablas.....	XI
Índice de Figuras.....	XII
Índice de Fotografías.....	XIII
Índice de Anexos.....	XIV
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I.- El museo y la dinámica de la exposición.</b>	
1.1 Definición de museo.....	4
1.2 Las exposiciones como medio de comunicación.....	6
1.3 El guía como mediador en la comunicación del museo.....	9
<b>CAPÍTULO II.- Salas de exhibición del MAAC.</b>	
2.1 Los espacios culturales del Banco Central del Ecuador.....	11
2.2 El MAAC y sus servicios culturales.....	12
2.3 Las salas de exhibición del MAAC.....	13

### **CAPÍTULO III.- Diagnóstico sobre el sistema de manejo de visitas.**

3.1	Descripción de la estructura de operaciones existente.....	18
3.2	Datos sobre la frecuencia en la prestación del servicio de guías.....	26
3.3	Análisis FODA del sistema de operaciones existente.....	30

### **CAPÍTULO IV.- Estructuración del esquema operativo para los mediadores del MAAC.**

4.1	Definición de puntos estratégicos y áreas de influencia.....	38
4.1.1	Puntos estratégicos.....	38
4.1.2	Áreas de influencia.....	40
4.2	Definición y asignación de funciones básicas.....	41
4.2.1	Definición de funciones para los espacios.....	41
4.2.2	Asignación de las funciones.....	47
4.3	Planteamiento de la normativa.....	49
4.3.1	Funciones del Coordinador.....	50
4.4	Instrumentos del esquema de operaciones.....	53
4.4.1	Instrumentos de planificación.....	53
4.4.2	Instrumentos de Control.....	56

<b>Conclusiones</b> .....	59
---------------------------	----

<b>Recomendaciones</b> .....	60
------------------------------	----

<b>Anexos</b> .....	61
---------------------	----

<b>Bibliografía</b> .....	72
---------------------------	----

## **ABREVIATURAS**

BCE	Banco Central del Ecuador
DCRG	Dirección Cultural Regional de Guayaquil
DRAE	Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
ICOM	International Council of Museums
MAAC	Museo Antropológico y de Arte Contemporáneo
ONG	Organización No Gubernamental

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla Nº 1    Actividades del sistema de operaciones empleado.....	25
Tabla Nº 2    Matriz FODA.....	33
Tabla Nº 3    Distribución de los puntos y sus funciones a los mediadores.....	47

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Lobby y área de exposiciones del MAAC.....	14
Figura 2. Estructura Funcional relacionada a los mediadores.....	17
Figura 3. Espacio operativo y distribución de actividades.....	25
Figura 4. Circulación de visitantes no guiados del MAAC.....	29
Figura 5. Puntos estratégicos y áreas de influencia.....	41
Figura 6. Estructura operativa propuesta.....	48

## ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

	Pág.
Fotografía 1. Estación de guías.....	20
Fotografía 2. Lobby del MAAC.....	20
Fotografía 3. Puertas de acceso a salas de exposiciones.....	21

## ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A	Cuadro de distribución de áreas.....62
Anexo B	Encendido de equipos.....63
Anexo C	Planificación mensual de mediadores del MAAC.....64
Anexo D	Cuadro de registro mensual.....65
Anexo E	Resumen del Esquema de Operaciones.....66

# INTRODUCCIÓN

El Museo Antropológico y de Arte Contemporáneo (MAAC)<sup>1</sup> es uno de los espacios culturales más grandes y de mayor actividad en Guayaquil. Durante el año 2008, además de las exposiciones permanentes, se presentaron 11 muestras itinerantes de distintos artistas en los espacios de exposición que ocupan un área de casi 3000 m<sup>2</sup>; y tuvo una afluencia de más de 36.000 visitantes<sup>2</sup>. Esta magnitud espacial y de oferta cultural hace necesaria la presencia de representantes de la institución, al servicio de los visitantes a lo largo de todo el museo. Particularmente, para el área de exposiciones, estos representantes son los guías o mediadores.

Operativamente, la atención al público en un museo se encuentra con opciones numerosas y dinámicas. Por ejemplo, existen diversos tipos de exposiciones, de acuerdo a su temporalidad, forma y demás categorías. Al mismo tiempo el público asistente es variado en cuanto a la edad, origen, intereses, etc. Si bien es cierto, es complicado definir un plan de acción que

---

<sup>1</sup> A partir del 24 de julio de 2009, el nombre de este espacio cultural ha sido cambiado a Centro Cultural Libertador Simón Bolívar. Para comodidad del lector, este documento mantiene la denominación MAAC refiriéndose al espacio destinado al museo y no al conjunto de todos los servicios culturales.

<sup>2</sup> Dato obtenido de las estadísticas institucionales

articule cada tipo de visita y visitante con cada tipo de exposición; es posible que a través de esquemas de trabajo definidos, se pueda mantener un estándar de calidad en la visita al museo.

El manejo de las visitas que se había realizado hasta la fecha en el MAAC consistía simplemente en dividir la responsabilidad sobre las salas de exposición más visitadas entre los guías. Para ello contaban con una planificación anual de distribución de las salas, que permitía a los mediadores rotar cada semana. Este sistema era funcional siempre y cuando el servicio de guías sea solicitado, lo cual responde generalmente a grupos de instituciones educativas, y que no llegaba a tomar el 30% de las horas laboradas. Otros casos en que el servicio era solicitado pero con menor frecuencia son grupos de turismo y personas con intereses específicos. En cualquiera de estos casos, si el servicio de guías era brindado, usualmente no se efectuaba en todas las exposiciones disponibles. El sistema mencionado también designaba otras funciones, entre ellas la recepción de visitantes, cuadro de tickets y encendido de equipos.

Si consideramos que el trabajo de los mediadores es simplemente "guiar", no existe ninguna disposición que regule el tiempo en que no se encuentren guiando. Esto había permitido que los mediadores dispongan del tiempo y del

espacio en el MAAC a libre criterio y conveniencia, con el riesgo de proyectar una imagen de abandono y poco profesional dentro y fuera de la institución. Por ello se realizó un estudio que ayude a definir un ESQUEMA DE OPERACIONES PARA MEDIADORES.

# **CAPITULO I**

## **EL MUSEO Y LA DINÁMICA DE LA EXPOSICIÓN**

### **1.1 Definición de Museo**

De acuerdo a la definición de la Dra. Francisca Hernández, en su "Manual de Museología", el concepto moderno de la palabra museo aparece en el renacimiento "*cuando el humanista Paolo Giovo emplea el término 'museum'... a modo de inscripción en el edificio donde conservaba sus colecciones*"(1). Desde ésta época, otros términos han sido empleados para referirse a este tipo de espacios, como estudio o galería.

Desde 1987, ICOM<sup>1</sup> plantea la siguiente definición de museo:

**Un museo es una institución permanente, sin fines lucrativos, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y exhibe, con fines de estudio, de educación y de delectación, evidencias materiales de la humanidad y de su entorno. (2)**

En España, en 1985 se aprueba un reglamento de museos<sup>2</sup> donde se los reconoce como:

**...instituciones de carácter permanente que adquieren, conservan, investigan, comunican y exhiben para fines de estudio, educación y contemplación, conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico y técnico o de cualquier otra naturaleza cultural.(3)**

Las definiciones presentan ciertas características que no necesariamente son cumplidas por todos los museos en la actualidad, pero podríamos asegurar que se mantienen ideas básicas y características comunes, como el espacio físico, coleccionismo, organización y conservación de objetos para la comunicación y educación. En resumen se puede definir al museo como un espacio permanente, que comunica y educa a través de la exposición sistemática de elementos.

---

<sup>1</sup> Consejo Internacional de Museos, por sus siglas en inglés. Es una ONG consultora de la UNESCO que agrupa y trabaja con profesionales y museos de todo el mundo.

<sup>2</sup> Ley de Patrimonio Histórico Español (Ley 16/1985), Madrid 1985.

## 1.2 Las exposiciones como medio de comunicación

Una exposición se constituye en el principal medio de un museo para comunicar contenidos o mensajes. Básicamente la comunicación de las exposiciones consiste en la exhibición de objetos y el uso de recursos complementarios para estructurar un mensaje. Si tomamos el modelo de la comunicación de David Berló<sup>3</sup>, podemos analizar las exposiciones y decir que tienen:

**Fuente:** En el caso de las exposiciones está representado por el museo, que genera el mensaje conforme a sus objetivos institucionales.

**Codificador:** La forma de codificación es a través de un guión museográfico, que según lo expuesto por el museólogo Iker Larrauri (1987), especifica y detalla la composición de la exhibición con su tema, elementos, objetos y apoyos (4). Para la estructuración del mensaje, intervienen el trabajo de museología y museografía. Por su parte, la museóloga Aurora León (1995) menciona que la museología “se inspira en criterios históricos, críticos, científicos y didácticos”, y se

---

<sup>3</sup> Autor que propone teóricamente un modelo de comunicación lineal denominado SMRC, en el cual identifica elementos básicos que intervienen en la comunicación: Fuente, Codificador, Mensaje y Receptor.

“vale de la selección razonada de las obras” para conformar los conceptos que desea que los visitantes interpreten. Respecto a la museografía, enfatiza que “es el estudio sistemático, la clasificación ordenada y seleccionada y la exposición clara y precisa de los fondos del museo” (5), es decir que la disposición de los elementos en una exposición considera aspectos técnicos variados, como la luminotecnia, mobiliario, seguridad, uso del espacio, entre otros.

En resumen, la codificación que sucede con el guión museográfico tiene una estructura conceptual para la interpretación de los mensajes; y una física que se basa en los conceptos y reúne las formas y técnicas para causar la lectura del mensaje.

**Mensaje:** Es una idea o tema general compuesta por sub temas. Se conoce como hilo conductor de la exposición y también forma parte de los resultados obtenidos del guión museográfico, durante la codificación del mensaje.

**Canal:** En una exposición se conforma por los diversos recursos empleados para transmitir el mensaje, como los objetos, cédulas de

texto, expositores, proyecciones de video, maquetas, audio, gigantografías, entre otros.

**Receptor - Decodificador:** la audiencia o visitantes del museo. Son las personas que concurren al museo con diferentes propósitos (deleite, educación). Se estima a los visitantes como un elemento clave en las exposiciones. Lucía Astudillo<sup>4</sup> indica que “comunicar en un museo es llevar un mensaje en forma correcta al visitante, a través de la interpretación de sus colecciones” (6), lo cual implica que la comunicación en el museo requiere tanto la presencia de los visitantes como una interacción que permita la interpretación de la muestra.

