



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGÍA

“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA
MEDIADORES DE FORO
VALPARAÍSO”

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN PEDAGOGÍA
PRESENTA

VERÓNICA MARTÍNEZ GARCÍA

ASESORA: LIC. HILDA PATRICIA ZURITA GUTIÉRREZ



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2021.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS:

- ❖ A la Universidad Nacional Autónoma de México y la Facultad de Filosofía y Letras por ser mi alma máter y formarme como pedagoga.
- ❖ Al Recinto de Homenaje a Don Benito Juárez, el Museo Interactivo de Economía, la Brigada de Museos del INJUVE y Foro Valparaíso por darme la oportunidad de pertenecer a sus equipos de trabajo, aprender y dejarme encontrar mi vocación.
- ❖ A la Lic. Hilda Patricia Zurita Gutiérrez por la asesoría de este proyecto.
- ❖ A los profesores Carlos Mujica Suárez, Georgina Ramírez Hernández, Roberto de Jesús Villamil y Ruth García Delgado por ser parte de mi sínodo y jurado.
- ❖ Al Lic. Carlos Mujica Suárez por la confianza y el apoyo incondicional desde el inicio de este camino.
- ❖ A la Lic. Martha López Castillo porque sus clases me hicieron encontrar en el trabajo interdisciplinar una forma diferente de observar las cosas.
- ❖ Al Dr. Víctor Ángel Flores González por el apoyo, la confianza y el interés mostrado en este proyecto.

DEDICATORIAS:

- ❖ A mi familia: Gracias por estar conmigo hasta el final, son mis pilares y mi mayor motivo para seguir adelante. ¡Vayamos juntos por más!
- ❖ A mis abuelos: Quienes me enseñaron que el amor incondicional existe, mi mayor inspiración y mi mejor recuerdo cuando no encontraba la salida.
- ❖ A René: Por las miles de batallas libradas juntos, todo tu amor y el apoyo que siempre me das en las buenas y malas. ¡Gracias por recorrer conmigo este camino!
- ❖ A Lau, Andy y Eduardo: mis “Benis” agradezco su amistad y el increíble lazo que hemos creado, ustedes son parte importante de mi vida en los museos.
- ❖ A Diana, Hugo y Vale: mis “opuntios” que hicieron mi paso por la universidad algo único, gracias por ser incondicionales y cruzarse en mi camino.
- ❖ A Armando, Daniel, Edith, Fer, Fercha y Javi: mis “team cupones” con los que siempre puedo contar y de quienes he aprendido lecciones muy valiosas. Hicieron de mi estancia en el MIDE una experiencia única. ¡Los quiero!
- ❖ A Erick: No tengo palabras para agradecer tu compañía y todo tu apoyo, por convertirte en mi mejor amigo y no dejarme rendirme. ¡Gracias por todo!
- ❖ A Diana, Mari, Nat, Nay y Tania: el “equipo dinamita” por su amistad, complicidad e infinito cariño, por sus consejos y todos los momentos en los que hemos enfrentado mil cosas juntas.
- ❖ A Víctor: En este camino no pude encontrar un mejor cómplice, infinitas gracias por todo tu apoyo y tu infinita paciencia, por compartir tus conocimientos conmigo y sobre todo: creer en mí hasta el final. Un pedacito de tu corazón está en este proyecto.
- ❖ A mis compañeros mediadores, por ser el corazón de los espacios museísticos y muchas veces son poco visibles, por la titánica labor que desempeñan y la valiosa tarea de convertir el museo en un espacio de reflexión. Este trabajo va dedicado con todo el corazón para ustedes.

ÍNDICE

-INTRODUCCIÓN.....	1
1.- MUSEOS EN EL CENTRO HISTÓRICO, LA APUESTA POR LA MEDIACIÓN	
1.1.- Historia general de los museos en México.....	3
1.2.- La mediación dentro de los museos del Centro Histórico.....	8
1.3.- Foro Valparaíso: Innovación, Emprendimiento, Cultura.....	12
2.- LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO	
2.1.- Antecedentes de la capacitación en México.....	15
2.1.1.- Capacitación actual en México.....	19
2.2.- El proceso administrativo de la capacitación.....	20
2.3.-La capacitación en los espacios museísticos.....	22
2.3.1.- Capacitación y mediación.....	23
3.-REFERENTES TEÓRICOS EN EL DISEÑO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	
3.1.-Principales teorías del aprendizaje.....	27
3.2.- Referentes de estándares de competencia.....	33
4.-PROPUESTA DE CAPACITACIÓN	
4.1.- Observaciones en torno a la capacitación de mediadores en Foro Valparaíso.....	39
4.2.- Necesidades de formación que dieron pauta al diseño de capacitación para mejorar la calidad en el servicio.....	40
4.3.- Diseño de la propuesta de capacitación para mediadores de Foro Valparaíso.....	41

-CONCLUSIONES	70
- ANEXOS	72
-REFERENCIAS	79

“Nunca enseñamos con tanto provecho, como cuando al instruir a los demás, aprendemos algo nosotros mismos.”

(Cervantes, 1554)

INTRODUCCIÓN

La visita a un museo puede tener muchas razones: con fines escolares, como una forma de conocer más acerca de un artista, momento histórico o tema, o simplemente con un fin recreativo que nos saque de la rutina diaria. Durante nuestro recorrido podemos encontrar personal con funciones específicas que ayudan a que la experiencia dentro del espacio sea más agradable, entre ellos, aquellos que nos brindan una explicación profunda sobre la exposición o el espacio que se visita, este tipo de personal es llamado de diferentes maneras: mediadores, cuates, divulgadores, guías, etc. Sin embargo, detrás de las funciones que realizan dichos trabajadores existe una planeación previa y un proceso de capacitación en las funciones que llevan a cabo cada uno de ellos, con la finalidad de brindar una atención de calidad al público y hacer del museo un espacio que logra hacer conexión con los intereses, inquietudes y gustos de sus visitantes.

La realización de este trabajo tiene como objetivo diseñar un programa de capacitación de calidad en el servicio que permita el óptimo desempeño de las actividades de logística y mediación realizadas por el personal de atención al público de Foro Valparaíso, pues al ser un espacio cultural de reciente creación existen áreas de oportunidad que pueden solucionarse mediante una planeación adecuada que permita capacitar de manera apropiada al personal de nuevo ingreso que no ha tenido contacto con dicho espacio museístico.

En esta tesina, el primer capítulo abordará la historia general de los museos en México, tomando como punto de partida el Museo Nacional fundado en 1825; posteriormente, nos centraremos en dos museos que se localizan en el Centro Histórico de la Ciudad de México que han apostado por modelos de mediación en los últimos años, así como un programa gubernamental que hace de la mediación una forma de becaría para los jóvenes de la ciudad. El segundo capítulo estará dedicado al tema de la capacitación, desde sus orígenes en México hasta la situación en la que ésta se encuentra relacionada con el tema de mediación de espacios culturales. El tercer capítulo abordará algunas de las diferentes teorías

educativas que pueden ser utilizadas dentro de la planeación para llevar a cabo diseños de capacitación laboral, así como los estándares de competencia EC0482 y EC0217. Por último, el capítulo cuatro dará a conocer la planeación que se llevará a cabo con los mediadores de nuevo ingreso en Foro Valparaíso.

CAPÍTULO 1:

MUSEOS EN EL CENTRO HISTÓRICO, LA APUESTA POR LA MEDIACIÓN

En el primer capítulo de este trabajo se hará un breve recorrido por la historia de los museos en México que se centrará en el Museo Nacional y los recintos que surgieron del mismo. También, se mencionarán tres ejemplos de espacios donde se lleva a cabo la mediación dentro del museo, finalizando con la historia de Foro Valparaíso, pues el diseño propuesto se centrará en este espacio museístico.

1.1.- Historia general de los museos en México

La palabra museo proviene del latín *museion* “lugar consagrado a las musas”, y de acuerdo a la Real Academia de la lengua Española, el museo se define como una “Institución, sin fines de lucro, cuya finalidad consiste en la adquisición, conservación, estudio y exposición al público de objetos de interés cultural.” (RAE, 2019). Los museos se han adaptado a los cambios y se han transformado para seguir vigentes en la sociedad, es por eso que la forma de definir estos lugares no es una discusión estática. El Consejo Internacional de Museos, ICOM por sus siglas en inglés, designó en 2016 el Comité sobre la Definición de Museo, Perspectivas y Posibilidades 2017-2019, conformado por especialistas de todo el mundo y miembros pertenecientes al ICOM en una nueva definición de museo.

Entre las propuestas recibidas por los países miembros del ICOM se encontró la definición realizada por ICOM México (2019), que hace un énfasis particular en la relación existente entre los sujetos, los objetos y la memoria para exponer la herencia cultural y las expresiones artísticas mediante una organización comunal que puede ser pública, privada o mixta en beneficio de las generaciones actuales y futuras.

Después de la recopilación de las diferentes propuestas, se presentó en la 139ª sesión celebrada en París en 2019 una definición alternativa de museo que fue sometida a votación para decidir si sería integrada a los estatutos del ICOM y que sustituyera la definición actual. Con base en los resultados de la votación

que se llevó a cabo, se decidió por unanimidad que la definición de museo vigente del ICOM sería la de “una institución sin fines lucrativos, permanente, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y expone el patrimonio material e inmaterial de la humanidad y su medio ambiente con fines de educación, estudio y recreo.” (ICOM, 2019) Las definiciones anteriores son un eje que nos permiten identificar las funciones y la importancia de los museos en la sociedad, ya que en muchas ocasiones podemos visitarlos sin tomar en cuenta la función educativa y de conservación del patrimonio que llevan a cabo.

