

Curso básico de gestión de museos



6

Acogida de los visitantes¹

Definiciones

Servicios para visitantes: Son todas las disposiciones tomadas por el museo en el plano social, intelectual y material para permitir al público hacer una visita cómoda, agradable e instructiva. La calidad de esos servicios disminuye el grado de frustración, incomodidad y fatiga, lo que permite aprovechar mejor las exposiciones y los eventos, sin lo cual, el placer de descubrir y aprender disminuye y se observa entonces que la afluencia del público al museo disminuye.

El acceso: Los servicios para visitantes son el elemento motor de la coordinación del acceso del público al museo. Brindan al visitante la posibilidad de utilizar sus recursos, ver los objetos expuestos, asistir a conferencias, estudiar las colecciones y conocer al personal. El acceso no se limita solamente al aspecto material, sino que también proporciona una satisfacción intelectual más allá de cualquier prejuicio social y cultural.



Antecedentes

Durante los dos últimos decenios, los museos han concedido una importancia cada vez mayor a las necesidades y a los deseos de los visitantes. Este interés, junto con el esfuerzo de presentación para ofrecer servicios de calidad, se explica por diversos factores. En primer lugar, los museos reciben un público local e internacional cada vez más sofisticado y selectivo en su forma de gastar, habida cuenta del tiempo de ocio del que dispone. La idea de emplear su dinero en ello refuerza la expectativa de pasar un buen día fuera de casa. Todos

¹ Basado en las investigaciones de Vicky Woollard, City University London, en BOYLAN, Patrick J. (2007) *Cómo administrar un museo: Manual práctico*. París: UNESCO-ICOM.

quieren estar seguros de que el tiempo y el esfuerzo dedicados a la visita se verán recompensados por el disfrute experimentado, el aporte de nuevos conocimientos, el bienestar y la calidad de la acogida.

En la actualidad, muchas diversiones alejan a los visitantes de los museos. Por consiguiente, hay que lograr un público fiel y estimular la frecuentación de los museos, conscientes de que los ingresos provenientes de la tienda constituyen un aporte financiero considerable. El número creciente de visitantes es un signo de éxito aproximado, pero innegable. Si perdura, explicará la satisfacción del público. Pero, además de eso, el compromiso debe tener como propósito la responsabilidad social y el fortalecimiento de la identidad cultural.

Los propios museos han reconocido que para infundir autoridad e imponerse como actores influyentes de la sociedad deben ser accesibles a todos, tener una utilidad real en el sentido en que contribuyen a enriquecer el espíritu, alimentar los debates y crear lugares de reflexión y de inspiración.

El turismo puede también favorecer el aumento de la renta nacional y la ganancia de los museos; por otra parte, muchos turoperadores proponen con frecuencia visitas a museos y sitios del patrimonio. Es indispensable invertir en los museos para que éstos respondan a las expectativas que tienen los turistas conocedores en la materia y a las cuales consideran tener derecho.

Antes de revisar su gestión y lanzarse a grandes inversiones, el museo debe ser consciente de su interés en ofrecer a los visitantes servicios de calidad. Esos beneficios a veces son inmediatos o pueden requerir cierto tiempo.

Cuando un visitante dice "gracias" a un/a empleado/a, abandona el museo manifestando su alegría o tiene palabras elogiosas en el libro de visitantes, el efecto es inmediatamente positivo. Esas reacciones, si son compartidas y encomiásticas influyen en la moral del personal en el que despiertan un entusiasmo colectivo ante los retos que deben enfrentar. El museo adopta entonces una actitud positiva para seguir adelante.

A partir del momento en que un visitante cree haber ocupado bien su tiempo, haber sido bien acogido e invitado a regresar, éste se convierte en un 'agente publicitario'. Es probable que comente su visita con sus amigos y colegas y regresará con ellos. Muchos especialistas en comercialización y publicidad constatan que la transmisión personal de la información es una excelente forma de publicidad, ¡y además, gratuita!

El establecimiento de relaciones sostenidas con el vecindario es primordial para un museo deseoso de probar su valor ante los ojos de la sociedad. Todos los museos necesitan obtener el apoyo de los visitantes, el cual deben asegurar y ampliar gracias a los esfuerzos del personal. Los museos no escapan a las restricciones presupuestarias, pero la intervención del público y de la comunidad local pueden llegar a convencer a la clase política, a las empresas y a la prensa del buen funcionamiento de la institución que merece atención.