Consecuentemente la exposición es un medio de comunicación pues reúne los elementos principales que intervienen en ella. El museo codifica un mensaje a través del guión museográfico, que esencialmente es un discurso con una estructura conceptual, definido por la museología; y una física, manifestada a través de la museografía o la disposición física de los elementos y recursos que componen la exposición. Los visitantes, a través de su recorrido; interactúan con la exposición y decodifican el mensaje convirtiéndose en receptores.

---

<sup>4</sup> Doctora en Historia y Directora del Museo de Metales en Cuenca - Ecuador

### **1.3 El guía como mediador en la comunicación del museo**

El guía de un museo es un expositor oral que enseña a los visitantes la muestra o exhibición. Actualmente en muchos museos, los guías también son encargados de que la visita no sólo sea una experiencia de deleite sino también educativa, dependiendo si este aspecto está considerado en los objetivos de la institución. El término "mediador" es utilizado para referirse al educador, especialmente en la aplicación del modelo constructivista<sup>5</sup> en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Como hemos visto, en las exposiciones, el guía cumple un papel fundamental: La decodificación del mensaje. En relación a otros recursos informativos de una exposición, como las cédulas, gigantografías, videos y audio, los guías tienen una gran ventaja: pueden mantener una conversación con el receptor. A través del intercambio de información en una conversación, un guía puede trascender los contenidos explicativos y capacidades de los otros medios, en beneficio de la comunicación entre el visitante y la exposición.

---

<sup>5</sup> En pedagogía, se conoce como constructivismo a un modelo educativo que afirma que el conocimiento es un proceso mental e interno del individuo. Se basa en la construcción de significados personales, utilizando conexiones entre el individuo y el objeto de estudio (como las experiencias e ideas personales) para que exista el aprendizaje. (7)

Entonces podemos concluir que un guía es un valioso recurso expositivo para un museo. De sus habilidades depende el éxito cualitativo de la comunicación en la exposición, lo cual podría traducirse en una audiencia que ha aprendido o captado un mensaje. Por lo tanto es primordial que el guía esté constantemente en contacto con el público y sea el enlace que permitirá la comunicación entre la exposición y el visitante.

## **CAPÍTULO II**

### **SALAS DE EXHIBICIÓN DEL MAAC**

#### **2.1 Los Espacios Culturales Del Banco Central del Ecuador**

Originalmente creado para emitir la moneda nacional y administrar el mercado de cambios, El BCE empezó desde 1946 a preservar tesoros nacionales como la metalurgia precolombina y monedas coloniales; en lugar de convertirlas en lingotes de oro para la reserva monetaria. Las colecciones artísticas del BCE empiezan posteriormente, a partir de 1965 con la recuperación y adquisición de obras de artistas plásticos ecuatorianos en sus variadas creaciones de escultura, pintura, dibujo, grabado, fotografía, etc.

En la actualidad, mediante la gestión de la Dirección Cultural, el BCE administra estas colecciones a través de Museos Arqueológicos, de Arte Colonial o Contemporáneo, Numismático y Etnográfico en 10 ciudades del país. Estos lugares son conocidos institucionalmente como espacios culturales del Banco Central del Ecuador.

## **2.2 El MAAC y sus servicios culturales**

El MAAC (denominación original) es un espacio cultural del BCE, inaugurado el 30 de Julio del 2004, que exhibe principalmente colecciones de arte y piezas arqueológicas. De acuerdo a la ficha técnica del proyecto, la misión de este espacio es:

**...Potenciar el patrimonio cultural institucional, estimulando la reflexión de los diversos públicos, fomentar la conciencia crítica en la colectividad y generar lecturas renovadas del arte y la cultura urbana... (8)**

Está localizado en Guayaquil, en el conjunto arquitectónico Malecón 2000, a la altura de la Avenida Malecón Simón Bolívar y Calle Loja. La estructura arquitectónica se compone de una edificación de tres niveles, donde funcionan los distintos departamentos y oficinas. En la planta baja se encuentran las salas de exhibición, el lobby de acogida al público y el auditorio o Cine. En el siguiente nivel están las oficinas de boletería del

museo, la plataforma y el acceso a los bloques administrativo, documental y de talleres, los cuales también se extienden hacia un tercer nivel.

Entre los servicios culturales que brindan en estas instalaciones tenemos: Salas de exposiciones de carácter temporal y permanente, Centro Documental, Biblioteca, Librería, Tienda de souvenir, Lobby, Auditorio y Talleres donde se realizan cursos y programas educativos.

Tomando como base los fondos culturales institucionales, y a través de programas integrados de educación e investigación que incluyen la realización de foros, conferencias, talleres, presentaciones cinematográficas y de arte escénico; el MAAC pretende contribuir a la difusión y puesta en valor del patrimonio cultural, queriendo con esto, estimular la conciencia crítica de la comunidad

### **2.3 Las Salas de exhibición del MAAC**

El área de salas de exposiciones y lobby de acogida (Figura 1) se localiza en el área pública de la planta baja del edificio, y tiene dos accesos. El principal es a través de la boletería del MAAC en la plataforma o segundo nivel, donde están ubicadas escaleras y ascensor para los visitantes. Un

acceso secundario está ubicado en la planta baja, que conecta el lobby del auditorio con el lobby del museo.

El lobby del museo es un espacio que sirve como antesala, previo a la visita de las colecciones, a las que se accede a través de seis distintos ingresos. Sin embargo también es un área secundaria de exposiciones. Tiene aproximadamente 800 m<sup>2</sup> y cuenta con instalaciones útiles para los visitantes como asientos, servicios higiénicos, área de presentaciones y eventos, un punto de información que se encuentra anexo a la estación de guías y una instalación de cafetería que se aprovecha para el servicio de sala en los eventos. Las salas de exposición, independientemente del contenido al interior, siguen con una temática en general:

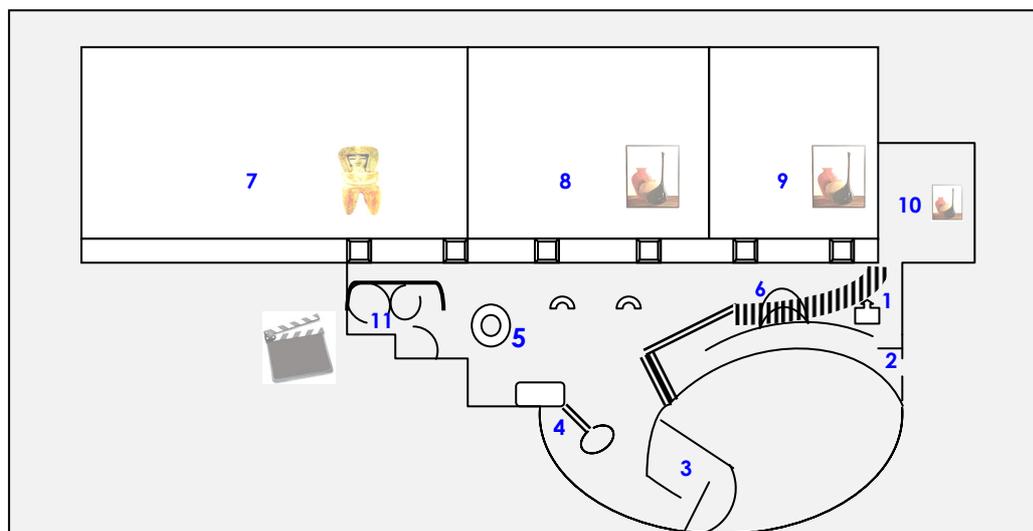
- La sala arqueológica exhibe de forma permanente una muestra de objetos, principalmente de cerámica, piedra, concha y metales pertenecientes a sociedades costeras del Ecuador precolombino, con los cuales enfocan sus aspectos sociales e históricos.
- La sala Autoral, muestra de forma temporal y temática los trabajos de los principales artistas plásticos modernos o contemporáneos, en sus

diferentes técnicas como pintura, escultura, instalaciones, fotografía, entre otros.

- La sala Claves del Arte, tiene un concepto didáctico. Exhibe nociones ilustrativas de apreciación del arte relacionadas a diferentes trabajos expuestos; permitiendo la rotación de varias obras de los fondos de arte del BCE.
- La Sala Multifuncional, es un espacio donde se desarrollan exposiciones temporales de corta duración.
- La sala de Artes digitales, es un espacio que cuenta con tres divisiones donde se proyectan creaciones que emplean elementos de tecnología multimedia y digital, como el video arte, fotografía animaciones, documentales, entre otros.

Al interior de cada sala, las colecciones son mostradas de acuerdo a los parámetros técnicos que desarrollan los encargados de museografía, por lo tanto cuentan con distintos recursos para el la transmisión del mensaje o hilo conductor de la exposición; principalmente las cédulas de textos, gigantografías y proyectores.

**Figura 1. Lobby y Área de exposiciones del MAAC**



Fuente: Adaptación de los planos arquitectónicos originales.

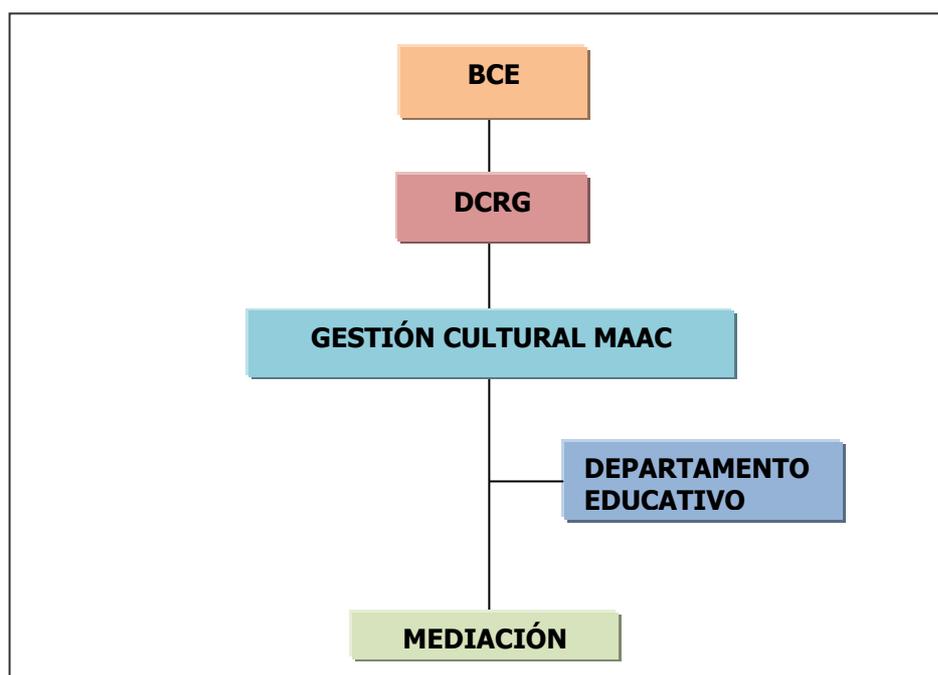
- |  |                             |
|--|-----------------------------|
| 1. Acceso desde boletería              | 7. Sala de Arqueología      |
| 2. Acceso desde el Auditorio           | 8. Sala Autoral             |
| 3. Servicios Higiénicos                | 9. Sala Claves del Arte     |
| 4. Domo y Plataforma de presentaciones | 10. Sala Multifuncional     |
| 5. Punto o Mostrador de información    | 11. Sala de Artes Digitales |
| 6. Instalación de Cafetería            |                             |

Las instalaciones estándar para todo el espacio de exposiciones son los reguladores de temperatura y humedad, sistemas de seguridad y sistema antiincendio. La iluminación, equipos y mobiliario son adaptados de acuerdo a la colección que se expone. El horario de atención para visitar las salas de exposiciones es de martes a sábados, de 10H00 a 17H30 y los domingos de 11H00 a 15H30.

