



Educar desde dentro: acciones educativas en museos para sus empleados

Maria Stella da Silva

Coordinadora del Programa Conciencia Funcional

Pinacoteca del Estado de São Paulo

Introducción

En el momento en el que se despliegan proyectos en búsqueda de soluciones sociales, nos viene una cuestión: ¿cómo los museos, a través de sus valores patrimoniales, pueden ayudar en el desarrollo y educación de una sociedad?

Reflexionando sobre los museos como espacios por excelencia que abrigan y acogen las obras de Arte y los documentos históricos, trabajándolos mediante su función educativa, surge un interés: analizar las acciones que colaboran para el desarrollo de la sociedad. Según Isabel Victor¹, en su tesis de maestría "*Los museos y la calidad: Distinguir entre museos con "calidades" y la calidad en museos*", la Nueva Museología derriba el muro del museo cuando cambia su concepto: museo no es tan solo el edificio y su contenido; integra el territorio y su público no es solo el visitante – es también toda la comunidad.

Consecuentemente, una de las preocupaciones de los museos es incrementar la cantidad de visitas, haciendo con que lo frecuente aquel público no habitual. Para ello, surgen entre otros, los programas dirigidos a las escuelas públicas, proyectos socioculturales y con los colectivos discapacitados, que son importantísimos para una inclusión social más vasta. Pero, quizá nos estemos olvidando – o no percibiendo – a otro

¹ VICTOR, Isabel. La calidad de museos asociada a la satisfacción de los ciudadanos clientes. Tesis de maestría en Museología, Universidad Lusófona, Portugal. p.6.



público que también integra esa comunidad². Tan cerca de nosotros, en el mismo interior de las instituciones, pero sin sentirse parte de las mismas.

Se trata de un público que se encuentra a diario en el espacio expositivo, cuidando de patrimonios históricos y artísticos como sean las obras y edificios y que, además de ayudar en la preservación y salvaguarda de esos patrimonios, es también responsable por la recepción de los visitantes. Esos empleados y prestadores de servicios, muy solicitados por el público visitante en búsqueda de diversas informaciones, no son especialistas. Todo lo contrario; muchas veces no saben ni acaso lo “básico”, como fecha de construcción del edificio o alguna información fundamental de las muestras que están expuestas.

Denominados azafatas, atendientes, auxiliares o vigilantes de museos y de espacios culturales, se topan a diario con esos bienes culturales (Arte), pero no comprenden la riqueza cultural en la que están involucrados y tampoco están preparados para los proyectos y programas desarrollados con la comunidad y el entorno. Ese grupo percibe su trabajo tan solo como una manera de garantizar su sustento. Así pues, su actitud muchas veces es comparable a de un empleado de recepción de una tienda, de un supermercado, de una fábrica, o inclusive de un banco, tal como ocurre con los vigilantes.

Continuando con el análisis de ese público “no habitual”, merece la pena reflexionar sobre lo que dice Maria Célia Moura Santos³, en texto presentado en el I Encuentro de REM⁴ (Red de Educadores de Museos), como siendo esos empleados uno de los públicos invisibles dentro de la institución Museo. Propone “hacer real lo invisible, a partir de un grupo de personas que se unen para la construcción de comunidades de aprendizaje”⁵, en este caso, en el interior del propio museo. Una de las cuestiones también subrayadas es la dificultad que se tiene al integrar las diferentes acciones museológicas dentro de las instituciones, siendo necesario que haya una relación que involucre a todos los sectores de

² Nuevo Diccionario Aurélio. **Comunidad:** *calidad de lo que es común, comunión; el cuerpo social; la sociedad.* p. 513.

³ Maria Célia Teixeira Moura Santos es profesora jubilada de la Universidad Federal de Bahía – Curso de Museología. Museóloga, Maestra y Doctora en Educación. Es Profesora Visitante del Programa de Postgrado en Museología Social de la Universidad Lusófona de Humanidades y Tecnologías, Lisboa-Portugal.

⁴ *Museus e seus públicos invisíveis*, texto presentado por Maria Célia T. Moura Santos en el I Congreso de Educadores de Museos y Centros Culturales en Red, realizado en Río de Janeiro, en la Casa Rui Barbosa, los días 17 y 18 de septiembre de 2007.

⁵ SANTOS. op.cit., p. 2.



la institución para que, entonces, ocurra la integración social y educativa de manera absoluta. Afirma también que los museos cambiarán cuando esa mejora comience desde dentro. Al final, el museo, por tratarse de “un fenómeno social, un espacio relacional y, como tal, resultado de la acción de muchos sujetos sociales, que están en el interior de la institución y fuera de ella, construyéndolo y reconstruyéndolo, a cada día” ⁶, concluye diciendo que la inclusión deba empezar, antes que nada, en su interior.

