



Estructuración de Esquema de Operaciones para los Mediadores del MAAC

Xavier Mancero, Ing. Vanessa León (Directora de Informe de Trabajo Profesional)
Facultad de Ingeniería Marítima y Ciencias del Mar (FIMCM)
Licenciatura en Turismo
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)
Campus “Las Peñas”, Malecón 100 y Loja, Guayaquil - Ecuador
xmancero@espol.edu.ec, vcleon@espol.edu.ec

Resumen

El MAAC es un espacio cultural del Banco Central del Ecuador inaugurado en el 2004, exhibe principalmente colecciones de arte y piezas arqueológicas. El presente trabajo tiene como objetivo mejorar la imagen del MAAC hacia sus usuarios, a través de la definición de un nuevo esquema de operaciones para mediadores que permitirá un apropiado manejo de las visitas en relación a este espacio, mediante el uso de herramientas técnicas y administrativas. Para tal propósito fue necesario realizar un diagnóstico del sistema de manejo de visitas, 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, siendo necesario un modelo operativo que requiera a los mediadores estar en contacto permanente con los visitantes y que asigne responsabilidades definidas todo el tiempo.

Palabras Claves: MAAC, Mediadores, Esquema.

Abstract

The MAAC is a cultural space of the Banco Central del Ecuador opened in 2004, mainly exhibits collections of art and antiquities. The present work aims to improve the image of the MAAC to its visitors, through the definition of a new scheme of operations for mediators to allow appropriate handling of the visits in relation to this area, using technical and administrative tools. For this purpose it was necessary to diagnose the management system of visits, organize and assign roles for mediators in the workspace based on operational needs and in accordance with the flow of visitors, as well as decreasing mediators' leisure time during work hours, assigning specific areas and specific - permanent functions. This scheme was developed to complement and enhance the operational scheme previously used, establishing an operational model that commands mediators to be in permanent contact with visitors and execute defined responsibilities everytime.

Keywords: MAAC, Mediators, Scheme.

1. Introducción.

El Museo Antropológico y de Arte Contemporáneo (MAAC)¹ es uno de los espacios culturales más grandes y de mayor actividad en Guayaquil. 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; para el área de exposiciones, estos representantes son los guías o mediadores.

En un museo 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 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.

Actualmente el manejo de las visitas en el MAAC consiste simplemente en dividir la responsabilidad sobre las salas de exposición más visitadas entre los guías, para ello se cuenta con una planificación anual de distribución de las salas, que permite a los mediadores rotar cada semana, además de designar 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. Por ello se realizó un estudio que ayude a definir un Esquema de Operaciones para Mediadores.

2. El Museo y la dinámica de la exposición.

Se puede definir al museo como un espacio permanente, que comunica y educa a través de la exposición sistemática de elementos. 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[1], podemos analizar las exposiciones y decir que tienen: fuente, codificador, mensaje, canal y receptor – decodificador.

Consecuentemente la exposición es un medio de comunicación pues reúne los elementos principales que intervienen en ella. El museo codifica un mensaje a

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

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.

2.1 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 en el proceso de enseñanza – aprendizaje. 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.

3. Salas de exhibición del MAAC.

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 precolombinos de sociedades costeras del Ecuador, 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 ecuatorianos.
- La sala Claves del Arte, tiene un concepto didáctico. Básicamente es una matriz de exposiciones donde rotan las obras de los fondos de arte del Banco Central del Ecuador.
- La sala de Artes digitales, exhibe muestras de creaciones que emplean elementos de tecnología multimedia y digital, como el video arte, animaciones, entre otros.
- La Sala Multifuncional, es un espacio donde se desarrollan exposiciones temporales de corta duración.

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 la transmisión del mensaje o hilo conductor de la exposición;

principalmente las cédulas de textos, gigantografías y proyección de videos.

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.

4. Diagnostico sobre el sistema de manejo de visitas.

4.1 Estructura de operaciones existentes.

Se analiza dos componentes básicos del sistema de operaciones empleado por los mediadores del MAAC, previo a la aplicación de este estudio: **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
- a.2 Lobby
- a.3 Salas de exposición

b. Procedimientos

Son una serie de actividades referentes al manejo de las visitas y a la logística necesaria para tal efecto. 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.
- 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).
- b.4 Proveer el servicio de guianza de acuerdo a los requerimientos de los visitantes.
- b.5 Contabilizar los ticket recibidos por los visitantes y hacer un cuadro con los emitidos en boletería.
- b.6 Informar al coordinador de mediadores sobre novedades, así como las veces en que brindaron el servicio de mediación a algún visitante o grupo, para elaborar un conteo mensual.
- b.7 Encendido de equipos previo a la apertura de las salas los días domingos. Existe una 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.