Para el manejo de las visitas, el MAAC cuenta con 4 mediadores, uno de los cuales desempeña el cargo de coordinador. También cuentan con un número igual o menor de pasantes que sirven de respaldo a la labor de los

mediadores cuando existe gran afluencia de visitantes. Los mediadores y el Departamento Educativo están bajo la supervisión del área de Gestión Cultural del MAAC, de la Dirección Cultural Regional de Guayaquil (Figura 2)

**Figura 2. Estructura Funcional relacionada a los mediadores**



Fuente: Adaptación del Organigrama Funcional de la Institución

## **CAPÍTULO III**

### **DIAGNÓSTICO SOBRE EL SISTEMA DE MANEJO DE VISITAS**

#### **3.1 Descripción de la estructura de operaciones existentes**

Vamos a analizar dos componentes básicos del sistema de operaciones empleado por los mediadores del MAAC, previo a la aplicación de este estudio. Estos son: a) los componentes físicos de esta estructura operativa y b) las actividades o funciones realizadas.

## **a. Componentes físicos y espaciales**

Corresponden a la parte estática de la estructura operativa empleada en el museo, ya que los espacios y elementos empleados son los mismos siempre. Estos espacios son:

**a.1 Estación de guías:** es el espacio que funciona como base de los mediadores. La estación está ubicada bajo las escaleras de ingreso al museo y cuenta con mobiliario y equipos de oficina. En este lugar también se almacenan diversos materiales de apoyo para el trabajo del mediador, principalmente insumos para actividades educativas y folletería. Foto 1

**a.2 Lobby:** es el espacio de recepción de los visitantes. Desde él se accede a las salas de exposiciones, estación de guías, servicios higiénicos. Está equipado con asientos, un surtidor de material impreso y un área de presentaciones. Foto 2

**a.3 Salas de exposición:** es el espacio de exhibición de las colecciones, donde ocurren los procesos de mediación o enseñanza. A más de las instalaciones y diseños propios de la museografía, salas cuentan con equipos audiovisuales Foto 3

**Fotografía 1. Estación de guías**



Fuente: Xavier Mancero Mosquera

**Fotografía 2. Lobby del MAAC**



Fuente: Xavier Mancero Mosquera

**Fotografía 3. Puertas de acceso a salas de exposiciones**



Fuente: Xavier Mancero Mosquera

### **b. Procedimientos**

Son una serie de actividades referentes al manejo de las visitas y a la logística necesaria para tal efecto. Estos, junto con la información sobre las colecciones y metodología de enseñanza en el museo, son impartidos como entrenamiento a los pasantes o futuros mediadores. Es necesario indicar que no existe una delegación expresa para la ejecución de estos, sino que son realizados por acuerdos implícitos entre los mediadores. Los procedimientos que se han realizado hasta la fecha son:

**b.1** Revisar las reservaciones esperadas para el día y planificar el manejo de estas visitas. Si existen avisos de reservaciones impresas o por correo electrónico, provenientes desde las oficinas del programa Cultura Para Todos o el departamento de relaciones públicas, son adicionadas a la planificación de reservaciones, que es un documento impreso realizado en formato de hoja de cálculo. Este procedimiento se realiza todos los días, antes de recibir visitantes.

**b.2** Organizar los materiales (didáctico, impreso, etc.) que se emplearán durante el día.

**b.3** Recibir e informar a los visitantes (con o sin reservación). Este procedimiento se realiza cuando llegan visitantes y se constituye por las siguientes actividades

- Saludo y bienvenida.
- Colectar el ticket emitido en boletería.
- Información sobre las colecciones al interior.
- Orientación e información sobre otros servicios:

- Estación de guías – servicios higiénicos – bitácora de visitas - información impresa de las colecciones.
- Ofrecer el servicio de guianza.

**b.4** Proveer el servicio de guianza de acuerdo a los requerimientos de los visitantes. Este procedimiento se realiza con la llegada de visitantes y puede variar en:

- Recorrido con exposición introductoria al inicio de cada sala
- Recorrido guiado.

Los mediadores guían los recorridos de acuerdo a una planificación semestral que asigna la responsabilidad de exponer en las salas entre los guías, rotando cada semana. Para transmitir la información de los contenidos en las salas, toman como base los criterios expuestos en el manual de mediación constructivista, que fue implementado a inicios del año 2008.

**b.5** Contabilizar los ticket recibidos por los visitantes y hacer un cuadro con los emitidos en boletería. Se realiza todos los días operativos luego de cerrar el ingreso al museo. Esta actividad se

realiza con la ayuda de un formato impreso, diseñado en hoja de cálculo Excel.

**b.6** Informar al coordinador de mediadores sobre novedades encontradas en las salas de exposiciones, así como las veces en que brindaron el servicio de mediación a algún visitante o grupo, para elaborar un conteo mensual. Se realiza cuando existen los datos en cuestión.

**b.7** Encendido de equipos previo a la apertura de las salas los días domingos. Existe un formato de planificación mensual que asigna a los guías por semana el cumplimiento de esta actividad

En resumen, el sistema operativo de los mediadores del MAAC tiene actividades definidas que se realizan en sitios específicos dentro del museo.

La frecuencia con que suceden estas actividades (Tabla 1) determina cuales son los espacios del museo que cuentan con la presencia de los mediadores de forma permanente, temporal u ocasional, como se puede observar en la Figura 3. Esto viene a representar que, en los espacios más extensos del museo, como las salas de exposiciones y el lobby, la presencia de los

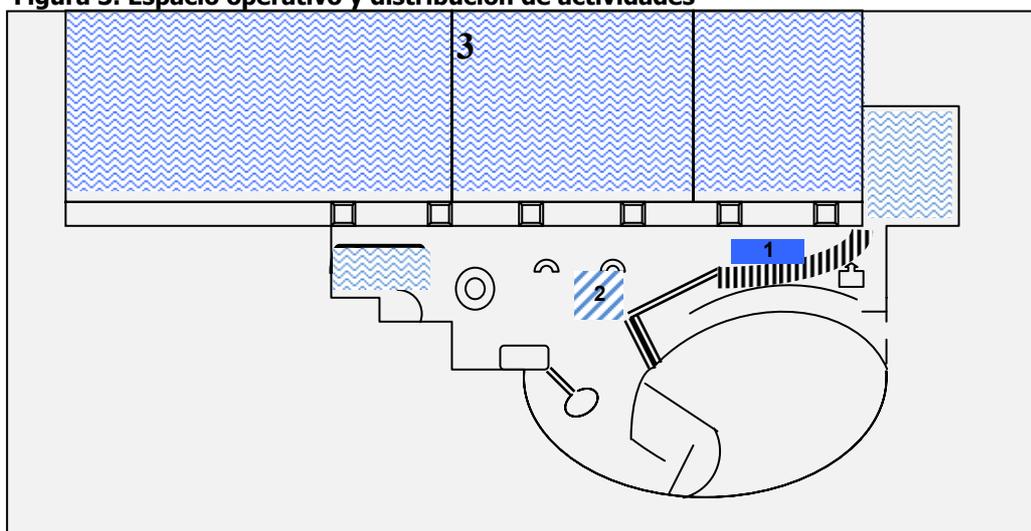
mediadores es poco frecuente y temporal, pues está condicionada a la presencia de visitantes y la solicitud de los servicios del mediador. Por otro lado, la presencia en la estación de guías es frecuente por reunir las instalaciones y material propio de los mediadores.

**TABLA No.1**  
**ACTIVIDADES DEL SISTEMA DE OPERACIONES EMPLEADO**

Espacio	Actividades	Frecuencia
Estación de guías	Planificación de Reservasiones	Diaria
Estación de guías	Organización del material de mediación	Diaria
Lobby	Recibir e informar visitantes	Con visitas (Ocasional)
Estación de guías	Reportes	Eventual
Estación de guías	Conteo de tickets	Diaria
Salas	Mediación a los visitantes	Con requerimiento (Ocasional)
Salas	Encendido de equipos	Semanal

Fuente: Elaborado en base a las actividades ejecutadas por los mediadores.

**Figura 3. Espacio operativo y distribución de actividades**



Fuente: Adaptación de los planos arquitectónicos originales.

**Espacios:**

1. Estación de guías
2. Lobby de Acogida
3. Salas de Exposiciones

**Actividades:**

-  Permanente
-  Temporal y ocasional
-  Temporal y poco frecuente

### **3.2 Datos sobre la frecuencia en la prestación del servicio de guías**

Con la finalidad de obtener un panorama más amplio sobre la prestación del servicio de guías del MAAC, vamos a observar algunos datos adicionales.

De acuerdo a los registros y estadísticas del museo<sup>6</sup>; durante los últimos tres meses, las visitas guiadas no sobrepasan las 40 por cada mes; y si tomamos en cuenta la duración promedio de su recorrido (de una hora) representan aproximadamente 40 horas laboradas en el manejo de visitantes en el museo, por cada mes.

Esto quiere decir que aproximadamente el 25% de las horas totales al mes son laboradas en el manejo de visitas mientras que la mayor parte de las horas laborales restantes, transcurren como tiempo de ocio en la estación de guías incluso con la presencia de visitantes, ya que estos aparentemente no solicitan el servicio.