1 - El espacio cultural museo

El museo, espacio que posibilita la educación no formal a través de sus educadores y otras acciones educativas, es un espacio por excelencia de difusión de las producciones culturales y la mediación cultural debe tener un papel importante en todos ellos.

El ICOM (*International Council of Museums*) lo definió en 1989 como:

[...] una institución permanente, sin ánimo de lucro, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierto al público y que adquiere, conserva, estudia, comunica y expone testimonios materiales del hombre y de su medio ambiente, teniendo en vista el estudio, la educación y la fruición⁷.

Nos parece pertinente que ese espacio cultural, cargado de conocimiento y de saber al servicio de la comunidad, también sea utilizado como instrumento de enseñanza para su “público interno”, es decir, sus empleados.

⁶ *Ibíd.*

⁷Extraído del Artículo 2º de los Estatutos del ICOM, adoptados en su 16ª Asamblea General (La Haya, Holanda, 5 de septiembre de 1989) y modificados por sus 18ª y 20ª Asambleas Generales (respectivamente: Stavanger, Noruega, 7 de julio de 1995; y Barcelona, España, 6 de julio de 2001).

2 - La calidad de atención al público

Calidad, término muy utilizado en el comercio, en *marketing*, está asociada al concepto de satisfacción del consumidor. A su vez – y tras algunos cambios a lo largo de los años –, el Consumidor está visto actualmente como uno de los parámetros para sistemas de gestión de calidad.

Esa cuestión de la calidad la planteará Isabel Victor, en su tesis de maestría en la Universidad Lusófona. En el capítulo V, en el cual habla sobre los Museos y la Calidad, deja clara la necesidad de “saber cómo evaluar si los resultados a que nos hemos propuesto alcanzar están de acuerdo con la misión y valores del museo y cómo comprobar [...] si los compromisos que hemos establecido con las personas y [...] distintos grupos en la comunidad están yendo por buen camino”⁸.

Es interesante notar que la satisfacción del visitante, que podemos llamar de “cliente”⁹, estará, en parte, en manos de esos empleados que se topan diariamente con el público. Se trata de una cuestión que sobrepasa los objetivos, funciones, estructuras y conocimientos específicos del departamento de Recursos Humanos de un museo y va de encuentro a los supuestos que orientan su función educativa, generando resultados en el visitante.

Según Isabel Victor, el *cliente*, término empresarial/comercial propuesto por la gestión de calidad, también debe estar conectado con todos cuantos participan en la construcción de la organización y – en el caso de museos, sus empleados. Para ella, la Educación se debe “entender no solo como una función o producto adicional del museo, sino, también, como un proceso-clave, transversal a toda la acción museológica”¹⁰.

Indica que por lo general, tanto las organizaciones como los museos no se dan cuenta de que tener a los empleados satisfechos redundará en una mejora en la calidad final del trabajo. Eso ocurre porque normalmente los empleados son vistos como “otros”,

⁸ VICTOR, op. cit., p. 6.

⁹ Una de las definiciones encontradas en el diccionario Aurélio trata de aquel que usa los servicios o consume los productos de determinada empresa o de profesionales.

¹⁰ VICTOR, op. cit., p.10.



es decir, producen un trabajo para un público visitante, pero no lo integra. “Se diluyen en el anonimato de la organización [...], y en el cumplimiento ritual de las funciones [...]”¹¹, distanciándose de sentimientos de placer y satisfacción. Para la museóloga, eso seguirá pasando hasta que los museos “no se sientan parte de la comunidad” y no entiendan a “sus empleados y colaboradores como los primeros destinatarios de sus servicios [...]”¹².

De esa manera, aclara que para la calidad en el trabajo es necesaria la participación de todos los empleados en la construcción de la institución.

Ese planteamiento también se encuentra en *Metacalidad: calidad de vida en el trabajo*, del libro de la museóloga Marília Xavier Cury¹³, que habla de la necesidad de:

[...] equilibrar nuestra visión entre el público interno y externo, entre los profesionales de museos y su público, valorizando la participación de los empleados, ya que la tendencia es la sobrevaloración del público externo del museo a cuesta del interno. ¹⁴

Es necesario ampliar la función educativa a través de las acciones culturales, lo que posibilitará la inserción de esos empleados en ese contexto, dándoles la oportunidad de aprendizaje, desarrollo y evolución.