Los servicios a los visitantes y a otros usuarios son la esencia misma del museo. El carácter único de las colecciones y el lugar que ellas ocupan en la interpretación, el estudio y la comprensión del pasado deben hacerse públicos

para confirmar su importancia. Cualquiera que sea su empleador en el plano profesional, el personal de museo está constituido por funcionarios responsables de la protección, gestión e interpretación de las colecciones en interés de todos. De conformidad con la deontología de la profesión museística, descuidar al público equivale a descuidar las colecciones.

¿Cuáles son los principios que garantizan la calidad de los servicios a los visitantes?

El artículo 27 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948) estipula que: "Toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten". Una parte de ese derecho incluye el acceso a los museos, a sus colecciones, a sus presentaciones y a sus servicios sin ninguna discriminación basada en la edad, el sexo, las creencias religiosas o culturales, la incapacidad o la orientación sexual.

Para comprender mejor las necesidades de su público y de sus visitantes, el museo debe estar en contacto con ellos y con los grupos (los que en la actualidad se llaman los "actores"), manifestando hacia ellos un interés de orden moral, financiero o jurídico. Todos pueden recibir directa o indirectamente la acción del museo, de su personal, de los altos funcionarios, de la comunidad local o nacional, de los investigadores y otros profesionales de museo así como de los visitantes.

Se recomienda que los asesores y los grupos de visitantes ocupen el lugar central de la política de servicios a los visitantes, cuyo propósito es establecer los principios de orientación y los objetivos del museo al respecto. Esta política debe acompañarse de una estrategia de explotación de los recursos humanos y financieros que permita alcanzar estos objetivos en un período dado.

La dirección debe adoptar una actitud firme de manera que todo el personal comprenda que es conveniente crear el marco más agradable posible para que los visitantes puedan descubrir el museo y sus colecciones. Esa responsabilidad no incumbe solo a los empleados en contacto directo con el público, sino también a todos los que trabajan "tras bambalinas", ya sea los encargados de la limpieza, de la catalogación o de la contabilidad del museo. Siempre debe tomarse en cuenta la comprensión y la satisfacción de las necesidades de los visitantes cuando se planifican y ejecutan las tareas.

Definir y comprender al visitante

Un museo que pone en primer plano a sus visitantes debe, en primer lugar, tomar consciencia del tipo de público que recibe en realidad (visitantes reales) y del que trata de atraer (visitantes potenciales). Los visitantes potenciales son los menos aptos para ir al museo, ya sean los impedidos, las familias con niños pequeños, las personas de bajos ingresos, las minorías culturales o los recién emigrados. La mayoría ignora quizá lo que es un museo y no entiende bien lo que este le puede ofrecer. Algunos se enfrentan a obstáculos (reales y perceptivos) que les impiden el acceso. Estas dificultades pueden ser de tipo material, como el precio de la

entrada; físico, como el ascenso y descenso de escaleras; o psicológico o social, cuando el personal del museo no acepta con mucho agrado a los visitantes acompañados de niños. Los profesionales deben analizar esos problemas con toda transparencia y consultarse para adoptar las medidas que se imponen. Los servicios a los visitantes permiten al museo adquirir una buena reputación.

Los visitantes virtuales se relacionan con el museo cuando visitan su sitio, le escriben o hacen un pedido a la tienda. Al principio, muchos museos se preocuparon porque vieron disminuir sus tasas de frecuentación si autorizaban el acceso en línea a sus servicios, colecciones, incluso a las exposiciones, pero en realidad esos temores eran infundados. De hecho, Internet permitió sensibilizar al público al estimularlo a visitar el museo. Para los que piensan realizar una visita, un sitio Web bien concebido es un excelente medio para prepararla con antelación.