Estos visitantes no guiados superan a los visitantes guiados totales al mes; y son más frecuentes debido a que se efectúan de forma independiente y no

---

<sup>6</sup> Datos correspondientes al período entre los meses de Mayo y Julio del 2008.

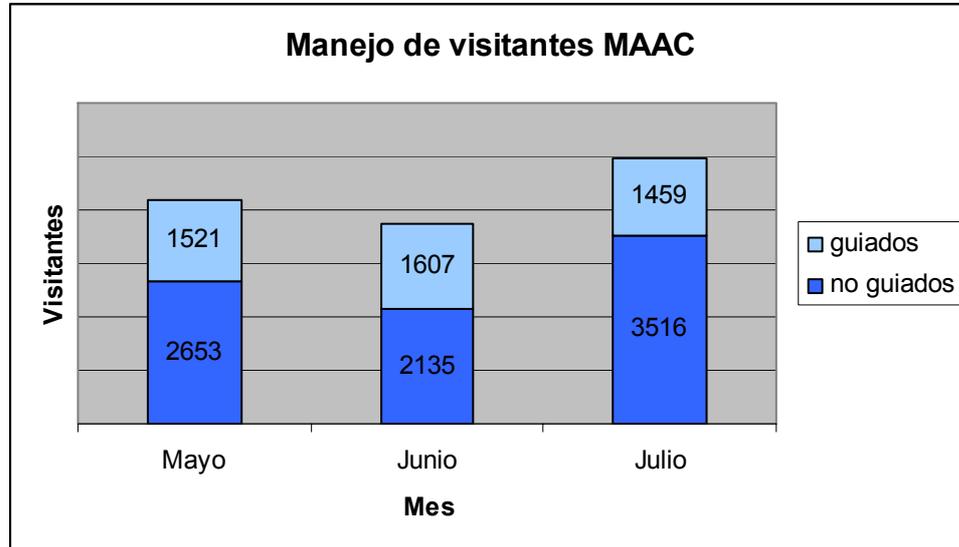
en grupo como sucede con las visitas guiadas. Cuando un visitante no es guiado, el contacto que existe con los mediadores sucede cuando se lo recibe o cuando se atienden requerimientos o quejas de los visitantes, que mayormente son en relación a aspectos que afectan la calidad de la visita, descritos a continuación:

- Mal funcionamiento o calibración de instalaciones y equipos, como luminarias, bancos, equipos de audio y video.
- Requerimientos de orientación en las instalaciones
- Preguntas sobre las exposiciones y museografía
- Asistencias especiales en ascensor y rampas

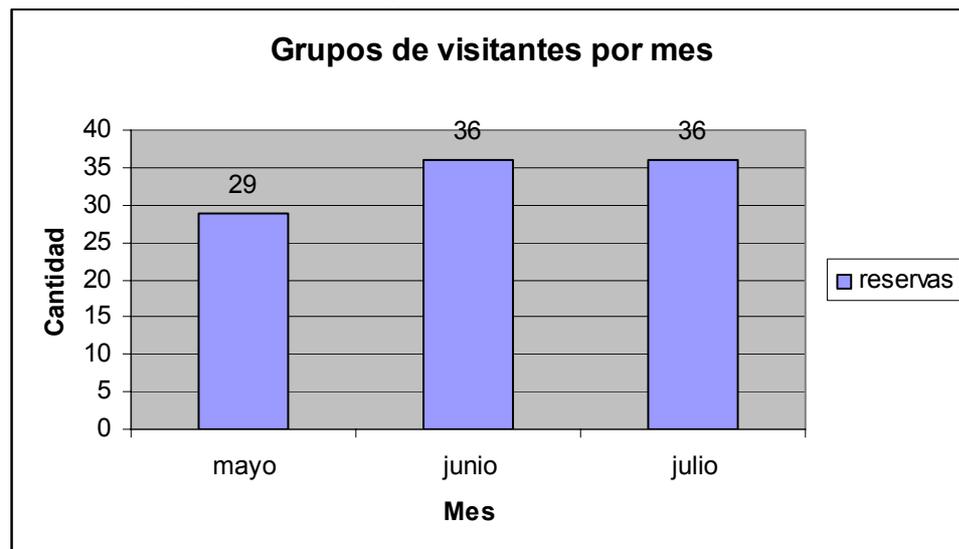
Como consecuencia, los visitantes que no han requerido una guía realizan recorridos sin la opción de ser informados o asistidos durante su recorrido, haciendo que la visita corra el riesgo de perder calidad. Además generalmente los recorridos de estos visitantes son incompletos y en algunos casos contra criterios museográficos<sup>7</sup> (Figura 4)

---

<sup>7</sup> El recorrido de los visitantes puede requerir un orden específico, de acuerdo a los criterios museográficos y tipo de exposición

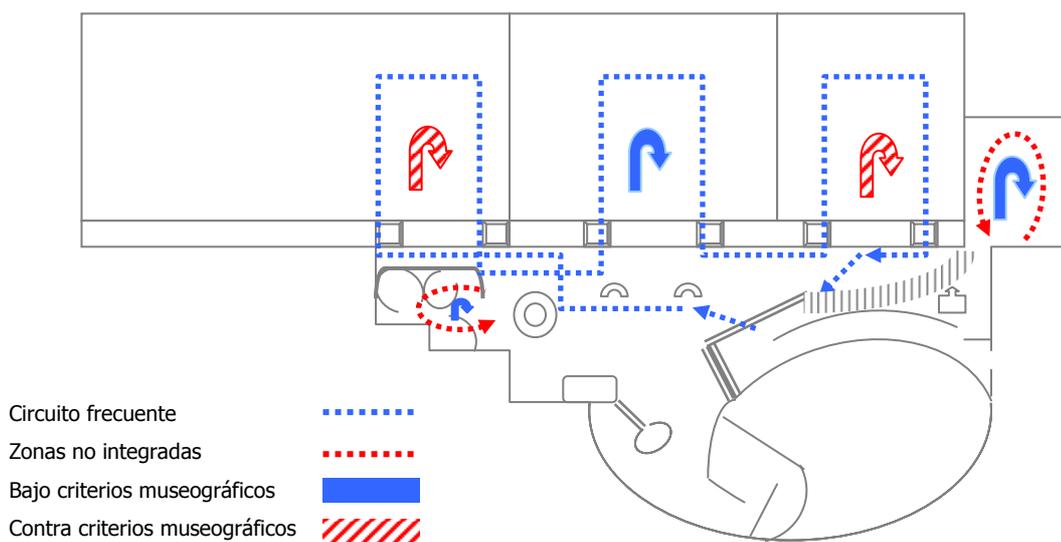
**Gráfico 1. Manejo de Visitantes MAAC**

Fuente: Elaboración propia en base a las estadísticas institucionales.

**Gráfico 2. Grupo de Visitantes por Mes**

Fuente: Elaboración propia en base a las estadísticas institucionales.

**Figura 4. Circulación de visitantes no guiados del MAAC**



Fuente: Elaboración propia en base a observación.

En definitiva, respecto al servicio de los guías se puede establecer que los recorridos guiados suceden con menor frecuencia en relación a los recorridos no guiados. Sin embargo, aunque no hayan necesitado los servicios de un guía, los visitantes se enfrentan a situaciones que podrían afectar la calidad de la visita y que pueden ser evitadas o solucionadas con la intervención de un mediador. Esto no es consecuente con el esquema operativo actual, que permite a los mediadores permanecer en la estación mientras un visitante no necesite sus servicios.

### **3.3 Análisis FODA del sistema de operaciones existente**

De acuerdo al análisis de las funciones y los datos sobre la prestación del servicio de guías podemos determinar que uno de los principales problemas de la estructura operativa existente radica en que no cuentan con un esquema de operaciones definido que asigne expresamente las responsabilidades a los mediadores y que controle su cumplimiento. Por lo tanto, los procedimientos son realizados de forma cooperativa y por medio de acuerdos poco estables, haciendo que el cumplimiento sea ocasional y desobligado. La percepción de que las actividades son tomadas de forma poco equitativa desmotiva a los mediadores.

Las funciones existentes están orientadas tanto al manejo de visitantes como a sus actividades complementarias. Por ello, durante el tiempo en que no hay visitantes en el museo aparentemente no existen obligaciones ni funciones que cumplir, lo cual se convierte en tiempo de ocio.

Un problema adicional es que las funciones que involucran contacto con los visitantes como la recepción y mediación, toman lugar en espacios concretos y son temporales. Una vez que son cumplidas, los guías tienden a regresar a la estación, dejando los demás espacios y los visitantes que se encuentran en ellos desprovistos de atención.

**FORTALEZAS**

F1 Actividades realizadas en base a las necesidades de los visitantes, en los que identifican elementos clave en el manejo de las visitas.

F2 Recursos físicos y tecnológicos asociados a la operación.

F3 Uso de manual que regula la enseñanza en el museo

F4 Distribución de la responsabilidad sobre las salas de exposición a través de una planificación semestral

F5 Capacitación sobre las colecciones y forma de operación.

**DEBILIDADES**

D1 No existen funciones definidas, solo procedimientos no regulados ni asignados.

D2 Los procedimientos no constan por escrito.

D3 Los procedimientos se orientan al visitante que requiere el servicio de mediación y no existe una regulación que ordene el tiempo en que no se requiere el servicio.

D4 No contempla una presencia permanente de los mediadores a lo largo del museo con lo cual se pierde contacto con los visitantes en caso de que éstos requieran de su ayuda.

D5 La falta de un esquema definido de trabajo desmotiva y desobliga a los mediadores.

**OPORTUNIDADES**

O1 Optimizar el tiempo de ocio de las horas laborales asignando funciones específicas.

O2 Detectar y actuar oportunamente en situaciones o imprevistos que se susciten en las instalaciones.

O3 Proyectar la presencia permanente hacia los visitantes en todo el museo.

O4 Aumentar la responsabilidad y la motivación de los mediadores sobre su trabajo

**AMENAZAS**

A1 Posible incumplimiento de funciones por falta de registro escrito o planificación

A2 Mala percepción o malas experiencias por parte de los visitantes.