En el caso de México, los museos y sus características son tan diversos como las temáticas que exhiben. Para tener un mayor conocimiento sobre el número de museos públicos y privados existentes fue creado el Sistema de Información Cultural de la Secretaría de Cultura (2020) el cual menciona que en México existen 1394 museos, de los cuales 160 se encuentran en la Ciudad de México 85 en la alcaldía Cuauhtémoc donde se encuentra el Centro Histórico de la Ciudad de México y el primer Museo Nacional que existió en el país y del que surgieron el Museo Nacional de Antropología, el Museo Nacional de Historia y el Museo de Historia Natural.

En 1825 se lanzó un edicto por mandato presidencial para crear el Museo Nacional, pidiendo la colaboración de la sociedad para que dicho proyecto se llevara a cabo. (Martínez, 2016, p. 5) La colección que inauguró el primer (museo) se ubicó en el edificio de la Real y Pontificia Universidad de México. El espacio destinado a la colección “estaba dividido en tres departamentos: antigüedades, historia natural y conservatorio de productos de industria. También dependían de él, el jardín botánico del Palacio Nacional y el depósito de plantas exóticas de Chapultepec.” (Acevedo, 1995, p. 197)

En su periodo de formación, el Museo Nacional tuvo altibajos entre 1825 y 1865, pues aunque la colección se encontraba en el edificio de la universidad y se propuso que contara con un espacio propio, el proyecto quedó en el abandono hasta 1865 en el que Maximiliano de Habsburgo, interesado en las cuestiones

científicas, lanzó un segundo edicto y con el que el Museo fue reubicado en la Antigua casa de Moneda. (Martínez, 2016, p. 23)

El Museo Nacional abrió sus puertas en 1866 y albergó las colecciones de Historia natural y antigüedades que aumentarían con los hallazgos realizados en diferentes excavaciones a lo largo del país y la búsqueda de antigüedades en Europa que serían destinadas al nuevo Museo. El espacio también fungió como un centro de investigación con una sección de antigüedades y una de historia natural. (Arciniega 2008, p.41) Ante la caída del Segundo Imperio Mexicano, el 25 de enero de 1867, el Museo Nacional quedó oficialmente clausurado. En agosto del mismo año, el gobierno de Juárez retomó el proyecto del Museo Nacional. Su finalidad fue incorporarlo al proyecto educativo que sería implementado en el país. El apoyo de la comunidad científica impulsó la investigación y difundió los avances obtenidos en todos los niveles. (Avilés, 2010, p.49)

Con la creación de la Secretaría de Estado y del Despacho de Instrucción Pública y Bellas Artes en 1905, el Museo Nacional cobró fuerza y extendió a otras partes del territorio sus investigaciones, al punto de intercambiar publicaciones y objetos con instituciones extranjeras. En el mandato de Díaz, el pasado prehispánico y la historia de México fueron vistos como una oportunidad de explotación con fines nacionalistas e identitarios que iba acorde con el Estado moderno que se formaba en ese momento. Con la creación de la Inspección General de Monumentos, se organizaron diferentes viajes con la finalidad de realizar excavaciones en diferentes partes del país e incrementar el acervo del Museo Nacional, el cual jugó un papel importante, pues sería el encargado de salvaguardar la continuidad histórica y se convertiría en la sede oficial de los símbolos patrios.

El crecimiento constante de las colecciones del Museo derivó en la separación definitiva de las mismas, dándole independencia al Departamento de Ciencias Naturales y trasladando la colección de Historia Natural al Palacio de Cristal para formar el Museo Nacional de Historia Natural. Con motivo del centenario de la independencia, el Museo Nacional fue remodelado y ampliado, la modernización incluyó la integración del mismo a propuestas educativas, la creación de nuevas

salas, entre ellas, las que se enfocaban en el apoyo a los docentes y la difusión de las actividades e investigaciones “a través de los Anales del Museo Nacional.” (Rico, 2000, p. 312)

Podría pensarse que con el inicio de la Revolución Mexicana, la adquisición de piezas y el interés por acrecentar las colecciones del Museo se verían detenidas; sin embargo, fue durante este periodo en el que existieron importantes cambios que marcarían el rumbo de la institución. Se llevaron a cabo trabajos de ampliación y remodelación de los que se habló anteriormente y mantuvieron cerrado el Museo hasta que en agosto de 1910 reabrió sus puertas al público bajo el nombre de “Museo Nacional de Arqueología, Historia y Etnografía”, parte de estos cambios incluyó la reubicación de la colección de historia natural en el Museo del Chopo en 1913.

Entre 1916 y 1920, el Museo incorporó a su acervo reliquias históricas, la colección de armas procedentes del Museo de Artillería y más de 10,000 objetos etnográficos virreinales y de la época moderna, así como objetos de templos clausurados y donaciones recibidas. En 1924, con José Vasconcelos al frente de la Secretaría de Educación Pública en el gobierno de Álvaro Obregón, las piezas exhibidas en las salas y el discurso del Museo buscaban incentivar y fortalecer el sentimiento nacionalista que también se presentaba en otros espacios como edificios, escuelas y espacios abiertos. (Avilés, 2010, p.54)

Por mandato del presidente Lázaro Cárdenas se creó el Instituto Nacional de Antropología e Historia el 3 de febrero de 1939. En la actualidad, su misión es “investigar, conservar y difundir el vasto patrimonio cultural de México, y con la vocación de iniciar un estudio científico de los pueblos indígenas.”(INAH, 2009) El Instituto formaba parte de la Secretaría de Educación Pública, sin embargo, contaba con la autonomía en torno a la exploración y conservación de zonas arqueológicas. Entre las consecuencias que tuvo la creación del Instituto Nacional de Antropología e Historia se encontró la reubicación de la colección de historia del Museo Nacional al Castillo de Chapultepec en 1940, posteriormente, en 1964,

la colección de antropología fue reubicada en el actual Museo Nacional de Antropología.

El Museo Nacional poco a poco fue reubicando sus diferentes colecciones a espacios exclusivos para su exposición. El Museo Nacional se transformó en el Museo Nacional de las Culturas, que fue inaugurado en 1965 y alberga una amplia colección de objetos que fueron regalos de diversas naciones a México, y algunas reproducciones que dan cuenta de la historia de diversas partes del mundo. De acuerdo con la Red de museos del INAH, la institución cuenta con 162 museos y 193 zonas arqueológicas en resguardo a lo largo del país.

Otra institución de suma importancia es el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura que fue creado en 1946 por decreto presidencial de Miguel Alemán Valdés. Tiene por objetivo “preservar y difundir el patrimonio artístico, estimular y promover la creación de las artes y desarrollar la educación y la investigación artística; tareas que el Instituto desarrolla en el ámbito federal.” (INBAL, 2019) En sus orígenes, el INBAL se encontraba adscrito a la Secretaría de Educación Pública. Posteriormente, en la década de 1980, el INBAL dependió directamente del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) y recientemente, la dependencia del INBAL pasó a manos de la Secretaría de Cultura. El INBAL cuenta con 16 museos y galerías de arte, 10 en el Centro Histórico de la Ciudad de México, 3 en la zona de Chapultepec, 2 en la zona sur de la ciudad y 1 en Ciudad Juárez, Chihuahua.

En la actualidad, la oferta museística en la Ciudad de México es amplia y sumamente variada, pues los museos han mirado más allá de las colecciones y las vitrinas, apostando por adaptar temáticas de la vida cotidiana como la gastronomía o la divulgación de las ciencias. Si bien en este apartado se habló de los museos que se encuentran adscritos a instituciones de gobierno, cada vez son más los espacios museísticos que son parte de la iniciativa privada o cuentan con el patrocinio de diversas instituciones. El siguiente punto se enfocará en la estrategia de mediación que es utilizada en algunos museos del Centro Histórico y como presentan cambios de acuerdo a su contexto.

1.2.- La mediación dentro de los museos del Centro Histórico.

Dentro de las áreas educativas en los museos, la mediación es una herramienta de gran utilidad para los grupos escolares que los visitan y para aquellos otros que buscan en el museo un lugar de aprendizaje y esparcimiento.

El término mediación puede ser comprendido de diversas maneras dependiendo el contexto, pues podemos hablar de mediación familiar, entre pares, organizacional, comunitaria, entre otras. De acuerdo con la Real Academia de la lengua Española, la mediación es “una actividad desarrollada por una persona de confianza de quienes sostienen intereses contrapuestos, con el fin de evitar o finalizar un litigio.” (RAE, 2019)

En el caso de la mediación educativa en los museos, el visitante tiene la posibilidad de ser orientado por un profesional que funja como un intermediario entre lo expuesto y el visitante. “La función de los mediadores dentro de las salas es simplificar los contenidos expuestos, apropiándose del área del museo en la que se encuentre y del contenido de las exhibiciones, un mediador debe contextualizar y personalizar la información dependiendo el tipo de público al que atiende, generando una experiencia significativa para quienes participan en dicha charla”.(Zepeda, 2014) Aunque los mediadores pueden ser pensados como un sinónimo de guía de museo o que las actividades de ambos son las mismas, en realidad la mediación busca tender un puente entre el visitante, la exhibición y el mediador, haciendo que los contenidos del museo y los conocimientos previos del visitante formen parte de este diálogo y logre una mejor experiencia educativa.