Investigaciones sobre los visitantes

Las encuestas de opinión le ofrecen información sobre los visitantes, sus necesidades y actitudes. Estos datos ayudarán a planificar actividades. Existen dos tipos de encuesta: cualitativa y cuantitativa. Los estudios cualitativos reflejan las reacciones de los visitantes que se entregan a la experiencia del museo, lo que permite observar la manera en la cual administran su tiempo y circulan por las salas. Los estudios cuantitativos ofrecen estadísticas, por ejemplo sobre el número de personas que viven a cierta distancia del museo, cuántos utilizan los transportes públicos o individuales, cuál es el porcentaje de turistas con relación a la población local. La mayoría de los museos combinan los dos tipos de análisis, procediendo a encuestas mediante entrevistas con preguntas de respuesta libre, debates o grupos según las aptitudes.

La explotación de esos datos debe ser planificada. Lo importante es comenzar fijando objetivos y saber procesar las informaciones recopiladas. Esos elementos van a determinar el tipo de estudio que hay que realizar y las preguntas que se deben formular. También es necesario pensar en la presentación de los datos que deberán ser de fácil acceso (informe, tabla con cifras, lista de recomendaciones), y en sus destinatarios (gobierno, personal o diseñadores de exposición). Es conveniente reunir todas las informaciones recopiladas de antemano, asegurándose de que no hay ninguna redundancia. También esto puede servir de referencia para indicar la tendencia en varios años, en cuyo caso la recopilación de datos en los estudios sucesivos se hará según los mismos criterios.

Obtendremos informaciones interesantes en las entrevistas que haya tenido con los visitantes, en el cuestionario al que respondieron individualmente o a partir de algunas observaciones. Evidentemente, esos datos serán imperfectos, por falta de exactitud (en el conteo de las entradas), o por falta de objetividad en la selección inconsciente de las personas entrevistadas que le han dado la impresión de tener tiempo. Para validar esas informaciones, hay que reunir un amplio panel. Para una encuesta sobre el MACVAC, se estima que es necesaria una muestra de 500 personas; mientras que una encuesta realizada para una exposición requiere una muestra de al menos 100 personas.



Tipos de público y necesidades correspondientes

Se distinguen varias categorías de visitantes que responden a criterios y a grupos específicos. La clasificación no se limita a los públicos que se describen a continuación y es obvio que cada uno puede entrar en una u varias categorías a la vez o al cabo del tiempo.

Individuales: Vienen al museo con un propósito preciso: ver una colección o una exposición, continuar las investigaciones académicas o por placer. Deseosos de aprender, quieren obtener informaciones detalladas sobre las obras o las colecciones, o que les orienten hacia otras fuentes. La mayoría participa en cursos, conferencias y visitas dirigidas organizadas por los profesionales del museo. En este grupo se encuentran los retirados cuya vista y oído se deterioran y a quienes les gusta leer carteles en letras grandes o contar con una audioguía. Les gusta dedicar mucho tiempo a mirar los objetos expuestos o los cuadros y contar con un plegable o con un lugar donde sentarse a una altura adecuada en las salas de exposición.

Grupos de adultos independientes: Suelen ser personas que se reúnen en el museo con un objetivo social y pasan en parte su tiempo conversando o relajándose. El museo es un lugar "seguro" y estético donde se pueden reunir y discutir. Debe tener en cuenta esta función social situando un espacio de descanso, una cafetería y otros puntos de encuentro a disposición de esos grupos más restringidos.

Familias: Las necesidades de este grupo varían según la edad y los centros de interés. La acogida de familias traduce la voluntad del museo de despertar el interés de los pequeños creando un modelo de comportamiento social para la vida. La familia se extiende en general a los primos y parientes, y puede ser un

elemento importante del turismo nacional.

Grupos escolares: Según el número de grupos anunciado y el papel del personal de museo encargado de la educación, se debe organizar la acogida en el guardarropa, donde se dejarán las carteras y los abrigos, prever un lugar de encuentro donde se establecerá el plan de visita, un lugar dónde comer los alimentos que han traído tras un largo viaje y todo lo necesario para escribir y tomar notas. Como la mayoría de los grupos escolares llegan en autobuses, hay que prever un área de estacionamiento bien acondicionada.