A3 Accidentes y posibles daños en los recorridos, que causen perjuicio a las visitas, exhibiciones e instalaciones

**TABLA No. 2**  
**MATRIZ FODA**

	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1 Procedimientos contruidos en base al flujo de visitantes experimentado.</p> <p>F2 Recursos físicos y tecnológicos asociados a la operación.</p> <p>F3 Uso de manual que regula la enseñanza en el museo</p> <p>F4 Distribución de la responsabilidad a través de una planificación semestral</p> <p>F5 Capacitación sobre las colecciones y forma de operación.</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1 No constan por escrito.</p> <p>D2 No existen regulaciones ni asignación de funciones específicas.</p> <p>D3 Los procedimientos se orientan al visitante que requiere el servicio de mediación.</p> <p>D4 No contempla la presencia permanente de los mediadores a lo largo del museo.</p> <p>D5 Desmotivación y desobligación de los mediadores.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1 Optimizar el tiempo de ocio existente asignando funciones específicas.</p> <p>O2 Detectar y actuar oportunamente en situaciones que afecten la calidad de la visita</p> <p>O3 Proyectar la presencia permanente en el museo.</p> <p>O4 Aumentar la responsabilidad y la motivación</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p>1 Identificar y asignar funciones específicas en base a las necesidades.</p> <p>2 Distribuir la presencia de los mediadores en el museo</p> <p>3 Estructurar y redactar un esquema de operaciones</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p>1 Estructurar y redactar un esquema de operaciones</p> <p>2 Identificar y asignar funciones específicas en base a las necesidades.</p> <p>3 Distribuir la presencia de los mediadores en el museo</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1 Incumplimiento de funciones</p> <p>A2 Mala percepción o malas experiencias</p> <p>A3 Accidentes y posibles daños en las salas.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>1 Implementar un sistema de control de cumplimiento de funciones</p> <p>2 Distribuir la presencia de los mediadores en el museo</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>1 Estructurar y redactar un esquema de operaciones</p> <p>2 Implementar un sistema de control de cumplimiento de funciones</p>

Como medidas correctivas se propone clasificar el espacio operativo del museo para identificar y organizar las funciones que son posibles en ellos. Con esto se crean puestos de trabajo para asignarlos a los mediadores. Una vez creados estos puestos se debe estructurar un esquema de operaciones, recopilando los principios, reglas y funciones para elaborar un documento impreso que sistematice las operaciones de los mediadores. Finalmente,

estructurar un sistema que permita el control de las disposiciones expresas en el esquema de operaciones.

Esta distribución espacial y de funciones obedece a la necesidad de que los mediadores vigilen y mantengan las condiciones apropiadas para que la interacción entre los visitantes y las colecciones expuestas sea una experiencia satisfactoria y consecuente con los objetivos institucionales de educación y comunicación, sea que requieran el servicio de mediación o prescindan del mismo.

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTRUCTURACIÓN DEL ESQUEMA OPERATIVO**

#### **PARA LOS MEDIADORES DEL MAAC**

El DRAE<sup>8</sup> tiene tres definiciones para esquema. La primera dice que es una “Representación gráfica o simbólica de cosas materiales o inmateriales”, mientras la segunda se refiere a ellos como un “Resumen de un escrito, discurso, teoría, etc., atendiendo solo a sus líneas o caracteres más significativos”. Una definición adicional del DRAE, indica que es una “Idea o concepto que alguien tiene de algo y que condiciona su comportamiento”.

Las definiciones nos aproximan a ideas básicas como la simplificación de un

---

<sup>8</sup> Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española

concepto, su representación y su uso referencial. Los esquemas parecen simplificar y resumir los aspectos más representativos de un contexto amplio o complejo. Para lo cual sintetizan los contenidos principales de varias ideas, y luego son organizadas de modo que en conjunto resumen un tema. En definitiva, un esquema es una herramienta que representa una idea compleja, resumiéndola en líneas referenciales o pautas.

Para este caso se pretende hacer un esquema de las operaciones en el MAAC, lo cual quiere decir que se organizarán las actividades relacionadas al manejo de visitas para conformar una estructura operativa sintética y referencial.

El esquema propuesto toma como referencia el análisis FODA para desarrollar las estrategias identificadas:

**E1** Distribuir la presencia de los mediadores en el museo, para lo cual se organizará el espacio identificando puntos estratégicos y áreas de influencia.

**E2** Organizar y asignar funciones específicas en base a las necesidades, compilando las tareas realizadas y estructurándolas a modo de funciones definidas para los espacios identificados.

**E3** Implementar un sistema de control de cumplimiento de funciones, creando una normativa y sistemas de planeación y control del trabajo a realizarse.

**E4** Estructurar y redactar un esquema de operaciones, que organice el trabajo de los mediadores, asignándoles espacios, funciones específicas, actividades a realizarse, normas de cumplimiento y sistemas de planeación.

A través del contacto permanente entre mediadores y visitantes; y una estructura de funciones que reduzca el tiempo de ocio, se pretende ayudar a los objetivos institucionales de comunicación y dar una buena imagen a los usuarios; conformando de este modo un estándar de servicio. A continuación se desarrollan las estrategias identificadas por medio del análisis FODA, necesarias para la estructuración del esquema operativo.

## **4.1 Definición de puntos estratégicos y áreas de influencia**

### **4.1.1 Puntos Estratégicos**

Vamos a denominar puntos estratégicos a espacios específicos dentro del museo seleccionados en base a criterios que permitan aumentar el contacto con los visitantes y actuar de forma oportuna en caso de alguna situación imprevista.

Los puntos han sido definidos en base a la observación del desplazamiento más frecuente entre los visitantes del museo, prestando atención a los espacios que ocupan y a las necesidades que presentan. La mayoría de sujetos hacen el recorrido por las instalaciones, desde la sala arqueológica hasta la multifuncional, lo cual coincide con el orden en que están alineadas de extremo a extremo en el museo y con el orden en que el mediador las ha mencionado al dar la bienvenida al visitante.

#### ***Punto 1: Recepción o Lobby***

Tiene como base física los asientos en el área del lobby, ubicados al pie de las escaleras al ingreso del museo. Es el primer punto de contacto con los visitantes del MAAC, permite tener una amplia

visibilidad del flujo de los visitantes y es un punto clave para orientarlos.

***Punto 2: Arqueología - Digitales***

La base de este punto es una mesa instalada al pie del ingreso de la Sala de Artes Digitales, cercana al ingreso de la exposición permanente. Se considera como un área que requiere la constante presencia de un mediador, puesto que en el sector existen necesidades de orientación hacia la sala de Artes Digitales y hacia la puerta de ingreso de la Sala Arqueológica.

***Punto 3: Mostrador***

Tiene como base física el mostrador frontal en la estación de guías. Es un punto estratégico de contacto con los visitantes por varios factores: manejo de encuestas, línea telefónica, material de difusión, acceso a la estación de guías, donde se encuentra el computador y se almacenan diversos materiales de trabajo de los mediadores e incluso pertenencias de los visitantes. Está cercana al ascensor por donde frecuentemente ingresan personas con movilidad reducida que pueden necesitar asistencia.

Se estima que desde cualquiera de estos puntos, el personal está en un lugar estratégico para estar en contacto con los usuarios durante su recorrido en el museo (Figura 5)

#### **4.1.2 Áreas de Influencia**

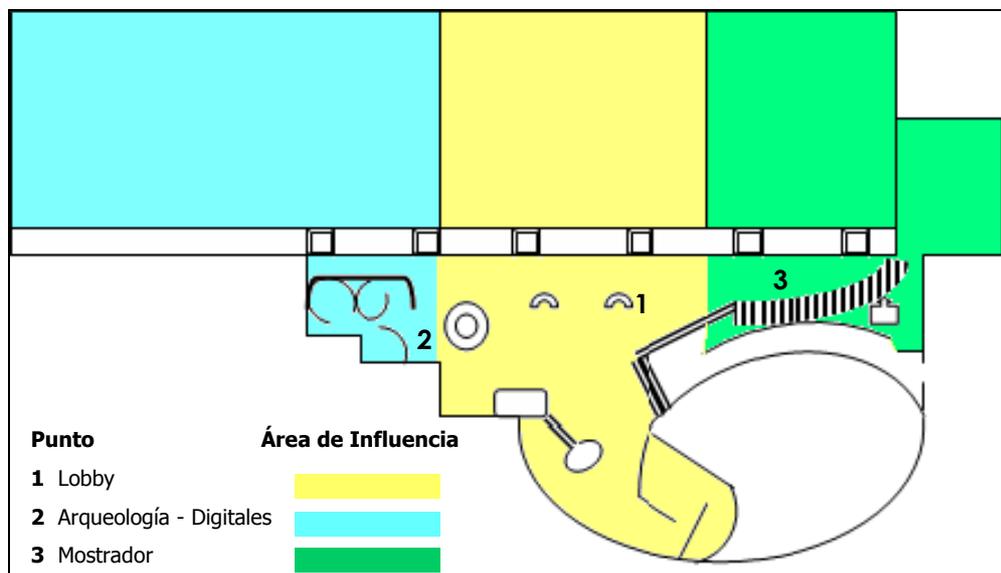
La definición de las áreas de influencia pretende asignar a los mediadores la responsabilidad sobre el espacio físico en el museo. Cada uno de los puntos anteriormente definidos posee su área de influencia. A continuación se establecen las áreas de influencia de cada punto:

***Punto 1 o Recepción*** área del lobby, sala autoral, domo, baños.

***Punto 2 o Arqueología*** exhibiciones de artes digitales, antropología.

***Punto 3 o Mostrador*** área de las salas claves del arte y multifuncional.

**Figura 5. Puntos estratégicos y áreas de influencia**



Fuente: Adaptación de los planos arquitectónicos originales.

## 4.2 Definición y asignación de funciones básicas

A continuación consta una lista de funciones organizadas de acuerdo a los espacios identificados. Para el cumplimiento de cada función, se han identificado las principales actividades o tareas. Éstas no excluyen a las funciones básicas que constan en el manual de mediación.

### 4.2.1 Definición de Funciones para los Espacios

#### *Punto 1 o Recepción*

1.1 Recibir y mantener informados a los visitantes sobre el museo, las colecciones y servicios disponibles.

- Mantener constantemente el surtidor abastecido con el material de difusión del museo para su distribución entre los visitantes.
- Recibir a los visitantes, de acuerdo a las especificaciones del manual de mediadores.
- Dividir los grupos de más de 25 personas en grupos menores y organizar la visita de acuerdo a los requerimientos del grupo y la disponibilidad de guías en las salas.

1.2 Revisar periódicamente su área de influencia para identificar y satisfacer los requerimientos de los visitantes, a fin de mantener un estándar satisfactorio de servicio.

- Revisar constantemente el buen funcionamiento de los equipos y el estado de los elementos que componen las exposiciones en su área de influencia. En caso de que existan daños, deben ser reportados al coordinador.