En los últimos años, la mediación ha sido una estrategia que las áreas educativas de los museos han adoptado y acoplado a los contenidos que ofrecen con el interés de acercar a visitantes de todas las edades y niveles educativos a sus colecciones y exposiciones. Los museos del Centro Histórico no han dejado pasar la oportunidad de optar por esta herramienta en sus áreas educativas. A continuación mencionaré tres ejemplos que presentan diferencias en sus contenidos y obtención de recursos, demostrando que las estrategias de mediación no sólo son adaptables en museos públicos o privados, sino que

también puede ser de utilidad en programas sociales que utilizan la mediación como una forma de capacitación que desarrolle habilidades en jóvenes de la ciudad. Los museos en los que profundizaremos son el Museo Interactivo De Economía que pertenece al Fideicomiso del Espacio Cultural y Educativo Betlemitas, la brigada “Museos por tu Ciudad” perteneciente al Instituto de la Juventud de la Ciudad de México y Foro Valparaíso perteneciente al Banco Nacional de México, del cual por el momento mencionaremos un poco de su historia en este apartado. El hecho de que los 3 ejemplos provengan de diferentes instituciones, hace visible que la mediación no solo se lleva a cabo en museos privados, sino que los programas e instituciones públicos con colecciones en exhibición también han optado por la implementación de esta herramienta para dar a conocer los contenidos de sus espacios.

Museo Interactivo de Economía:

El Museo Interactivo de Economía es el primero en su tipo dedicado a la divulgación de la ciencia económica en el mundo, abrió sus puertas en 2006 y en palabras de su directora “el MIDE es un lugar de encuentro, donde los visitantes descubren algunas opciones para jugar a tomar decisiones y entender por sí mismos, cómo es que todos somos parte de los procesos económicos y, a través de algunos de los temas que presentamos, encontrar cuáles pueden ser caminos interesantes para mejorar sus niveles de bienestar.” (Singer, 2020, p.34) El museo se encuentra en el ex convento de Betlemitas, por lo que la visita al espacio es una mezcla perfecta entre modernidad e historia, se divide en cuatro pisos que abordan la ciencia económica desde el desarrollo sustentable, las finanzas públicas y personales, y el bienestar, sin dejar de lado los conceptos básicos de economía y una interesante muestra de la historia del dinero y la fábrica de billetes del Banco de México.

Complementario a los interactivos que se encuentran en cada piso, el museo cuenta con un equipo de mediadores que se dividen en mediadores de piso, mediadores talleristas y mediadores monitores. Cada uno de los perfiles que a

continuación se describen cumple con tareas específicas que complementan el trabajo del resto del equipo.

Los mediadores de piso son los encargados de brindar información acerca de los interactivos que se encuentran en las diferentes áreas del museo, imparten actividades educativas que complementan los temas de los interactivos y desarrollan mediaciones detonadoras, en las que invitan a los visitantes a participar y ayudan a vincular la economía con su vida cotidiana.

Por otra parte, los mediadores talleristas imparten actividades complementarias para toda la familia que no solamente se relacionan con el contenido del museo, sino también con la historia del edificio y los diferentes usos que este tuvo durante el siglo XIX y XX. Imparten talleres a las escuelas e instituciones que lo solicitan en su reservación de visita al museo, así como talleres y actividades que se ofrecen con las exposiciones temporales que se presentan en el museo.

Por último, los mediadores monitores son los encargados de dar la bienvenida y explicar a los visitantes la información del museo, recibirlos en la entrada, cobrar y brindar los servicios de realización e impresión de billete y tarjeta que ofrece el museo, así como orientar a los visitantes durante su recorrido por el espacio, realizar el conteo de visitantes en las exposiciones temporales y brindar pequeñas visitas a las accesorias del museo.

Como parte de la formación constante y la actualización de contenidos entre el equipo de mediadores, el museo cuenta con un programa de capacitación relacionado con temas de atención al público, temas relacionados con el museo, atención a grupos, entre otros, lo cual se realiza una vez a la semana.

La convocatoria para formar parte del equipo de mediadores se presenta dos veces al año. El proceso de reclutamiento y selección es general para los 3 perfiles: los aspirantes a mediador deben pasar por una entrevista que se realiza durante las convocatorias que el museo abre para integrarse a su equipo de becarios, voluntarios o servicio social, posteriormente, los mediadores acuden durante dos semanas a una capacitación que los prepara en temas de economía,

historia del museo y el edificio, atención al público y expresión corporal, entre otros. El último filtro consiste en una prueba de mediación con público del museo y una exhibición que se asigna durante la capacitación.

Brigada “Museos por tu ciudad” del INJUVE:

El Instituto de la Juventud de la Ciudad de México “es la instancia rectora y coordinadora de la política pública dirigida a las personas jóvenes en la Ciudad de México a nivel local y territorial en coordinación con las *Alcaldías*. Es un organismo público descentralizado que promueve el respeto de los *Derechos Humanos* de la población joven de la Ciudad de México.” (INJUVE, s/f) Tiene como objetivo “promover y respetar los derechos humanos de la población joven de la Ciudad de México, así como diseñar, coordinar, aplicar y evaluar el *Plan Estratégico* para la Promoción, Desarrollo, Participación y Protección de los Derechos de las Personas Jóvenes de la Ciudad de México y los que de este se deriven.” (INJUVE, s/f)

Entre los programas del Instituto se encuentra “Jóvenes en impulso” que comenzó en 2014 con 41 brigadas y que tuvo como objetivo principal “contribuir a garantizar el derecho a la participación ciudadana de las personas jóvenes de entre 12 y 29 años de edad en la Ciudad de México, a través de una estrategia integral que impulse a su entorno” (INJUVE, 2018, p.3) En el 2019, el programa cambió su nombre a “*Los jóvenes unen el barrio*” que busca desarrollar habilidades para la vida y conocimiento de los Derechos Humanos en jóvenes de la Ciudad de México en situación de vulnerabilidad con la finalidad de “prevenir factores de riesgo y promover la salud integral.” (INJUVE, 2019, p. 8) Así como la canalización de los mismos a otras instancias que puedan atender sus necesidades. De los cuatro objetivos específicos que el programa menciona, recuperaré el objetivo específico número 1: “Proporcionar a los beneficiarios capacitación para desarrollar habilidades que los conviertan en personas jóvenes capaces de transformar su entorno.” (INJUVE, 2018, p.4) Pues dentro de éstas se encuentra la capacitación que los beneficiarios reciben en los museos donde realizan su labor.

Entre las actividades que se encuentran dentro del programa existen 30 brigadas que brindan capacitación y apoyan a la comunidad, una de ellas es “Museos por tu ciudad” que se especializa en brindar servicios de mediación y atención al público en los museos pertenecientes a la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México y el Instituto Nacional de Bellas artes y Literatura, buscando “contribuir en la construcción de una ciudad educadora y del conocimiento” (INJUVE, 2020) creando un acercamiento a los museos por medio de actividades gratuitas y visitas guiadas que se ofrecen a la población. En el siguiente punto se dará a conocer la historia de Foro Valparaíso, el cual es un nuevo espacio cultural perteneciente al Banco Nacional de México.

1.3.- Foro Valparaíso: Emprendimiento, Innovación, Cultura

Foro Valparaíso se ubica en el antiguo Palacio de los Condes de San Mateo de Valparaíso. Es el espacio cultural más reciente del Banco Nacional de México y alberga las 117 obras más importantes de la colección del Banco. El Foro es parte de la Dirección de Desarrollo Institucional, Estudios Económicos y Comunicación, cuyo director corporativo es Alberto Gómez Alcalá. Por el hecho de ser un Foro, “la interacción es el eje de este nuevo espacio de emprendimiento, innovación y cultura” (Bautista, 2019) pues está dirigido a jóvenes entre 14 y 24 años de comunidades vulnerables con los que se busca generar una nueva interacción con este tipo de públicos. La cultura y la idea de empresa son consideradas como las principales herramientas de cambio en su entorno social.

Aunado a la colección de arte que se exhibe, dentro del Foro se imparten talleres de Educación Financiera, que apuestan por ofrecer herramientas educativas a los visitantes para tener un mayor conocimiento y desarrollo de las habilidades financieras con la finalidad de fomentar la inclusión económica y financiera en la población. Por su parte, el programa comunidades Valparaíso tiene como finalidad “desarrollar capacidades de comunicación, tecnológicas, artísticas y medioambientales, que les faciliten nuevas formas de reflexión, expresión e interpretación de su entorno.” (Bautista, 2019)

Foro Valparaíso presenta una oferta variada con la finalidad de encontrar en él un espacio de diálogo entre los visitantes, las comunidades y la institución por medio de un laboratorio de emprendimiento, diversas actividades relacionadas con el tema de educación financiera y emprendimiento, la propia historia de la institución, exposiciones temporales y la rica historia del Palacio de los Condes de San Mateo de Valparaíso. A continuación, hago una reseña de la historia de este edificio que ha sido parte importante de la historia del Banco por ser su oficina central desde 1884, lo que ha permitido mantenerlo en perfecto estado y que actualmente sea el recinto que alberga Foro Valparaíso.