Esos aspectos coinciden con la Nueva Museología y la gestión de la calidad y contribuyen para generar índices de calidad, mensurables en resultados para los ciudadanos - clientes, con sucesivos retornos en un ciclo de mejora continuada.

¹¹Op.cit., p.18.

¹²Ibídem, p.18.

¹³ CURY, Marília Xavier, 2005. p. 95.

¹⁴ Ídem. pp. 96 e 97.

3 – El programa Conciencia Funcional

Conciencia funcional, término creado en sustitución al de *Actividad con empleados de la Pinacoteca*, pasa a caracterizar las actividades educativas, desarrolladas internamente por el Núcleo Acción Educativa de la Pinacoteca del Estado, con determinados grupos de empleados: recepción, atendientes, mantenimiento, además de los tercerizados como limpieza y vigilancia. Su principal finalidad es establecer un diálogo constante con los funcionarios de los diversos núcleos del museo, ampliando su percepción de los distintos trabajos desarrollados dentro de la institución y sobre la naturaleza de la propia institución.

El trabajo tiene el apoyo y supervisión de la coordinadora del núcleo Mila M. Chiovatto, además del apoyo dado por Márcia Guiote, coordinadora de RRHH de la Pinacoteca. Actualmente ese trabajo cuenta con una coordinadora y con un educador¹⁵, además de practicantes en pasantías.

Esa actividad con los empleados se desarrolla desde 2003 e inicialmente alcanzaba de manera directa solo a los empleados del museo que interactuaban directamente con el público o quienes no participaban en la construcción conceptual del museo. Actualmente viene actuando también con el equipo de mantenimiento del museo, formada por electricistas, pintores, ebanistas, además de los empleados tercerizados¹⁶ como son los vigilantes y los de la limpieza.

Es común que esos empleados sientan que sus funciones son menos importantes que las demás funciones desempeñadas en el museo. Por ello, es necesario subrayar

¹⁵ Maria Stella da Silva coordina el programa y Thiago Santiago actúa como educador.

¹⁶ Tercerizar, según el SEBRAE-SP [Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas – São Paulo], es “...entregar a terceros las actividades no esenciales de la empresa.”, es decir, contratar “(...). Trabajar con el equipo tercerizado del museo, a pesar de la rotación que ese tipo de contratación presenta, nos parece esencial ya que cada una de las funciones desarrolladas dentro de la institución debe ser valorizada, independiente de cómo o quién la ejerza (en el caso, ser funcionario o no). Es importante que esos empleados entiendan la dinámica del museo – su función, las acciones internas desarrolladas, las reglas de visitación, etc. – y que tengan también la oportunidad de visitar y conocer las muestras que están expuestas. Una vez dentro de la institución, también son representantes de la misma, ya que para el visitante no existe diferencia entre un funcionario o un empleado tercerizado. Todos tienen “la cara” de la institución. Otro aspecto importante es que ese empleado, al conocer la institución en la que trabaja, pasa a relacionarse mejor con su función y con sus funcionarios.



constantemente que el museo depende de una construcción conjunta que involucre a todos los núcleos y empleados.

3.1 Grupos de empleados que participan en las actividades:

a) Atendientes y azafatas/os - El Núcleo de Servicio al Público de la Pinacoteca tiene por objetivo alcanzar la excelencia en la calidad del servicio al visitante.

Función: son responsables por la seguridad de los espacios expositivos y salvaguarda de las obras y por la recepción de los públicos visitantes.

Necesidades del grupo percibidas a lo largo de los encuentros del Programa:

- Más valorización de su trabajo.
- Más reconocimiento de su papel dentro de la Institución.
- Conocer mejor la institución (acciones desarrolladas por el museo, núcleos y empleados de modo general), percibiendo la necesidad de adecuar su trabajo a la realidad y misión de la institución.
- Recibir más información necesaria para el desarrollo de sus funciones: reglas internas, información sobre eventos y exposiciones, cambio de flujo de visitantes, etc.
- Sentirse parte integrante de la institución.
- Ampliar su noción de pertenencia en la cultura oficial presentada en el museo.



b) Equipo de mantenimiento del edificio: pintores, carpinteros metálicos, electricistas, ebanistas

Función: son responsables por la construcción de las estructuras espaciales, pintura e iluminación de las exposiciones (de larga duración o temporales), por el mantenimiento general del edificio (reformas, canalizaciones, hidráulica, etc.), además de su mantenimiento preventivo. Abarca empleados especializados en ebanistería, carpintería metálica, pintura, eléctrica.