- Asistir a los visitantes conforme a sus requerimientos.

1.3 Reportar a diario los datos sobre la cantidad de visitantes recibidos al día para el control de boletería y coordinación.

- Recibir los tickets provenientes de boletería y conservar el talón desprendible para realizar el conteo de tickets emitidos.
- Registrar y contar los tickets al final de la jornada de trabajo.
- Registrar el número de veces que el servicio de guías fue solicitado y el total de grupos recibidos.

### ***Punto 2 o Arqueología - Digitales***

2.1 Revisar periódicamente su área de influencia para identificar y satisfacer los requerimientos de los visitantes, a fin de mantener un estándar satisfactorio de servicio.

- Orientar a los visitantes hacia el ingreso de las salas en su área de influencia.
- Informar a los visitantes sobre la disponibilidad y el uso de los equipos en su área.
- Revisar periódicamente el buen funcionamiento de los equipos y el estado de los elementos que componen las exposiciones en su área de influencia. En caso de que existan daños, deben ser reportados de inmediato al coordinador.
- Revisar constantemente que el volumen de los equipos en las salas a su cargo no generen contaminación sonora.
- Asistir a los visitantes conforme a sus requerimientos.

2.2 Reportar a diario los datos sobre la cantidad de visitantes recibidos en la Sala de Artes Digitales para el control de coordinación.

- Registrar un conteo de los visitantes que ingresan en la Sala de Artes digitales.

### ***Punto 3 o Mostrador***

3.1 Responsabilizarse por los elementos empleados en la planificación y ejecución de actividades de los mediadores que se encuentran y se administran desde la estación de guías.

- Atender las llamadas telefónicas.
- Registrar en el sistema las reservaciones que sean notificadas por teléfono, correo electrónico u oficio provenientes del Programa Cultura Para Todos y Relaciones Públicas.
- Organizar los materiales almacenados en la estación de guías que son empleados en las labores: material didáctico, de oficina y publicitario.
- Invitar a los visitantes a llenar las encuestas y depositarlas en el ánfora.

- Revisar periódicamente su área de influencia para identificar y satisfacer los requerimientos de los visitantes, a fin de mantener un estándar satisfactorio de servicio.

3.2 Revisar periódicamente su área de influencia para identificar y satisfacer los requerimientos de los visitantes, a fin de mantener un estándar satisfactorio de servicio.

- Asistir a los visitantes conforme a sus requerimientos.
- Revisar periódicamente el buen funcionamiento de los equipos y el estado de los elementos que componen las exposiciones en su área de influencia. En caso de que existan daños, deben ser reportados de inmediato al coordinador.
- Orientar e informar a los visitantes en las salas a su cargo.

- Recibir a los visitantes que ingresan al museo por el ascensor o por el acceso del auditorio y asistirlos en caso de ser necesario.

#### 4.2.2 Asignación de las funciones

Se han definido los puntos estratégicos y las funciones que corresponden a cada uno. La asignación de estas posiciones o puestos se propone de la siguiente manera:

**TABLA No. 3**  
**DISTRIBUCIÓN DE LOS PUNTOS Y SUS FUNCIONES A LOS MEDIADORES**

Punto	Área	Mediadores	Pasantes *
1	Recepción	1	1
2	Arqueología - Digitales	1	1
3	Mostrador	1	1

\*Se han considerado pasantes de apoyo para las funciones indicadas o en caso de que tengan que ausentarse temporalmente del punto asignado a los mediadores.

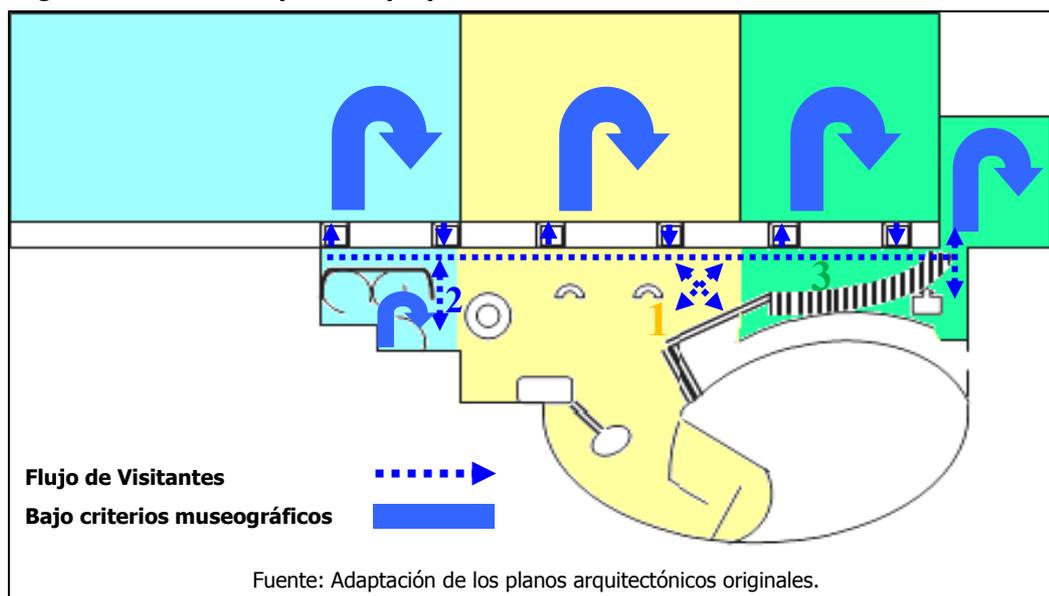
#### ***Dinámica Operativa Propuesta***

A través de la presencia permanente en puntos asignados a lo largo del museo y de recorridos frecuentes en sus respectivas áreas de influencia, los mediadores están en la capacidad de administrar el flujo de los visitantes, ayudando a que ocurra en el sentido apropiado (bajo los criterios

museográficos) y a que se integren todas las exposiciones. Adicionalmente, los mediadores se encuentran cerca de los visitantes en caso de que estos tengan algún requerimiento especial (Figura 6).

Tanto las funciones preexistentes como las incorporadas, conforman una estructura operativa definida y formal. El esquema operativo propuesto es flexible en caso de que se siga manteniendo el sistema de distribución de salas entre los mediadores.

**Figura 6. Estructura operativa propuesta**



### **4.3 Planteamiento de la normativa**

Para ejercer un mejor control sobre el esquema propuesto, se establecieron las siguientes normas.

- Un mediador es asignado a cada punto como titular del mismo, pudiendo tener apoyo de los pasantes. Los pasantes son sólo de apoyo y no se permite la presencia de dos mediadores en el mismo punto.
- Los mediadores rotarán en los puntos semanalmente.
- Mientras no se encuentren guiando, la presencia en los puntos y el cumplimiento de las funciones son estrictamente obligatorios.
- El punto 1 o Recepción no debe quedar desprovisto de atención.
- El mediador asignado al punto 3 debe estar permanentemente a la vista del público y no dentro de la estación de guías.
- Los procedimientos expuestos en el Manual Educativo de mediación se mantienen.

### **4.3.1 Funciones del Coordinador**

El coordinador será responsable del cumplimiento de las siguientes funciones, las cuales son susceptibles de ser delegadas a un alterno, en caso de ser necesario:

- Anunciar la hora de apertura y cierre del museo.
- Confirmar al personal de seguridad la disposición de abrir la puerta de ingreso (a la hora exacta que conste como hora de inicio de la jornada) y de cierre de la puerta al final del día de trabajo.
- Encender los equipos de las salas y constatar su buen funcionamiento previo a la apertura.
- Apagar todos los equipos a la hora de cierre y devolver los controles en la consola de seguridad.
- Agilizar la incorporación de pasantes en el museo.

- Publicar convocatorias en universidades para realizar las pasantías en el museo.
- Hacer una inducción a los interesados en realizar sus pasantías en el MAAC y preevaluar sus perfiles.
- Entrenar a los pasantes sobre el uso de los guiones museográficos, manual de operaciones para mediación y esquema de operaciones.
- Vigilar el cumplimiento de las disposiciones del esquema de operaciones y del manual educativo, haciendo uso de los cuadros de planificación y control.
- Reemplazar a los mediadores en caso de que se desplacen a las salas para realizar recorridos u otra situación que lo amerite.
- Organizar la carpeta de trabajo de mediadores para conformar la planificación de operaciones mes a mes.

- Imprimir los formatos de planificación y control mensual del trabajo de mediadores.
- Anexar en la carpeta de trabajo la planificación de eventos relacionados al museo, sean organizados por Relaciones Públicas o el programa Cultura Para Todos.
- Derivar las encuestas a la coordinadora de espacios culturales del BCE.
- Informar a las áreas técnicas en caso de existir daños en las salas o los equipos y hacer seguimiento.
- Evaluar el desempeño de los mediadores de planta y pasantes a través de los formatos predefinidos en el manual de operación para mediadores.
- Asegurarse de que existan los materiales necesarios para la mediación y actividades post – visita, suministros de oficina y folletería.

- Elaborar informes de coordinación.
- Registrar diariamente en el Registro Mensual de Áreas los reportes de cada punto: Lobby, Arqueología - Digitales y Mostrador, para las estadísticas de salas y visitantes.
- Tabular los resultados del Registro Mensual de Áreas cada quince días y/o al final del mes y presentar un informe.

#### **4.4 Instrumentos del esquema de operaciones**

Se ha definido un esquema de operaciones para los mediadores del MAAC, donde se expresan funciones, puntos y personas asignadas. Este esquema regula la dinámica que debe existir operativamente en el Museo. A continuación se muestran los instrumentos complementarios, cuya finalidad es dejar una constancia física de la planificación y del control de las funciones.

##### **4.4.1 Instrumentos de Planificación**

Debido a que no existe control sin planificación, es necesario expresar y dejar constancia de forma clara y por anticipado la

organización del trabajo, es decir, quienes son los responsables de cada punto y área con las respectivas funciones que le competen.

Los instrumentos de planificación diseñados son el cuadro de distribución de áreas y el encendido de equipos.

### ***Distribución de Áreas***

Para la distribución de las áreas se ha diseñado un cuadro de distribución, denominado distribución de áreas (anexo A), donde se aprecian los días de la semana y por otro lado los puntos (Lobby, Arqueología o Mostrador) representados por colores, creando una matriz donde se muestran los responsables de los punto cada día del mes. En los cuadros se deben escribir las iniciales de los mediadores asignados. Este registro evidencia que actividad ha sido asignada a cada mediador a lo largo del mes. La distribución será asignada semanalmente.