Si bien la construcción del edificio comenzó en 1523 con su primer propietario Juan Cermeño, fue a mediados del Siglo XVIII que la propiedad fue adquirida y reconstruida por los Condes de San Mateo de Valparaíso en 1769. Esta reconstrucción fue encomendada al arquitecto Francisco Guerrero y Torres, quien realizó los trabajos de arquitectura materializando los deseos del Conde de San Mateo de Valparaíso. El palacio perteneció a la familia hasta 1867, cuando los sucesores del último descendiente de los Condes deciden venderla al hacendado Clemente Sanz, quien lo arrendó y por lo cual tuvo diversos usos como colegio, casino, internado, hotel, viviendas y locales comerciales. (González, 1999, p.170)

En 1882, Dolores Sanz, hija de Don Clemente Sanz, decide vender el palacio al Banco Nacional Mexicano que dos años después se fusionó con el Banco Mercantil Mexicano para convertirse en el Banco Nacional de México. En 1932, el edificio es nombrado “monumento nacional” por su mérito artístico. (González, 1999, p.167) El edificio albergó las oficinas del Banco hasta marzo de 2019, cuando el espacio se destinó para la creación de Foro Valparaíso.

El Banco Nacional de México decidió decorar sus muros y oficinas con obras de arte apropiadas al nivel de la arquitectura, por lo que “directores y encargados del edificio fueron amorosamente descubriendo y seleccionando las piezas que encajaban de manera perfecta en tan digno escenario.” (Gutiérrez, 1992, p.25) De esta manera, el Banco formó la colección pictórica privada institucional de tema mexicano más importante del país.

La colección se compone por obras que fueron realizadas entre la segunda mitad del siglo XVII hasta el siglo XX. Su característica particular es el espíritu mexicanista que se puede observar en todas las obras, pues están realizadas en México o presentan temas relacionados con el país. La colección cumplió una función que va más allá de decorar los espacios del palacio, pues con el paso del tiempo el Banco se convirtió en un impulsor de la difusión, conservación y rescate de la cultura, ya que a pesar de su carácter privado, las obras de la colección se exhibían en sucursales y pasillos de oficinas donde los clientes y trabajadores podían admirarlas. Además, esta colección complementa el acervo de algunos de los museos públicos más importantes del país.

La existencia de espacios museísticos que hacen uso de estrategias de mediación en el Centro Histórico contribuyen a la creación de un diálogo entre los contenidos expuestos y los conocimientos que poseen los visitantes, eliminando la barrera que puede llegar a percibir el visitante en el museo, tomando en cuenta sus opiniones, inquietudes, experiencias y conocimientos previos.

Desde mi perspectiva, los museos son espacios que nos invitan a reflexionar sobre problemáticas actuales desde la mirada artística, histórica, económica, etc. y los cuales pueden ser utilizados como una herramienta útil para generar un cambio en la sociedad.

Actualmente la situación profesional de los mediadores de museo en México es un campo abierto en donde hay mucho trabajo por hacer, este tema será desarrollado en el capítulo dos, enfocándonos en la situación que enfrentan los museos ante el reto de capacitar a su personal de atención a públicos, pues al no existir una oferta educativa especializada en el tema, los museos desarrollan programas de capacitación que responden a los contenidos y necesidades de cada espacio.

CAPÍTULO 2:

LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

Como se mencionó en el capítulo uno, los museos mexicanos han modificado sus formas de comunicar los contenidos de sus salas y sus formas de acercarse al público. En este capítulo hablaremos de una parte fundamental en los procesos de formación de los equipos de educación: la capacitación de personal.

Comenzaremos este capítulo hablando brevemente sobre los antecedentes de la capacitación en México y la situación que vive actualmente en nuestro país. Posteriormente, hablaremos sobre la capacitación que ha sido empleada en los espacios museísticos y la relación que tiene con las estrategias de mediación que se llevan a cabo en los museos.

2.1.- Antecedentes de la capacitación en México:

Durante la época prehispánica, la organización económica obligaba a todos los individuos a ofrecer su trabajo, oficio o tributo; teniendo como principales contribuyentes a las personas comunes que representaban a la mayoría. (Carrasco, 1978, p.29) Los oficios eran una pieza fundamental para la sociedad mexicana en el que todos participaban, incluyendo a los más jóvenes. Si bien no podemos hablar de una capacitación como la conocemos actualmente, ésta se llevaba a cabo como parte de la formación que los jóvenes en las escuelas, para ser más precisos en el Calmécac y el Telpochcalli.

Las escuelas ofrecían una enseñanza enfocada en la religión, el trabajo y la educación; aunque ambas tenían el mismo objetivo, existían diferencias que las caracterizaban, por ejemplo, “en ambas escuelas se tomaba en cuenta, desde los primeros años, la posición que el individuo ocuparía como adulto en la sociedad” (López, 1985, p.35) lo que marcaba la diferencia en la disciplina y el contenido educativo que se impartía. El Calmécac recibía a los jóvenes de la nobleza mexicana, se les instruía para convertirse en gobernantes y poder regir, respecto a las actividades relacionadas al trabajo, se enfocaban a la construcción de obras

hidráulicas o monumentales que, de acuerdo a diversas fuentes, eran desempeñados por los altos personajes.

Por su parte, el Telpochcalli “hacía hincapié en el trabajo y en las actividades militares. Esto tenía también el carácter de beneficio para la colectividad.” (López, 1985, p.35) Los oficios de la época como el carpintero, el lapidario, el pintor, el platero y el guarnecedor de plumas eran enseñados por los padres a sus hijos desde muy pequeños. Los jóvenes que asistían a dicha institución sabían de la importancia que tenía el dar continuidad al desempeño de los oficios, ya que éstos se enseñaban con la finalidad de que ocupasen el tiempo en cosas de virtud.

En la época virreinal en Hispanoamérica los oficios sufrieron una transformación, muchos se adaptaron a las necesidades que surgieron y algunos otros eran desconocidos por los indígenas; la práctica de un oficio se asemejaba a una enseñanza profesional, pues se llevaba a cabo un programa de aprendizaje que consistía en tres grados: aprendiz, oficial y maestro. Al paso del tiempo, la enseñanza de los oficios se convirtió en una formación universitaria. (Paniagua, 2005)

En Nueva España se fundaron dos colegios que tenían como finalidad instruir a los indígenas en oficios que elevaran su moral, sustento y estabilidad. En 1523, los misioneros Juan de Tecto y Pedro de Gante fundaron el Colegio de Texcoco que tenía especialidad en carpintería, en el Colegio de San José de los naturales Fray Pedro de Gante organizó la enseñanza de oficios como “la orfebrería, lapidaria, herrería y bordados finos.” (Sanginés, 2017)

Con la crisis que surgió a finales del siglo XVIII, los gremios fueron cayendo en declive y los talleres comenzaron a experimentar problemas para conseguir materia prima para generar su producción, sin embargo, la solidaridad que los gremios generaron durante la época virreinal fue heredada por los artesanos y obreros del siglo XIX, quienes formaron “cooperativas de producción, ahorro y préstamo.” (Sanginés, 2017)

De acuerdo con González (2012) “hasta los últimos años del siglo XVIII y principios del XIX se pensó en la instrucción popular como el mecanismo por excelencia para la explicación del desarrollo económico”. Lucas Alamán veía en la educación técnica una forma de “capacitación para el trabajador industrial que respaldaría una política económica a favor de las nacientes industrias” (González, 2012) mientras que la idea de José María Luis Mora enfocaba la educación popular como un medio de formación de ciudadanos capaces de entablar un diálogo con su gobierno.

Hacia 1843, Lucas Alamán fue parte de la fundación de la Escuela de Agricultura y Artes que se encontraba en la ciudad de México y que tenía como finalidad erradicar el rezago económico y educativo. El objetivo de estas escuelas era formar personal capacitado que pudiera insertarse a la industria que comenzaba a surgir en México y que la conducta de aquellos que eran considerados “indeseables” (prostitutas, mendigos, huérfanos, alcohólicos, etc.) fuera reformada mediante el trabajo, pues este dignificaba a las personas y los ayudaba a adquirir una posición de ciudadano libre.

Durante el Porfiriato existió un crecimiento económico que promovió e impulsó la modernización “con base en un aumento paulatino de la inversión extranjera y la construcción de ferrocarriles que permitieron un desarrollo de los mercados internos y el fortalecimiento del modelo exportador.” (Barbosa, 2018) Con el crecimiento que se presentó en el país, se requería personal capacitado y profesional que fuera capaz de llevar a cabo los procesos y maquinaria que llegaban a México. En los primeros años del siglo XX, donde las escuelas gozaron de un gran auge, pues se encontraban en las principales ciudades del país.

“Para el ideal positivista de la época la pobreza y la ignorancia eran males por combatir, porque juntas daban como resultado: personas viciosas.” (González, 2012) Los objetivos seguían siendo los mismos que se plantearon durante el siglo XIX, utilizando la educación y el trabajo como una herramienta que ayudara a moralizar y civilizar a aquellos que no se consideraban ciudadanos; las autoridades de gobierno y privadas apoyaron el proyecto que ya tenía una gran

demanda. En las escuelas existían dos tipos de estudiantes: “los internos de gracia” que eran aquellos en condición de pobreza u orfandad y “los internos pensionistas” quienes podían pagar su estancia mensualmente.