4.2. Frecuencia en la prestación de servicio de guías.

De acuerdo a los registros y estadísticas del museo²; 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 (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 el 75% restantes transcurren como tiempo de ocio incluso con la presencia de visitantes, ya que estos aparentemente no solicitan el servicio.

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.

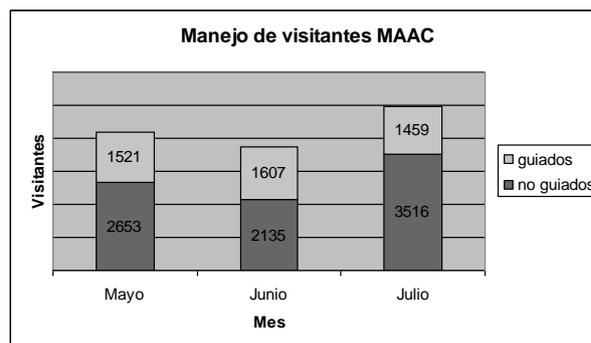


Figura 1. Manejo de Visitantes MAAC.

4.3 Análisis FODA del sistema de operaciones existente.

Después de realizar un análisis de las funciones y los datos sobre la prestación del servicio de guías, se puede determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en el funcionamiento del sistema de operaciones existente. Luego de dicho análisis se determina que las estrategias a implementarse son:

- a. Identificar y asignar funciones específicas en base a las necesidades.
- b. Distribuir la presencia de los mediadores en el museo.
- c. Estructurar y redactar un esquema de operaciones.

² Datos correspondientes al período entre los meses de Mayo y Julio del 2008.

d. Implementar un sistema de control de cumplimiento de funciones.

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.

5. Estructuración del Esquema Operativo para los Mediadores del MAAC.

El DRAE [2] 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”. 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 para el MAAC toma como referencia el análisis FODA para desarrollar las estrategias antes identificadas. 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.

5.1 Definición de puntos estratégicos y áreas de influencia.

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.

Punto 1 o Recepción – 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 o 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 o 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.

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 2).

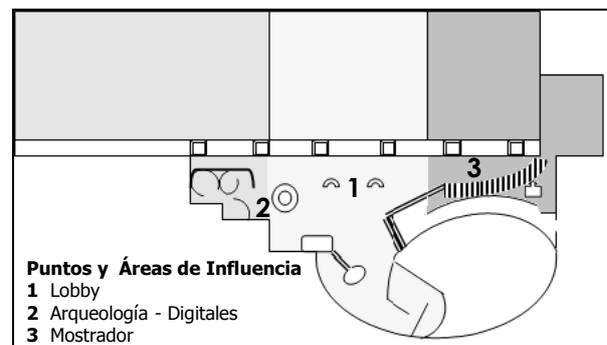


Figura 2. Puntos estratégicos y áreas de influencia.

Por otra parte 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, arqueología.

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

5.2 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.

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.

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

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.

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

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.

3.2 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.

5.3 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 1. 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.

5.4 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.

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.

5.5 Planteamiento de la normativa.

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

- 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.

5.6 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.

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, para ello los **instrumentos de planificación** a utilizarse son la *distribución de áreas y el encendido de equipos*.

Adicional a la planificación, se ha diseñado un **instrumento de control** que consiste en un sistema diario denominado *registro mensual* 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.

El cumplimiento de las funciones, que pueden ser expresadas cuantitativamente, implican o pueden reflejar a grandes rasgos 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.

6. Conclusiones.

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.

El esquema no sustituye al manual de operaciones ni a la información científica de los guiones museográficos de cada colección.

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.

Es necesario actualizar el esquema por lo menos cada año, para renovar 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.

7. Agradecimientos

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica del Litoral por los conocimientos impartidos durante los años de estudio de la carrera, a la Ing. Vanessa León – Directora del Informe de Trabajo Profesional y a todas las personas que de alguna u otra forma contribuyeron a la creación de este documento.

8. Referencias

- [1] Berlo, D., *El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y la práctica*. Editorial El Ateneo. Buenos Aires 1969.
- [2] Diccionario de la Real Academia Española, recurso electrónico disponible en <http://www.rae.es/rae.html>
- [3] Banco Central del Ecuador. “MAAC, un espacio para la preservación y difusión de nuestra herencia común tangible e intangible”. Resumen de proyecto. Guayaquil. 2004. págs 4-6