Necesidades del grupo percibidas durante los encuentros del Programa:

- Recibir información sobre las exposiciones que están montando.
- Conocer mejor la institución (acciones desarrolladas por el museo, núcleos y empleados de manera general), percibiendo la necesidad de adecuar su trabajo a la realidad y misión, visión y valores de la institución.
- Más valorización de su trabajo.
- Más reconocimiento de su papel dentro de la Institución.
- Conocer mejor las reglas internas.
- Sentirse parte integrante del cuerpo de trabajadores institucional.
- Ampliar su noción de pertenencia en la cultura oficial presentada en el museo.

d) Equipo de limpieza – tercerizados

Función: son responsables por la limpieza de los espacios físicos del museo.

Necesidades del grupo percibidas durante los encuentros del Programa:

- Más valorización de su trabajo.
- Más reconocimiento de su papel – a pesar de tercerizados – dentro de la Institución.



- Conocer mejor la institución (acciones desarrolladas por el museo, núcleos y empleados de manera general), percibiendo la necesidad de adecuar su trabajo a la realidad y misión, visión y valores de la institución.
- Visitar las exposiciones temporales del museo.
- Conocer las reglas internas del museo.
- Sentirse parte integrante de la institución.

e) Vigilantes – tercerizados

Función: son responsables por la seguridad del patrimonio y de las personas que visitan la institución.

Necesidades presentadas por el grupo:

- Más valorización de su trabajo.
- Más reconocimiento de su papel – a pesar de tercerizados – dentro de la Institución.
- Conocer mejor la institución (acciones desarrolladas por el museo, núcleos y empleados de manera general), percibiendo la necesidad de adecuar su trabajo a la realidad y misión, visión y valores de la institución.
- Recibir más información necesaria para el desarrollo de sus funciones: reglas internas, información sobre eventos y exposiciones, cambio de flujo de visitantes, etc.
- Sentirse parte integrante de la institución.



3.2 Acciones desarrolladas por Conciencia Funcional:

Las acciones educativas realizadas por el programa se desarrollaron a partir de las necesidades presentadas por el grupo durante esos años de trabajo. De este modo, el programa se estructura actualmente en ocho módulos. Se expone a continuación una breve descripción de cada acción.

a) Integración y capacitación - actividad desarrollada cuando el empleado se integra a la plantilla. Se desarrolla en dos días y tiene el objetivo de acoger al empleado en la institución, presentar conceptos básicos de patrimonio del museo, cultura y artes, además de presentar la organización del museo, sus núcleos, sus funciones y sus empleados.

b) ¿Quién soy? ¿Soy alguien? – esa actividad tiene por objetivo sensibilizar a los empleados para que perciban sus valores personales, sus individualidades, sus modos de expresión, su imagen, sus orígenes, sus límites. Pero que también comprendan la importancia del respeto a las diferencias.

c) Conociendo el otro - la actividad tiene por objetivo ampliar el conocimiento acerca de los distintos tipos de público recibidos en el museo mediante un involucramiento ético y de actitud de los empleados de la institución.

d) Encuentro con PEPE (Programa Educativo para Público Especial) – tiene el objetivo de permitir que los empleados conozcan el programa PEPE, comprender la función social del museo junto al público discapacitado, dar subsidios para que puedan recibir bien a todos (personas en sillas de ruedas, ciegos, sordos, con déficit de aprendizaje, etc.), además de conocer los materiales desarrollados por el programa.

e) Encuentro con PISC (Programa de Inclusión Sociocultural) - tiene el objetivo de permitir que los empleados conozcan el programa, reforzando la percepción de la función social del museo, el perfil – específico – de los grupos recibidos y sus características, permitiendo así una mejor recepción de los mismos.



f) Encuentro con el Memorial de la Resistencia – presenta el espacio de manera detallada, presentando los conceptos del Memorial de la Resistencia, favoreciendo el contacto con este espacio diferenciado de la institución.

g) Encuentro con restauradores del museo - El objetivo es mostrar al empleado la importancia de un patrimonio, por qué conservarlo, cómo conservar, cuando y por qué se restauran objetos y la importancia de sus funciones en el proceso de preservación de un patrimonio.

h) Visita técnica externa a otro museo - Ese módulo tiene por objetivo presentar a los funcionarios otros espacios expositivos, promoviendo la oportunidad de que asuman el papel del visitante y, al mismo tiempo, permitir que observen la postura de los empleados dentro de otra institución.