Aunque la instrucción fue considerada un símbolo de movilidad social, las escuelas no lograron cumplir con su objetivo, pues la mayor parte de sus estudiantes desertaron y se convirtieron en trabajadores sin sueldo de diversos talleres; fueron pocos los alumnos que lograron egresar con una formación técnica.

En 1915 se realizó una propuesta para “dictar leyes laborales por los gobernadores militares de los estados que se van liberando.” (De Buen, 2015) En ese mismo año, un grupo llamado “Los Jacobinos”, encabezados por Francisco J. Múgica, propusieron reglas que resultaran favorables para los trabajadores. Posteriormente, este mismo grupo buscó incluir un proyecto con reglas laborales como la igualdad de salario y trabajo, indemnizaciones por riesgos de trabajo, entre otros; sería la base del artículo 123 de la Constitución de 1917.

Durante el gobierno de Emilio Portes Gil se realizó la “Federación de la legislación laboral” que daba poder al Congreso de la Unión para dictar leyes laborales, lo que unificaba el régimen laboral mexicano y daría paso a la Ley Federal del Trabajo expedida en 1931. Ésta generaba las condiciones laborales mínimas para los trabajadores. La iniciativa de reformar la primera Ley Federal de Trabajo se planteó en el gobierno de Adolfo López Mateos, sin embargo, se presentó como iniciativa hasta el periodo presidencial de Gustavo Díaz Ordaz. La Ley Federal del Trabajo entró en vigor el 1 de mayo de 1970, en ella se incluyeron “instituciones y principios de previsión social como: el trabajo de las mujeres y de los menores, las normas de seguridad e higiene; de capacitación; de riesgos de trabajo, y los derechos habitacionales de los trabajadores.” (Marquet, 2014, p.269) Por último, en el año 2012 la Ley Federal del trabajo sufre una reforma que, entre sus modificaciones se reconoce la figura de la subcontratación como una forma de contratación eventual y en la que la capacitación se considera como obligatoria

para los trabajadores con la finalidad de promover la productividad y la competitividad.

2.1.1.- Capacitación actual en México

La incorporación de nuevos miembros a los centros de trabajo implica un proceso de capacitación con la finalidad de que conozcan el espacio laboral y las funciones a desempeñar. En la actualidad, se entiende por capacitación a la “formación y preparación en el ámbito de enseñanza-aprendizaje de los trabajadores” (Sánchez, 2007) y es considerada una obligación por parte de los patrones y las empresas que se encuentra estipulada en el artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo.

Sin embargo, un elemento clave dentro de la formación de quienes se integran al espacio laboral es la profesionalización que se da mediante la práctica de las funciones correspondientes a su puesto y la experiencia que cada trabajador adquiere. Flores (2014) define la profesionalización como “la adquisición de conocimientos –ya científico, ya humanísticos- los cuales se ponen en práctica en ciertos grupos sociales a cambio de una remuneración económica.” (p.58) En el caso del personal de atención al público que se encuentra en los museos se observa que la formación profesional más común para desempeñar estos puestos es la relacionada con las ciencias sociales y humanidades, pues los conocimientos adquiridos en éstas ayudan a cubrir las necesidades de los espacios museísticos.

Ante la falta de una oferta educativa y profesional que se especialice en las actividades realizadas por las áreas educativas de los museos, los equipos de mediación se ven en la necesidad de profesionalizar su labor mediante la capacitación constante de contenidos y la búsqueda personal de fuentes de información que ayuden al desempeño de sus funciones. Es por esta razón que considero importante brindar una capacitación integral que facilite a los mediadores lograr una profesionalización apropiada que vaya acompañada de una experiencia previa junto con compañeros que ya conocen el espacio y las diferentes situaciones que pueden surgir durante un día de operación. Para que

una capacitación sea adecuada debe seguir una serie de pasos que ayuden a llegar a un objetivo específico.

2.2.- El proceso administrativo de la capacitación

En el área de capacitación es necesario realizar una planeación que nos guíe paso a paso con la finalidad de atender una necesidad o generar un nuevo aprendizaje entre los trabajadores, esto permite que desarrollen nuevas habilidades y obtengan aprendizajes que mejoren su desempeño laboral, para que esto sea posible es necesario recurrir al proceso administrativo, el cual fue un modelo desarrollado a finales del siglo XIX y principios del siglo XX por Henry Fayol, quien consideraba que todos los trabajadores eran importantes dentro de la empresa y que era necesaria la creación de una unidad y un espíritu de equipo; la teoría clásica se centra en definir una estructura para garantizar la eficiencia de las partes involucradas, ya sean departamentos, secciones o personal. La creación de escenarios que promovieran la eficiencia administrativa se respaldó por dicho proceso.

“El proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa.” (SUAYED, s/f) Las etapas del proceso pueden variar dependiendo el nivel de especialidad que el autor le dé, sin embargo, la división con mayor aceptación a nivel mundial es la cuatripartita: planeación, organización, dirección y control; éstas forman un ciclo y su principal objetivo es sistematizar el conocimiento y generar una estructura de eficiencia, estimulando la innovación y el progreso.

La etapa de planeación consiste en actividades que se realizarán en un futuro, desarrolla el aspecto intelectual de una organización y tiene por objetivo conducir a la organización que desea la dirección de la empresa con la formulación de estrategias y toma de decisiones. Es en este momento donde se debe emplear la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) que tiene como objetivo “investigar las necesidades reales y prioritarias que una organización debe satisfacer, traduciendo éstas en conocimientos, habilidades y aptitudes que

deberán ser retomadas, desarrolladas o modificadas para mejorar la calidad del trabajo del personal.” (Morales, 2004)

Una DNC adecuada da pauta a la creación de los programas de capacitación pertinentes, los cuales son “un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos.” (Chiavenato, 2008 citado por Valencia, 2017)

Posteriormente, la organización corresponde a la segunda etapa del proceso y tiene por objetivo principal la estructuración adecuada para que la institución logre su objetivo común. La tercera etapa del proceso es la dirección; “su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales.” (SUAYED, s/f)

El proceso finaliza con la etapa de control, donde se realiza la detección y corrección de las variaciones obtenidas por las actividades planeadas, su propósito es garantizar el logro de los resultados, la fase de control puede ser considerada un elemento motivador para los subordinados, pues al cumplirse los estándares marcados se obtienen mejoras de salario o reconocimientos dentro de la institución.

Si trasladamos las cuatro fases del proceso a un entorno museístico, comenzaríamos con la planeación de los contenidos que se consideren imprescindibles dentro de la formación de nuevos miembros del equipo, continuaríamos con la organización de dicho plan, haciendo que éste vaya de la mano con la organización del museo y nos lleve a una meta en común. Posteriormente, durante la fase de dirección se pondría en marcha los conocimientos adquiridos en los pasos anteriores por parte de los miembros del equipo que fueron capacitados, buscando que sus funciones sean desempeñadas adecuadamente. Por último, en la fase de control se realizaría la evaluación del desempeño de dichas actividades, buscando que necesidades surgieron a partir de que se pusieron en práctica en un día normal de operación. La fase de control también nos da un panorama acerca de que modificaciones son pertinentes

realizar dentro de la planeación original, pues el trabajo dentro de un museo no permite que las cosas se mantengan estáticas por mucho tiempo. La interacción con diversos visitantes ayuda a identificar nuevas áreas de oportunidad que deben ser atendidas para brindar un servicio de calidad.

El diseño de propuestas de capacitación no solamente lo constituye la parte administrativa, también son aplicadas teorías del aprendizaje que dan sustento pedagógico y considera las habilidades y características de los participantes que acudirán, así como las necesidades a cubrir en el campo laboral.

2.3.-La capacitación en los espacios museísticos

Lo establecido en la ley no excluye a las instituciones culturales y museos, pues dentro de sus filas labora una gran cantidad de personal que tiene funciones muy diversas, pero sumamente importantes. La capacitación para los trabajadores de museos debe considerar una particularidad: la atención al público es esencial, lo que hace que los programas de capacitación que se imparte va más allá de un conocimiento general o una capacitación que sea de utilidad para todos los sectores laborales. En palabras de Reynoso (2020) “las acciones del proceso de capacitación están dirigidas al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos y buscan mejorar habilidades, incrementar conocimientos, cambiar actitudes y desarrollar al individuo. El objetivo central es generar procesos de cambio para cumplir las metas de la organización.”

Una situación que los museos deben enfrentar es la falta de espacios que brinden una formación profesional a quienes están interesados en las áreas educativas y de atención al público de los museos, por lo que optan por generar sus propios planes y programas de capacitación de acuerdo a sus instalaciones y contenidos. Aunque el objetivo de estos programas de capacitación es brindar herramientas a los mediadores que conforman su equipo para atender las necesidades de los visitantes, no son una opción de profesionalización para quienes lo reciben, pues al tratarse de una capacitación basada en las necesidades y contenidos de un solo espacio museístico, difícilmente podrá ser aplicado en su totalidad a otros museos.

A diferencia de otras disciplinas como la curaduría, museografía, museología o investigación, las áreas educativas se enfrentan a la falta de instituciones que tengan una oferta educativa acorde a las funciones de dicha área, haciendo difícil la profesionalización y reconocimiento de quienes ingresan a laborar a los museos en áreas que atienden directamente al público. La mayoría de los museos recurren a crear e impartir cursos de capacitación que abordan los temas que consideran necesarios para desempeñar su labor, haciendo que la formación de los mediadores en temas de atención al público sea diferente en cada espacio.