Visitantes que requieren una atención adicional: Las informaciones sobre los servicios y equipos a su disposición deben figurar en las informaciones prácticas. Es importante que todos los visitantes reciban la misma calidad de acogida que el público general y que no sean tratados con desprecio. Todos esos visitantes que exigen una atención particular suelen estar acompañados por un amigo, un familiar o una persona a su servicio. En general, aquellos museos que cobran la entrada conceden el acceso gratuito al acompañante. Los museos que han adaptado sus instalaciones a esas necesidades han comprobado una buena acogida por parte de los demás usuarios. Por ejemplo, las rampas de acceso instaladas como complemento de las escaleras ayudan no solo a los visitantes en silla de ruedas, sino también a los padres y madres que tienen un niño en un coche, a las personas con movilidad reducida o a las que tienen que transportar una pesada carga.

Es necesario contar con carteles en Braille o en letras grandes para uso de los ciegos o débiles visuales. La fuente mínima de caracteres recomendada es 14, aunque el promedio aconsejado es 16-18, con letras negras sobre un fondo blanco o amarillo. Muchos museos reagrupan los textos de los carteles en fichas de sala o al lado de las vitrinas para que sean de fácil acceso. Las audioguías también son muy prácticas, pero a veces plantean problemas de ajuste. Muchos museos proponen planos en tres dimensiones que permiten a los visitantes desplazarse a su antojo sin tener que preguntar el camino a los demás visitantes. Los perros que guían a los ciegos que acompañan a algunos visitantes deben evidentemente tener acceso a las salas y a otros espacios públicos. Las personas hipoacúsicas agradecen contar con un intérprete de lenguaje de signos durante las visitas dirigidas, las conferencias y otros eventos semejantes. Las personas que presentan dificultades de aprendizaje, al igual que los visitantes que padecen de trastornos psíquicos, necesitan un material especial y la atención de los empleados del museo.



Planificar y administrar los servicios a los visitantes

Para garantizar la calidad de los servicios a los visitantes a todos los niveles, el museo puede establecer los principios que deberá aplicar su personal para coordinar, comunicar, compartir competencias, planificar y administrar las prestaciones de servicio. Para ello, debe al menos repartir las tareas entre tres grupos de intervención: la dirección y el personal ejecutivo, el equipo de servicio a los visitantes y el departamento de comunicación.

Corresponde al personal ejecutivo decidir la política a seguir en esa esfera, por ejemplo, en cuanto al acceso al público, la apertura de una tienda, la búsqueda en las bases de datos y el establecimiento del presupuesto. Por supuesto, en el plano financiero, la dirección deberá invertir en los servicios a los visitantes, sobre todo si emprende la construcción o la instalación de nuevos equipos. El marco físico del museo puede tener un impacto considerable en el público, permitiéndole sentirse cómodo y dándole ganas de descubrir las exposiciones y las actividades propuestas. Cosas tan elementales como el tipo de iluminación, los pisos, el estilo y el género de mobiliario o el color de las paredes pueden tener virtudes tranquilizantes o, por el contrario, crear una sensación de incomodidad en el visitante. Un espacio de lectura y de información permitirá una mayor autonomía y estimulará al visitante a proseguir su lectura o sus investigaciones y a regresar al museo.

Una política de comunicación bien concebida debe responder a dos requisitos. Por una parte, exige la existencia de buenas relaciones entre los empleados para reunir la información necesaria para el visitante, por la otra, depende ampliamente de la eficacia de los métodos de comunicación externa. Esas dos exigencias van parejas y si son deficientes o insuficientes en algunos sentidos, la claridad y la utilidad de la información se verán afectadas. Si la información es errónea, todo el mundo se sentirá frustrado, si es correcta, pero mal transmitida (señalización o folletos mal elaborados) no logrará su objetivo y será inútil.

El equipo de dirección podría pensar en la posibilidad de crear un departamento de comunicación/información para mejorar la circulación de la información a nivel de la comunicación interna y externa.



Equipo de servicio a los visitantes

El equipo podrá estar compuesto por recepcionistas, empleados/as encargados de la jardinería, de la gestión de eventos especiales y de programas educativos. En otras palabras, debe reagrupar al personal que está de forma regular, e incluso diariamente, en contacto con el público. Es necesario nombrar a un responsable en cada puesto y decidir la forma en que la cual deben coordinarse las actividades y con qué propósito (pedagógico, lúdico, de seguridad).