### ***Encendido de Equipos***

Otro de los instrumentos necesarios para la planificación mensual es la tabla de responsables para el encendido de equipos. Este esquema ya existe en la actualidad (anexo B).

El formato para llevar la planificación mensual constará de:

- Distribución de áreas, que organiza el trabajo y funciones a cumplirse cuando la mediación es o no es requerida.
- Encendido de equipos, que asigna de forma mensual la responsabilidad del encendido de los equipos en las salas.

Logrando de este modo, registrar una constancia escrita de las responsabilidades asignadas mes a mes para conocimiento de los mediadores y sus superiores (anexo C).

Estos formatos deben ser impresos y archivados en una carpeta de planificación mensual y estar disponibles en la estación de guías. En ella se incluirá la planificación de eventos que notifique el área de Relaciones Públicas, a realizarse en el Lobby, Plataforma, Talleres y otros espacios integrados al museo. Constará además la planificación de eventos del programa Cultura para todos y cualquier otro que se considere necesario. La elaboración y responsabilidad del manejo de este documento le corresponde al coordinador de los mediadores

#### **4.4.2 Instrumentos de Control**

Adicional a la planificación, se ha diseñado un sistema de control diario denominado registro mensual (anexo D) a través del cual se pretende estimar el cumplimiento del mediador en relación a sus funciones asignadas. Para ello se han elegido funciones que signifiquen, al menos, la permanencia en el punto asignado y el cumplimiento de una función específica, sujeta de control y que se pueda expresar cuantitativamente.

Para cada punto, se han identificado indicadores de cumplimiento:

##### ***Punto 1 o Lobby***

Total de grupos recibidos

Total de veces que un guía fue solicitado

Cuadre de tickets

##### ***Punto 2 o Arqueología -Digitales***

Conteo de visitantes en Sala de Artes Digitales

##### ***Punto 3 o Mostrador***

Encuestas realizadas al día

### Conteo de visitantes en Sala Multifuncional

El cumplimiento de estas funciones, que pueden ser expresadas cuantitativamente, implican o pueden reflejar a grandes rasgos lo que interesa: la permanencia en los puntos asignados y una total concentración en los visitantes. Por lo tanto al final de la jornada de trabajo, los mediadores deben registrar estos totales en el cuadro de control mensual de acuerdo al punto que han sido asignados.

Además, la información generada a través de este sistema puede ser valiosa para los responsables de la curaduría de las exhibiciones. El registro es diario y además se considerarán los comentarios de los guías sobre novedades u observaciones en sus áreas.

Este formato debe ser impreso para que el coordinador y su alterno puedan llevar un control diario y mensual del cumplimiento de las tareas asignadas en cada punto. Los formatos contenidos en este esquema de trabajo se anexarán al documento y constarán en una carpeta con sus respectivos respaldos en formato digital, en el equipo de guías y el de boletería.

A partir de este estudio se creó el esquema de operaciones, que consta de la clasificación del espacio operativo y la distribución de funciones a cada espacio, los cuales a su vez son asignados a los mediadores. El esquema incluye una normativa y elementos para planificación y control del trabajo (Resumen en anexo E)

## CONCLUSIONES

1. Se ha diseñado un esquema de operaciones destinado a regular el tiempo de ocio y asignar las funciones de forma específica y en función del espacio; en él, se definen tres puntos desde los cuales los mediadores estarán en permanente contacto con los visitantes y serán responsables del buen funcionamiento de la interacción entre los visitantes y el área que les ha sido asignada. Así mismo, se asignan competencias de cada área, junto con la normativa y métodos de control.
2. El esquema no sustituye al manual de operaciones ni a la información científica de los guiones museográficos de cada colección.
3. A través del esquema propuesto, se considera como estándar de servicio la presencia de los mediadores en lugares donde exista un contacto permanente con los visitantes, procurando que su visita sea satisfactoria aún si no ha solicitado el servicio de mediación. Por lo tanto permitirá procurar calidad tanto en el desempeño de los mediadores como en el funcionamiento de las exposiciones.

## **RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda la impresión del esquema de operaciones en un formato sencillo, comprensible y que motive a su lectura.
2. El esquema debe permanecer en la estación de guías para su disponibilidad y lectura inductiva y de entrenamiento por parte de los mediadores y pasantes.
3. Es necesario actualizar el esquema por lo menos cada año, para renovarlo o adaptar los procedimientos descritos en función de los cambios que puedan suscitarse en el museo. Los mediadores pueden hacer sus observaciones y sugerencias respecto a la aplicación de este esquema en base a sus experiencias para su posterior revisión.

# **ANEXOS**

## ANEXO A

### CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DE ÁREAS

<b>PUNTOS:</b>	<b>1. RECEPCIÓN</b>	<b>2. DIGITALES</b>	<b>3. MOSTRADOR</b>
----------------	---------------------	---------------------	---------------------

<b>SEMANA</b>	<b>MARTES</b>	<b>MIÉRCOLES</b>	<b>JUEVES</b>	<b>VIERNES</b>	<b>SÁBADO</b>	<b>DOMINGO</b>
	1. RECEPCIÓN	2. DIGITALES	3. MOSTRADOR	1. RECEPCIÓN	2. DIGITALES	3. MOSTRADOR
	1. RECEPCIÓN	2. DIGITALES	3. MOSTRADOR	1. RECEPCIÓN	2. DIGITALES	3. MOSTRADOR
	1. RECEPCIÓN	2. DIGITALES	3. MOSTRADOR	1. RECEPCIÓN	2. DIGITALES	3. MOSTRADOR
	1. RECEPCIÓN	2. DIGITALES	3. MOSTRADOR	1. RECEPCIÓN	2. DIGITALES	3. MOSTRADOR

Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO B

### ENCENDIDO DE EQUIPOS

FECHA	DOM 3	DOM 10	DOM17	DOM 24	DOM 31
Mediador	I.I	A. P.	M.M.	R.M.	I.I.

Fuente: Elaboración Propia

## ANEXO C

### PLANIFICACIÓN MENSUAL DE MEDIADORES DEL MAAC

#### DISTRIBUCIÓN DE ÁREAS

<b>PUNTOS:</b>	<b>1. RECEPCIÓN</b>	<b>2. DIGITALES</b>	<b>3. MOSTRADOR</b>
----------------	---------------------	---------------------	---------------------

SEMANA	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO

#### ENCENDIDO DE EQUIPOS

FECHA	DOMINGO 3	DOMINGO 10	DOMINGO 17	DOMINGO 24	DOMINGO 31
Mediador	I.I.	A.P.	M.M.	R.M.	I.I.



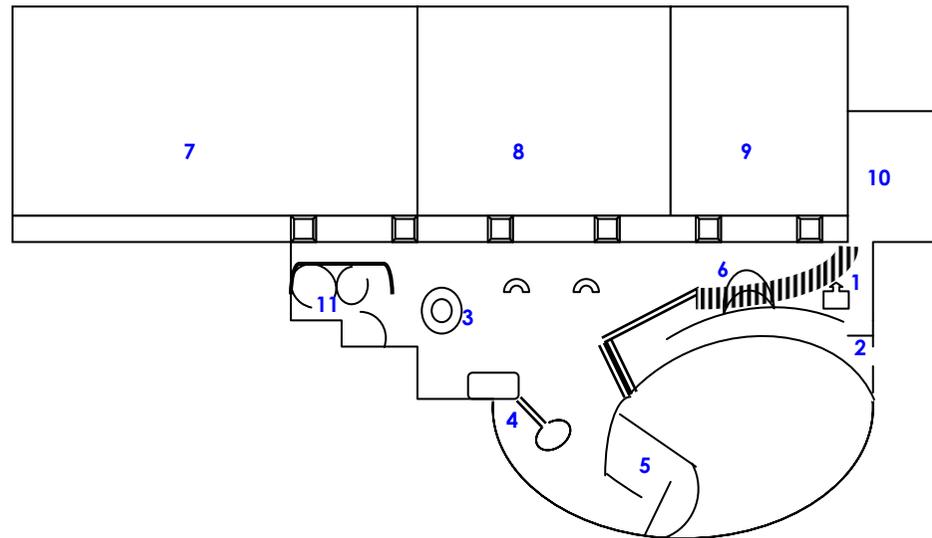
## ANEXO E

### RESUMEN DEL ESQUEMA DE OPERACIONES - MAAC

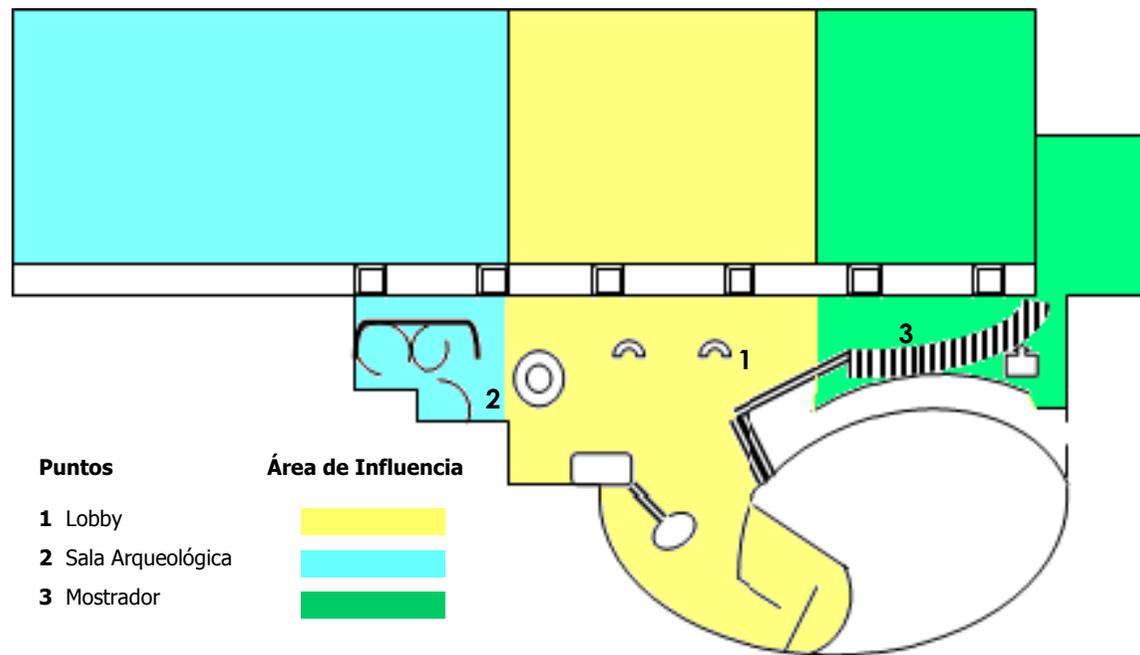
**OBJETIVO:** Mantener en cada punto la operatividad de las exposiciones y asistir a los visitantes

#### E1. LOBBY Y ÁREA DE EXPOSICIONES DEL MAAC

1. Acceso desde boletería (ascensor y escaleras)
2. Acceso desde MAAC Cine
3. Instalación de Cafetería
4. Domo y plataforma de presentaciones
5. S.S.H.H.
6. Mostrador de Información
7. Sala de Arqueología
8. Sala Autoral
9. Sala de Rotación de Arte
10. Sala Multifuncional
11. Sala de Artes Digitales



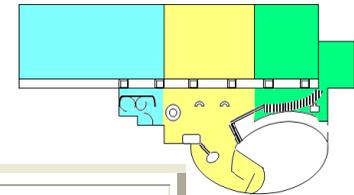
## E2. PUNTOS ESTRATÉGICOS Y ÁREAS DE INFLUENCIA



Los puntos indican los lugares de permanencia, mientras las áreas son los lugares a recorrer por los mediadores.