2.3.1.- Capacitación y mediación

La falta de una identidad profesional clara de los educadores de museos y el conocimiento de las funciones que estos realizan causa que las instituciones no tengan una visión certera de las necesidades educativas y de capacitación que esta área del museo requiere. Aunque la capacitación de mediadores toma mayor fuerza en los temas de contenidos y discursos que el museo presenta, se suele dar una menor importancia a los temas relacionados a la calidad en el servicio, pues se considera que una capacitación para brindar una atención de calidad debe tener como base una instrucción teórica que se pueda llevar a cabo una vez que el mediador comience con sus funciones. Como menciona López (2017) “los educadores de museos enfrentan grandes retos en su trabajo diario cuyas soluciones específicas no están estipuladas en ningún manual nacional.” Entre los intereses que las áreas educativas tienen, se encuentra la calidad en el servicio que buscan brindar a sus visitantes y que va más allá de una buena explicación o un recorrido exitoso. La calidad en el servicio puede ser una cuestión subjetiva, pues cada visitante tendrá una experiencia totalmente diferente sin importar el motivo de su visita.

Para comenzar a hablar de calidad en el servicio, debemos comenzar a definir el concepto de calidad. De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española (2019), la calidad se define como la “adecuación de un producto o servicio a las características especificadas” mientras que entenderemos por servicio la “función o prestación desempeñadas por organizaciones de servicio y su personal.” (RAE,

2019) Cuando hablamos de calidad en el servicio podemos relacionarlo a un servicio ajeno al ámbito cultural; sin embargo, dentro de los espacios museísticos la calidad en el servicio adquiere una gran importancia. Como lo menciona Villalba (2013) “la calidad de un bien o servicio requiere entonces de características que facilitan su comprensión, y es el cliente quien define a partir de su interacción con un producto o servicio, si se satisfacen o no sus necesidades”. Si bien el museo es visitado con diferentes fines, éste no es ajeno de brindar un servicio y la opinión que el visitante emita acerca del servicio que recibió estará relacionada con la expectativa previa que tenía del espacio y si su visita logró satisfacer sus necesidades (educativas, ocio, etc.) por lo que resulta imposible unificar las experiencias.

Existen diversos teóricos cuyo tema de estudio es la calidad en el servicio, sin embargo, utilizaré el modelo estadounidense SERVQUAL desarrollado por Zeithaml, Parasuraman y Berry. Su modelo busca “evaluar por separado las expectativas y percepciones de un cliente” (Villalba, 2013) utilizando como apoyo los comentarios que los clientes realizan acerca de la calidad de servicio que recibieron. El modelo se conforma de cinco dimensiones que las empresas que prestan un servicio deben cumplir para que éste sea de calidad: la tangibilidad, que se refiere a las instalaciones y aspecto físico del personal, la fiabilidad que es la habilidad para realizar el trabajo de forma confiable y precisa, la capacidad de respuesta que se enfoca en la disposición del personal por ayudar al cliente y la rapidez para proporcionar un servicio, la seguridad que el trabajador posee para inspirar confianza y seguridad al cliente y por último la empatía que el trabajador proporciona a los clientes mediante el cuidado y la atención individual.

Este modelo también encontró algunas barreras organizacionales que pueden influir de forma negativa al momento de prestar un servicio, dichas barreras se organizaron en cuatro GAPS, que se definen como las “discrepancias o deficiencias existentes entre las percepciones de la calidad de los ejecutivos y las tareas asociadas con el servicio que se presta a los consumidores.” (Villalba, 2013) A pesar de que el museo no es considerado una empresa, brinda una atención al público que puede llegar a presentar una diferencia entre la forma en la

que el museo planea la forma de atender al visitante y el servicio que se brinda durante un día de operación del mismo. Es por esta razón que el modelo estadounidense SERVQUAL es aplicable para las instituciones museísticas. El primer GAP está relacionado con una mala comunicación descendente, el segundo, con la inviabilidad a causa de una mala gestión, el tercero, observa la poca aplicación de las funciones que deben llevarse a cabo, y por último, el cuarto GAP que hace referencia a una mala comunicación de forma horizontal. (Villalba, 2013)

El modelo SERVQUAL está en constante modificación hasta nuestros días, pues el concepto de calidad en el servicio se modifica con el constante cambio de las empresas y lo que éstas desean brindar a sus clientes. Para la aplicación en Foro Valparaíso utilizaré el modelo SERVQUAL original, pues las características en cuanto a calidad en el servicio que Foro Valparaíso presenta se ven reflejadas en lo propuesto por Zeithaml, Parasuraman y Berry; además, el modelo SERVQUAL tiene una gran flexibilidad para poder adaptarse a diferentes tipos de empresa que brinde un servicio al cliente o tengan una relación cercana con el público.

En este capítulo hicimos una breve revisión acerca de los antecedentes y la situación actual que presenta México en términos de capacitación enfocando el capítulo en la capacitación que reciben los trabajadores de los museos en México y la escasa o nula profesionalización de aquellos que prestan sus servicios en áreas como atención al público y mediación. Si bien, el museo brinda sus contenidos a quienes ingresan como mediadores o personal de atención al público, es importante tomar en cuenta que el trabajo en estas áreas debe ir más allá de interiorizar lo que el museo expone pues, en ocasiones, la capacitación para brindar un servicio de calidad al público se le da una importancia menor, haciendo que los nuevos integrantes tengan problemas para resolver situaciones que se presentan al momento de entrar a laborar, influyendo en la imagen y reputación del museo.

Considero pertinente que la capacitación en temas de atención al público y calidad en el servicio vaya más allá de una cuestión teórica, pues la observación del

funcionamiento del museo en un día de labores brinda una visión real de lo que sucede al estar en operación. La capacitación teórica es importante, pero realizarla en un escenario físico y con apoyo de los compañeros con mayor experiencia en el área es fundamental para que la formación de los nuevos miembros en el equipo sea completa.

El siguiente capítulo estará enfocado en las principales teorías de aprendizaje que son utilizadas en el diseño de programas de capacitación y los referentes de estándares de competencia que existen en México en torno a la capacitación de trabajadores de atención a públicos en los museos.

CAPÍTULO 3:

REFERENTES TEÓRICOS EN EL DISEÑO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Podría pensarse que las teorías del aprendizaje son aplicadas principalmente en contextos de educación formal, sin embargo, dichas teorías en conjunto con el proceso administrativo y los contenidos pertinentes son de gran importancia en la realización de programas de capacitación. Por esta razón, el primer subtema de este capítulo se hablará de cuatro de las principales teorías del aprendizaje existentes y que son aplicadas en el diseño de cursos de capacitación y actividades de aprendizaje para centros de trabajo. El segundo subtema estará dedicado a la RED CONOCER y la importancia de ésta en la profesionalización de los trabajadores en México así como los estándares existentes relacionados con el diseño de cursos de capacitación y el área cultural y de espacios museísticos

3.1.-Principales teorías del aprendizaje

A lo largo del tiempo, la psicología ha estudiado las diferentes formas en las que los seres humanos obtienen un aprendizaje, dando paso a observaciones y descubrimientos que prevalecen hasta nuestros días. Las teorías del aprendizaje son diversas y han evolucionado a través del tiempo, y proponiendo diferentes opciones en las que los seres humanos pueden aprender algo nuevo en el aula o el trabajo.

La primera teoría que tocaré es el conductismo, la cual “observa la enseñanza como algo estructurado y susceptible de ser guiado por los principios del condicionamiento operante.” (SNTE, 2013, p.29) Originalmente, la observación de conductas fue aplicada en pruebas realizadas a animales dentro de laboratorios con la finalidad de observar su respuesta ante diferentes estímulos. Si observamos esta acción en el contexto escolar, la observación de conductas en los estudiantes busca que éstos puedan adquirir un mayor repertorio de conductas que les sean útiles en el ámbito social.

Dentro del conductismo se desarrollaron diferentes teorías que “explican el aprendizaje en términos de eventos ambientales” (Schunk, 2012, p.72); estas teorías no consideran a los fenómenos mentales como parte fundamental para explicar el aprendizaje. Por su parte, Ertmer y Newby (1993) consideran que el conductismo presta mayor importancia a las consecuencias de las conductas y de aquellas que se refuerzan y tienen una mayor probabilidad de repetirse. El conductismo considera al estudiante como un reactivo a las condiciones del ambiente.

Una de las teorías más importantes es la desarrollada por B.F. Skinner conocida como *Teoría del condicionamiento operante* que comenzó realizando estudios de laboratorio en animales con la finalidad de identificar los componentes del condicionamiento operante. Esta teoría fue llevada al campo educativo para observar el condicionamiento operante en humanos y fue aplicado en áreas como aprendizaje, disciplina escolar, desarrollo infantil, adquisición del lenguaje, conducta social, enfermedad mental, problemas médicos, abusos de sustancias y orientación vocacional. Skinner consideraba que la psicología de la conducta se podía entender sin hacer referencia a aspectos neurológicos o eventos internos. Para dicha teoría, los reforzadores son específicos y se aplican a individuos en momentos específicos y en condiciones determinadas; los reforzamientos positivos muestran un estímulo después de una respuesta, lo que aumenta la probabilidad de que esa respuesta ocurra en la misma situación a futuro, por el contrario, los reforzamientos negativos retiran el estímulo después de una respuesta, lo que incrementa la probabilidad de que esta ocurra en el futuro en la misma situación, por ejemplo, cuando un grupo escolar no lleva a cabo sus tareas en tiempo y forma, el profesor opta por un reforzamiento negativo que puede ser una sanción como no salir a recreo ese día, pero si los alumnos logran concluir con sus actividades, el profesor puede recurrir a un reforzamiento positivo como permitirles tiempo libre en el salón de clases.