Otra decisión importante se refiere al tratamiento de las reclamaciones. Se recomienda estimular a los usuarios a que se pronuncien con total honestidad sobre sus experiencias, lo que permite extraer las enseñanzas de las quejas presentadas por los visitantes descontentos, así como formular comentarios y

sugerencias. Por ejemplo, muchos museos publican este tipo de anuncio: “Si nuestros servicios lo satisfacen, dígaselo a sus amigos. Si no, díganoslo a nosotros”. Quizás sea conveniente centralizar la recepción de las felicitaciones, las quejas y los comentarios de los visitantes y demás usuarios en la medida en que las personas que sugieren una mejora no consideran esta acción como una “reclamación”.

El museo deberá prever un dispositivo de control y de evaluación de los servicios propuestos. Tras haber decidido el nivel y los criterios que se aplicarán, el personal podrá verificar regularmente si todo está en su lugar y conforme a las normas requeridas.

La señalización con destino al museo y dentro de este

Debe ser visible, explícita (incluso para los turistas extranjeros: pictogramas o símbolos internacionales) sin crear confusión.

La orientación en el museo

Muchos museos son amplios y complejos, pero también sucede que las pequeñas exposiciones densas, con un recorrido complicado, cansan y desorientan al visitante. El hecho de perderse en un laberinto de salas puede crear tensión y cierta ansiedad, hacer perder el tiempo e incluso quizás eliminar los conocimientos adquiridos y estropear el placer de la visita.

Los folletos deberán estar a la disposición de los visitantes a la entrada y el personal en su conjunto debe saber guiar y orientar a los visitantes, quienes vacilan con frecuencia en penetrar en lugares desconocidos donde no ven la salida.

Disposiciones especiales

Acogida/Recepción: Es indispensable contar con un lugar de recibimiento donde el público podrá obtener un plano o folletos sobre la actualidad del museo. Este es un punto importante para la seguridad (inspección de las carteras) y en caso de emergencias y problemas sanitarios (por ejemplo: para organizar la evacuación de las salas tranquilamente y con toda seguridad en caso de incendio). Dado que la visita al museo suele comenzar por ahí, es importante cuidar ese espacio para hacerlo acogedor, accesible, de buena dimensión e impecable, tanto en el comportamiento como en el enfoque del personal.

Servicios sanitarios: Hay que velar por su limpieza, rellenar con regularidad los distribuidores de jabón, servilletas y papel, limpiar y verificar diariamente el buen funcionamiento de los baños.

El salón de descanso o la cafetería: La visita a un museo es fatigante y el público necesita encontrar un lugar con cierta comodidad, sobre todo si pasó un largo rato en las salas de exposición o si debió realizar un largo trayecto para llegar

hasta allí. Las dimensiones del local dependen del presupuesto global del museo, sin embargo, el propio hecho de proponer café y agua dejará en los visitantes el recuerdo de una agradable experiencia. La cafetería también es un lugar ideal para promover exposiciones y presentar objetos provenientes, por ejemplo, de colecciones en depósito.

La tienda: Otro lugar de contacto entre el personal y el público que viene a comprar guías, catálogos, reproducciones o souvenirs y a informarse. Esto remite a la política de comunicación y de servicio del museo.

Espacio al aire libre: La posibilidad para el museo de disponer de un terreno o de un jardín donde exponer los objetos demasiado voluminosos o demasiado pesados como para estar en una sala puede ser en extremo beneficioso para el público en la medida en que ello estimula la contemplación y la reflexión en un nuevo decorado. Es también un lugar ideal que se puede alquilar para eventos o actividades de tipo privado.



Resumen

Para que un visitante saque el mayor provecho de las enseñanzas y del placer de ir al museo, debe sentirse bien acogido, en confianza, seguro de que las colecciones que se presentan, al menos en parte, son de su interés, representan su patrimonio y le permiten comprender mejor el lugar que ocupa en la sociedad.

Los visitantes satisfechos son mucho más valiosos para un museo pues son testigos no solo de su éxito, sino que también pueden convertirse en visitantes regulares, incluso implicarse aún más como ardientes defensores de la institución. Para ello, el museo y su personal deben crear servicios que mejoren el acceso del público, su comprensión y su placer en descubrir las colecciones. La satisfacción de los visitantes es la prueba de que el museo está bien administrado.