### E3. DETALLE DE FUNCIONES:

Para cada punto existen funciones específicas; y cada función comprende actividades específicas.

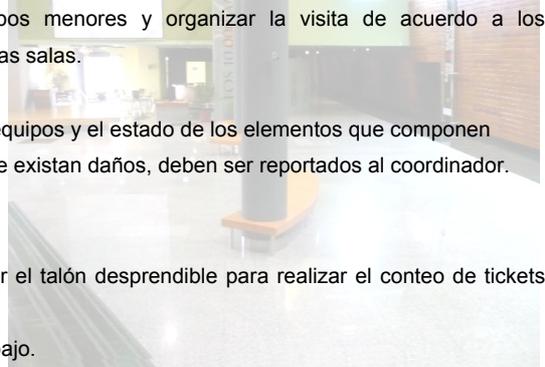


Punto	Funciones
1	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Recibir e informar a los visitantes sobre el museo, las colecciones y servicios disponibles.</li><li>2) Revisar periódicamente su área para satisfacer los requerimientos de los visitantes y mantener operativas las exposiciones.</li><li>3) Reportar a diario los datos sobre la cantidad de visitantes recibidos al día para el control de boletería y coordinación</li></ol>
2	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Revisar periódicamente su área para satisfacer los requerimientos de los visitantes y mantener operativas las exposiciones.</li><li>2) Reportar a diario los datos sobre la cantidad de visitantes recibidos en la Sala de Artes Digitales para el control de coordinación</li></ol>
3	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Responsabilizarse por los elementos empleados en la planificación y ejecución de actividades de los mediadores.</li><li>2) Revisar periódicamente su área para satisfacer los requerimientos de los visitantes y mantener operativas las exposiciones.</li><li>3) Llevar un conteo de visitantes que llenan encuestas y visitantes que ingresan en la sala multifuncional.</li></ol>

## E4. ACTIVIDADES POR FUNCIÓN (MEDIADORES)

### PUNTO 1

- F1** - Mantener constantemente el surtidor abastecido con el material de difusión del museo para su distribución entre los visitantes.  
-Recibir a los visitantes, de acuerdo a las especificaciones del manual de mediadores.  
-Dividir los grupos de más de 25 personas en grupos menores y organizar la visita de acuerdo a los requerimientos del grupo y la disponibilidad de guías en las salas.
- F2** -Revisar constantemente el buen funcionamiento de los equipos y el estado de los elementos que componen las exposiciones en su área de influencia. En caso de que existan daños, deben ser reportados al coordinador.  
-Asistir a los visitantes conforme a sus requerimientos.
- F3** -Recibir los tickets provenientes de boletería y conservar el talón desprendible para realizar el conteo de tickets emitidos.  
-Registrar y contar los tickets al final de la jornada de trabajo.  
-Registrar el número de veces que el servicio de guías fue solicitado y el total de grupos recibidos.



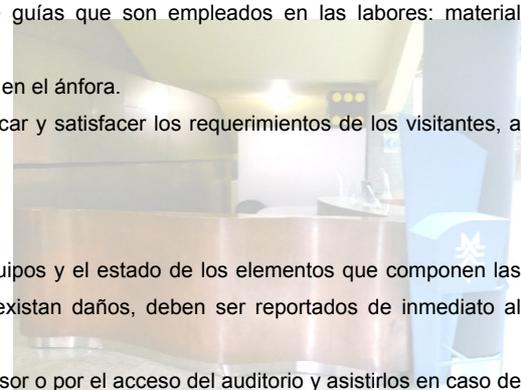
### PUNTO 2

- F1** -Orientar a los visitantes hacia el ingreso de las salas en su área de influencia.  
-Informar a los visitantes de la disponibilidad de audífonos en la sala permanente.  
-Revisar periódicamente el buen funcionamiento de los equipos y el estado de los elementos que componen las exposiciones en su área de influencia. En caso de que existan daños, deben ser reportados de inmediato al coordinador.  
-Revisar constantemente que el volumen de los equipos en las salas a su cargo no generen contaminación sonora.  
-Asistir a los visitantes conforme a sus requerimientos
- F2** -Registrar un conteo de los visitantes que ingresan en la Sala de Artes digitales.



### PUNTO 3

- F1** -Atender las llamadas telefónicas.  
-Registrar en el sistema las reservaciones que sean notificadas por correo electrónico u oficio provenientes del Programa Cultura Para Todos y Relaciones Públicas.  
-Manejar los materiales almacenados en la estación de guías que son empleados en las labores: material didáctico, de oficina y publicitario.  
-Invitar a los visitantes a llenar las encuestas y depositarlas en el ánfora.  
-Revisar periódicamente su área de influencia para identificar y satisfacer los requerimientos de los visitantes, a fin de mantener un estándar satisfactorio de servicio
- F2** -Asistir a los visitantes conforme a sus requerimientos.  
-Revisar periódicamente el buen funcionamiento de los equipos y el estado de los elementos que componen las exposiciones en su área de influencia. En caso de que existan daños, deben ser reportados de inmediato al coordinador.  
-Recibir a los visitantes que ingresan al museo por el ascensor o por el acceso del auditorio y asistirlos en caso de ser necesario.
- F3** -Registrar el conteo de los visitantes que ingresan en la Sala Multifuncional  
-Registrar el conteo de las encuestas llenadas por los visitantes.



## **E5. ACTIVIDADES POR FUNCIÓN (COORDINADOR)**

### **F1 ANUNCIAR LA HORA DE APERTURA Y CIERRE DEL MUSEO.**

- Confirmar al personal de seguridad la disposición de abrir la puerta de ingreso (a la hora exacta que conste como hora de inicio de la jornada) y de cierre de la puerta al final del día de trabajo.
- Encender los equipos de las salas y constatar su buen funcionamiento previo a la apertura.
- Apagar todos los equipos a la hora de cierre y devolver los controles en la consola de seguridad.

### **F2 AGILITAR LA INCORPORACIÓN DE PASANTES EN EL MUSEO.**

Publicar convocatorias en universidades para realizar las pasantías en el museo.

- Hacer una inducción a los interesados en realizar sus pasantías en el MAAC y pre evaluar sus perfiles.
- Entrenar a los pasantes sobre el uso de los guiones museográficos, manual de operaciones para mediación y esquema de operaciones.

### **F3 VIGILAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES DEL ESQUEMA DE OPERACIONES Y DEL MANUAL EDUCATIVO, HACIENDO USO DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL.**

- Reemplazar a los mediadores en caso de que se desplacen a las salas para realizar recorridos u otra situación que lo amerite.
- Organizar la carpeta de trabajo de mediadores para conformar la planificación de operaciones mes a mes.
- Imprimir los formatos de planificación y control mensual del trabajo de mediadores: Distribución de Áreas, Encendido de Equipos, Registro Mensual
- Anexar en la carpeta de trabajo la planificación de eventos relacionados al museo, sean organizados por Relaciones Públicas o el programa Cultura Para Todos.
- Derivar las encuestas a la coordinadora de espacios culturales BCE.
- Informar a las áreas técnicas en caso de existir daños en las salas o los equipos y hacer seguimiento.
- Evaluar el desempeño de los mediadores de planta y pasantes a través de los formatos predefinidos en el manual de operación para mediadores.
- Asegurarse de que existan los materiales necesarios para la mediación y actividades post – visita, suministros de oficina y folletería.

### **F4 ELABORAR INFORMES DE COORDINACIÓN.**

- Registrar diariamente en el Registro Mensual de Áreas los reportes de cada punto: Lobby, Arqueología y Mostrador, para las estadísticas de salas y visitantes.  
Tabular los resultados del Registro Mensual de Áreas cada quince días y/o al final del mes y presentar un informe.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Hernández H., F., *"Manual de Museología"*, Síntesis, Madrid, 2001.
2. ICOM. Definición de Museo. [En línea]. Disponible en [http://icom.museum/definition\\_spa.html](http://icom.museum/definition_spa.html). [Revisado en 2009, marzo].
3. "Ley de Patrimonio Histórico Español (Ley 16/1985/)". [En línea]. Disponible en <http://www.mcu.es/museos/CE/MuseosEstatales/Desde1977> [Revisado en 2009, enero].
4. Larrauri, I., *"El proyecto museográfico ejecutivo"*. Guayaquil, 1987.
5. León, A., *"El museo, teoría, praxis y utopía"*, Cátedra, Madrid, 1995. pp 92, 100, 109, 222.
6. Astudillo, L., *"El museo como instrumento de aprendizaje"*, Gráficas Hernández, Cuenca, 1987. pp 26, 45.

7. Enciclopedia virtual de construcción colectiva Wikipedia. Definición de Constructivismo. [En Línea]. Disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/Constructivismo\\_\(pedagogía\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Constructivismo_(pedagogía)). [Revisado en 2009, marzo 06].
8. Banco Central del Ecuador, "*MAAC, un espacio para la preservación y difusión de nuestra herencia común tangible e intangible*", Resumen de proyecto, Guayaquil, 2004. pp 4-6.
9. Rodríguez, V., *Como elaborar manuales administrativos*, México, 1998.
10. Dirección General de Desarrollo Administrativo, "*Metodología para la elaboración de manuales administrativos*", Editora de Gobierno del Estado de Veracruz-Llave. Xalapa, México. 2005.