Si bien las ideas conductistas podrían considerarse aptas al momento de querer instruir a alguien un nuevo aprendizaje por medio del *ensayo y error*, surgieron

otras corrientes teóricas que muestran que los estímulos no son la única opción para lograrlo, un claro ejemplo es la teoría constructivista. “El constructivismo es una perspectiva psicológica y filosófica que sostiene que las personas forman o construyen gran parte de lo que aprenden y comprenden” (Bruning, 2004 citado por Schunk, 2012,p.229), mostrando una notoria diferencia con el conductismo, pues en su caso no considera al sujeto como un ente vacío que carece de información, sino que lo ayuda a incrementar su conocimiento mediante diferentes estímulos, uno de ellos es el ambiente en el que el sujeto se desarrolla y las experiencias que vive. En el ámbito educativo, el constructivismo considera que los contenidos deben impartirse de forma en que los estudiantes sean participantes activos y tengan interacción con materiales o situaciones que puedan ayudarles a construir su propio conocimiento.

Uno de los principales autores del constructivismo fue Lev Vygotsky, quien consideraba sumamente importante el entorno social, pues este funge como un elemento que facilita el aprendizaje y el desarrollo; consideraba que a diferencia de otras especies el ser humano era capaz de modificar el entorno a su conveniencia con la finalidad de adaptarse y sobrevivir. Le dio gran importancia a los factores interpersonales, histórico-sociales e individuales que consideraba la clave del desarrollo humano. Su postura considera fundamental la interacción de la persona con su entorno, teniendo como mediadores herramientas psicológicas como el lenguaje, los signos y los símbolos; una de las principales ideas que Vygotsky desarrolló fue la Zona de Desarrollo Próximo la cual “es la diferencia entre lo que los niños pueden hacer por sí mismos y lo que pueden hacer con ayuda de otros. Las interacciones con los adultos y los pares en la ZDP fomentan el desarrollo cognoscitivo.” (Schunk, 2012, p. 243)

Otra de las principales teorías del aprendizaje es el humanismo, la cual “intenta abarcar al hombre como un ser holístico y complementado a su contexto, legitimando la dimensión subjetiva a través de un nuevo objeto de la Psicología: la experiencia interna.” (Riveros, 2014) El humanismo propone que existe una marcada relación entre los conocimientos que se adquieren y las experiencias

vividas por el sujeto, y que la motivación del mismo para obtener nuevos aprendizajes es la construcción de elementos significativos para el mismo. Entre sus principales teóricos se encuentran Carl Rogers, Viktor Frankl, Eric Fromm y Abraham Maslow, quien acomoda de forma jerárquica las necesidades que el ser humano tiene y debe satisfacer, desde las básicas hasta las superiores. La satisfacción de dichas necesidades fungirá como una motivación para conseguir las necesidades superiores.



(Elaboración propia con base en Naranjo, 2009)

De acuerdo con Naranjo (2009), las necesidades fisiológicas son las principales que el ser humano debe satisfacer, pues le permiten sobrevivir y sustentar su vida, por ejemplo el alimento, el abrigo y el descanso. Las necesidades de seguridad hacen referencia a aquellas que garantizan la supervivencia del ser humano, como evitar riesgos físicos y organizar su entorno para mantenerse a salvo. Las necesidades sociales son aquellas en las que el ser humano busca pertenecer y

relacionarse con la finalidad de obtener afecto de quienes lo rodean. Por su parte, las de estima hacen referencia al concepto que se tiene de sí mismo, de una autoestima positiva y de una buena autovaloración. Por último tenemos las necesidades de autorrealización o crecimiento, en las que el sujeto busca desarrollar su potencial, lo que le agrada y la necesidad de lograrlo, está relacionado con el autoestima, la autonomía, el autocontrol y la independencia.

La importancia de que dichas necesidades sean cubiertas se verá reflejado en el comportamiento y desempeño que el sujeto tenga en sus actividades cotidianas, en el ámbito educativo, la falta de un buen descanso, una alimentación adecuada o las condiciones óptimas de vida suelen ser un factor importante para que el sujeto no desarrolle su potencial en su totalidad, pues las necesidades principales no han sido cubiertas y este déficit se ve reflejado en su desempeño escolar o laboral. La teoría desarrollada por Maslow muestra que para conocer el aprendizaje de un sujeto es necesario conocer aquello que necesita para poder desarrollar sus habilidades correctamente, pues el aprendizaje de un sujeto no depende únicamente de su entorno ni de su actividad cerebral, sin embargo existe una teoría que podríamos considerar aplicable en contextos educativos y laborales, como el caso de la teoría cognoscitiva social desarrollada por Albert Bandura.

La teoría cognoscitiva social “destaca que gran parte del aprendizaje humano ocurre en el entorno social mediante la observación de los otros y adquiriendo conocimientos y la utilidad e idoneidad de las conductas y consecuencias mediante la observación de modelos.” (Schunk, 2012, p. 118) Por su parte, Wulfert (2019) menciona que el objetivo de dicha teoría “es explicar cómo se desarrolla el comportamiento, cómo se mantiene y a través de qué procesos se puede modificar.” En el modelo de determinismo recíproco desarrollado por Bandura se rechaza la posición humanista que consideraba a las personas como agentes libres y que su comportamiento era controlado por el medio ambiente en el que se desarrollan. La teoría del determinismo recíproco considera la existencia de determinantes externos como castigos y recompensas e internos como la

motivación y las creencias que son parte de un sistema entrelazado que influye en el comportamiento de las personas.

A diferencia del humanismo, considera que las personas tienen la capacidad de autorregularse y controlar sus acciones. Esta capacidad de autorregulación es desarrollada mediante la aplicación de recompensas y castigos. En su libro *Fundamentos sociales del pensamiento y la acción: una teoría cognitiva social* publicado en 1986 menciona que “las personas, a diferencia de los animales inferiores, utilizan símbolos verbales y no verbales (lenguaje e imágenes) para procesar información y preservar experiencias en forma de representaciones cognitivas. Esta información codificada sirve como guía para comportamiento futuro.” (Wulfert, 2019) De esta publicación surgió el concepto de *aprendizaje vicario* o *aprendizaje observacional*, en el cual las personas observan el comportamiento y resultado de las acciones de otras personas. A partir de esto, se realizan nuevos comportamientos que guían acciones que se llevan a cabo a futuro.

Posteriormente, a esta teoría se agregó el mecanismo de autoeficacia, que “se considera [...] el principal mecanismo de cambio de comportamiento, en el que se supone que todas las intervenciones exitosas funcionan fortaleciendo la eficacia [...] de una persona para hacer frente a las dificultades.” (Wulfert, 2019) Para el desarrollo de las funciones dentro de un espacio como Foro Valparaíso es importante hacer uso de la observación como un elemento para la capacitación y formación de nuevos mediadores mediante el aprendizaje vicario, y el reforzamiento del mecanismo de autoeficiencia mediante el aprendizaje vicario, la persuasión verbal y la enseñanza de afrontamiento de estrategias para aumentar la autoeficiencia. La utilización de modelos y la interacción de estos con el personal de nuevo ingreso facilita la adquisición de conocimientos en las diferentes actividades que se llevan a cabo en el área de trabajo, sin dejar de lado el apoyo de una capacitación en la que los contenidos son expuestos previamente a la experiencia de conocer el funcionamiento de las diversas áreas de una forma activa.

En algunos casos, las teorías de aprendizaje suelen relacionarse exclusivamente con el aula o la educación formal, sin embargo el uso de dichas teorías en ámbitos como la educación no formal o más específico en la capacitación de personal pueden generar una gran diferencia en el momento de llevar a cabo las funciones de un puesto de trabajo. Desde mi punto de vista, un trabajador que ha sido capacitado correctamente no sólo tendrá un mejor desempeño, también tendrá la sensación de ser un elemento importante dentro de su empresa y que cuenta con el respaldo de la misma. Para lograr estos resultados también es importante que aquellos que son responsables de la capacitación de personal cuenten con los conocimientos de dichas teorías e identifiquen las necesidades de la población con la que van a trabajar, pues el conocimiento de las anteriores ayudará al capacitador a elegir una teoría que logre adaptarse a las formas de aprendizaje de su grupo y logrará una mejor adquisición de contenidos. En esta propuesta la teoría de Albert Bandura juega un papel fundamental, pues de acuerdo al tipo de espacio laboral y las actividades que se realizan, la socialización y el compartir experiencias y conocimientos entre los miembros con mayor tiempo de colaboración en el Foro y aquellos que están por ingresar a laborar con la finalidad de generar una mejor comprensión de los contenidos.

La preparación del personal encargado del diseño e impartición de cursos de capacitación se verá reflejado en una mejor preparación de sus equipos de trabajo y un mejor funcionamiento del espacio, reduciendo las áreas de oportunidad y enfocando el tiempo destinado a la solución de éstas en la generación de nuevas propuestas educativas. El siguiente subtema se centrará en los referentes de estándares de competencia EC0482 relacionado con la certificación de intérpretes de museos e instituciones culturales y el estándar de competencia EC0217 en el que se basa el diseño propuesto en este trabajo.