Para mejor desarrollar nuestras acciones, mantenemos las siguientes publicaciones:

Apostilla educativa – desarrollada por la acción educativa de la Pinacoteca, se utiliza cuando el empleado¹⁷ ingresa en la plantilla del museo. Recaba información y definición de conceptos que harán parte de su quehacer diario: qué es un museo, patrimonio, conservación y arte, además de información sobre la propia Pinacoteca del Estado, tal como historia de los dos edificios, presentación de los núcleos, las reglas de visitación de la institución, entre otras;

Informativo interno – material distribuido a todos los funcionarios del museo, que trae información sobre cada una de las exposiciones temporales, como por ejemplo, nombre de la exposición, del artista, fecha de inicio y término de la misma, trabajos presentados en la muestra, información adicional sobre las técnicas utilizadas por el artista en la muestra,

¹⁷ Este material fue desarrollado inicialmente para el equipo de atención (atendientes y azafatas/os). Desde comienzos de este año ha venido siendo utilizado en el encuentro de recepción a todos los empleados que ingresan en el museo (educadores, funcionarios del sector administrativo, de mantenimiento, practicantes, etc.), además de los empleados tercerizados (limpieza y vigilantes).



además de algunos detalles esenciales de relación con el público, tales como si está permitido fotografiar y filmar y si la muestra posee algún material (folleto o catálogo).

Otras acciones:

- Visitas educativas a las exposiciones temporales de la propia institución.
- Encuentro en conmemoración del Día del Niño, para niños parientes de los funcionarios, en el mes de octubre.
- Creación de espacio para convivencia de los empleados (actualmente en desarrollo).

Consideraciones finales

A través de los trabajos desarrollados, se percibió en el grupo de empleados una mejor comprensión de las actividades que llevan a cabo en la institución y su importancia, pasaron a comprender la importancia de la articulación entre las distintas actividades desarrolladas en el museo, comprender las distintas actividades realizadas por el museo y la percepción de que la institución es un espacio de convivencia para todos. Los participantes también presentaron una transformación en su autopercepción, sintiéndose además valorizados por la institución. También fue posible percibir una mejora de la respuesta del público de visitantes respecto a la percepción de la actuación de los empleados de la institución, percibiéndola como ampliamente positiva.

Hasta 2012 el programa tiene la intención de alcanzar a todos los empleados de la institución.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COELHO, Teixeira. **Dicionário crítico de política cultural, cultura e imaginário**. 2 ed. São Paulo: Editora Iluminuras, 1999.

CURY, Marília Xavier. **Exposição: concepção, montagem e avaliação**. São Paulo: Annablume, 2005.

ESTEVES, Mônica Lopes Martins. 2008. 114f. **Valores individuais e valores relativos ao trabalho** - Estudio de los orientadores de la actuación de profesionales de recursos humanos. Disertación (Master en Administración) - Facultad Novos Horizontes. Belo Horizonte, 2008.

FORUM PERMANENTE. **Marcelo Araújo**. Disponible en http://forumpermanente.incubadora.fapesp.br/portal/.convidados/m_araujo>. Acceso del 05 de febrero de 2010, 22:34:00.

HUGUES, Varine in Isabel VICTOR. Disponible en <http://www.mestrado-museologia.net/hunges_de_varine.htm>.

MUSEOLOGIA, roteiros práticos. Educação em museus. Como gerenciar a educação em museus. Museums and Galleries Commission. Resource: The Council for Museums, Archives and Libraries. Traducción Maria Luiza Pacheco Fernandes. São Paulo. Edusp/Fundación Vitae. [Serie Museología: Guiones Prácticos 3], 2001.

SILVA, Maria Stella da. **A educação patrimonial para funcionários da Pinacoteca do estado de São Paulo, geradas a partir do contato coma arte**. Orientación de la Prof.^a Dra. Sonia Regina Fernandes. São Paulo: Facultad Paulista de Artes, 2009.

SENAI - SP. **O que é terceirização?** http://www.ebraesp.com.br/midioteca/publicações/artigos/juridico_legislacao/terceirização. Acceso del 05 de octubre de 2010, 14:22:00.

VICTOR, Isabel. **A qualidade, em museu, associada a satisfação dos cidadãos, clientes. Os museus e a qualidade: distinguir entre museus com "qualidades" e a qualidade em museus**. Tesis de maestría en Museología, Universidad Lusófona, Portugal, 2005. p.p. 13 a 28. Disponible en <http://cadernosociomuseologia.ulusofona.pt/Arquivo/caderno_23/pdf_23/parte_cinco.pdf>. Acceso del 10 de noviembre de 2009, 16:30:26.