3.2.- Referentes de estándares de competencia

La profesionalización de trabajadores en las diferentes actividades a desempeñar es de suma importancia, pues actualmente las actividades económicas requieren de personal mejor capacitado para realizar. De acuerdo con Giraldo (2001) la profesionalización es “el grado óptimo alcanzado por una institución cuando sus sistemas organizativos y las metodologías de trabajo están bien desarrolladas y sistematizadas; esto incluye diseñar acorde a los objetivos de la organización y someter a evaluación sus estructuras institucionales, sus métodos de conducción, su planificación institucional y el manejo de personal.”

En el caso específico de los museos y el personal que presta sus servicios en el área de atención al público, es la misma institución quien se encarga de identificar las necesidades y áreas de oportunidad que surgen durante la operación y planeación existentes en el museo y de darles solución mediante programas de capacitación especializados, sin embargo, dicha capacitación no profesionaliza al personal que la cursa, pues es solamente para un funcionamiento interno y el acudir a dichas sesiones no les otorga un documento con validez oficial.

Actualmente, la profesionalización de las áreas de atención al público es casi nula, pues no se cuenta con una formación de carácter profesional que aporte a dichos trabajadores las herramientas necesarias para llevar a cabo sus labores. El perfil de los trabajadores de museos generalmente se inclina por las áreas de ciencias sociales y humanidades, en muchos casos los trabajadores continúan sus estudios mientras trabajan, lo que genera personal que cuenta con estudios profesionales que aportan conocimientos que son aplicados en las funciones dentro del museo, pero que no son específicos de la atención de públicos.

En México, el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) “coordina y promueve el Sistema Nacional de Competencias para que México cuente con empresarios, trabajadores, docentes, estudiantes y servidores públicos más competentes.” (CONOCER, 2017) Para realizar esta propuesta de diseño de capacitación se tomará como referente el

estándar de competencia EC0217 *Impartición de cursos de formación del capital humano de manera presencial*, que tiene como propósito “Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que imparten cursos de formación del capital humano de manera presencial y grupal.” (CONOCER, 2012)

El estándar de competencia 217 se compone de tres elementos que los participantes deben cubrir para obtener la certificación, el primero es la preparación de cursos de capacitación, el segundo es la conducción de los cursos de capacitación y el tercero es la evaluación de cursos de capacitación. Para la realización del diseño de curso de capacitación que se propone en este trabajo se tomará como referente el elemento 1 de dicho estándar, pues al tratarse de una propuesta, la conducción puede llevarse a cabo por personal del museo o de un externo.

Cabe mencionar que dentro de la RED CONOCER existe la certificación en *Interpretación de Museos e Instituciones Culturales* (EC0482) cuyo propósito es “servir como referente para la evaluación y capacitación de las personas que se desempeñan como intérpretes en museos/instituciones culturales y cuyas competencias incluyen introducir a los visitantes al proceso de interpretación e implementar y concluir el proceso de interpretación. Así mismo, puede ser referente para el desarrollo de programas de capacitación y de formación basados en Estándares de competencia (EC).” (CONOCER, 2014) La institución que desarrolló dicho estándar de competencia es el Museo Interactivo de Economía en 2014 y actualmente es la única que cuenta con una certificación de este tipo en México.

La certificación consta de una evaluación de campo con duración de 45 minutos en la que se simula un escenario donde se utiliza la colección o interactivos del museo y se evalúan las actitudes, hábitos, valores y desempeño del intérprete y una evaluación de gabinete de 15 minutos donde se evalúa que la persona conozca las definiciones de intérprete y los elementos de comunicación verbal y no verbal que se utilizan durante la mediación de una pieza o interactivo.

En el caso del Museo Interactivo de Economía, este proceso es llevado a cabo durante un año por sus mediadores en diferentes espacios del museo, pues su plan de capacitación y su propuesta de mediación se encuentran basadas en dicho estándar de competencia. El anterior fue diseñado principalmente para ser aplicado dentro del Museo Interactivo de Economía, y aunque la certificación está disponible para todo aquel que desee obtenerla, en la mayoría de los casos no puede ser aplicada al 100 por ciento en otros espacios, sin embargo dicho estándar brinda la posibilidad de crear diversos cursos basados en los puntos mencionados en el estándar.

A diferencia de la certificación realizada en el Museo Interactivo De Economía, el diseño propuesto para Foro Valparaíso busca fortalecer las habilidades de los trabajadores en la cuestión logística, pues aunque dentro de Foro Valparaíso se llevan a cabo actividades de mediación, esta formación es llevada a cabo por el equipo de educación y atención al público mediante diversas actividades que ayudan a reforzar los contenidos teóricos de las exposiciones.

Aunque México es un país con una gran cantidad y diversidad de museos, aún no existe una oferta educativa que profesionalice la labor educativa en los espacios museísticos, pues las funciones que se desarrollan en los departamentos de atención al público, servicios educativos y mediación se componen de áreas de conocimiento que van desde la psicología hasta la historia, todas estas aportan un poco de su especialidad para obtener un producto integral que no sería posible si alguna faltara. Es por esta razón que los museos recurren a solicitar en sus perfiles de mediadores a profesionales en carreras humanísticas y de ciencias sociales, y por ende, a crear sus propios programas de capacitación para brindar la información que el museo desea dar a conocer a sus visitantes a través de ellos.

En este capítulo se realizó una revisión sobre las principales teorías del aprendizaje que son utilizadas como parte del fundamento teórico en el diseño de cursos de capacitación, como el conductismo que examina fenómenos observables y medibles en los seres humanos; el constructivismo que toma en

consideración el aprendizaje previo que posee el sujeto y hace uso del mismo para complementarlo y volverlo un ser activo dentro de su proceso de aprendizaje; el humanismo que observa al ser humano de una forma más íntegra y apelando a la satisfacción de sus necesidades; y la teoría cognoscitiva social que destaca la importancia del entorno y la socialización para obtener nuevos aprendizajes. Con esto puedo concluir que si bien estas teorías tienen una mayor aplicación en el contexto escolar, también pueden aplicarse en el ámbito laboral, específicamente en el área de capacitación de personal, pues ésta es una población con necesidades totalmente distintas a las que se presentan en el ámbito escolar.

Posteriormente, se mostró un panorama general del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, quien se encarga de dar validez oficial a las actividades que los trabajadores desarrollan con un conocimiento empírico. Se hizo la revisión de dos estándares de competencia que guardan una estrecha relación con el tema de este trabajo, el primero es el estándar de competencia EC0217 que certifica a aquellas personas encargadas de la impartición de cursos de formación de capital humano de manera presencial, las cuales pueden tener una formación desde la administración o la pedagogía; dicho estándar incentiva la formación de capacitadores preparados en temas como la preparación de la sesión a impartir, la conducción y evaluación de la misma.

Por su parte, el estándar de competencia EC0482 desarrollado por el Museo Interactivo de Economía certifica la labor de los intérpretes de museos y el desarrollo de los mismos dentro de los espacios de exposición del museo, dando una de las escasas opciones de certificación y validez de los conocimientos que poseen quienes desempeñan dicha labor y como lo he mencionado anteriormente, son los propios museos quienes desarrollan programas de capacitación que formen a los mediadores e intérpretes para atender al público de acuerdo a las características de su espacio. Cada vez son más los profesionales que encuentran en los espacios museísticos un campo laboral de acuerdo a su formación y el hecho de que el museo necesite de diversas disciplinas demuestra que es

necesario conjuntar los conocimientos de las diferentes áreas y realizar nuevas opciones en las que los trabajadores de museo no se dediquen a ello de forma empírica.

Ambas certificaciones buscan profesionalizar y dar constancia de las actividades que durante muchos años se han desempeñado sin un reconocimiento oficial, lo que me hace pensar en la posibilidad de una falta de profesionalización en temas de capacitación de aquellos que están al frente de los equipos de mediadores y atención al público y desarrollan esta labor. Considero que los espacios museísticos deben voltear a ver la formación de aquellos que están al frente de dichas áreas o a cargo de equipos de trabajo como es el caso de la atención al público, ya que, como lo mencioné anteriormente, las certificaciones que la RED CONOCER ofrece están abiertas a todo aquel interesado en obtener un reconocimiento con validez oficial de los conocimientos que posee.

El último capítulo de este trabajo se centrará en la propuesta de capacitación realizada para el equipo de mediadores de Foro Valparaíso, hablaremos sobre las necesidades detectadas dentro del espacio en temas de formación para el trabajo y que soluciones se pueden aplicar para mejorar el proceso de capacitación de los nuevos miembros del equipo de mediadores.

CAPÍTULO 4:

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN

En los capítulos anteriores abordamos la definición de capacitación y profesionalización. Posteriormente, el tercer capítulo está dedicado a algunas de las teorías de aprendizaje que son utilizadas en el diseño de programas de capacitación. En este último capítulo, se presenta una propuesta de diseño de capacitación que tiene como finalidad satisfacer las necesidades de capacitación del equipo de mediadores de Foro Valparaíso, tomando en consideración las observaciones y necesidades en temas de capacitación y operación del museo que han sido detectadas durante el periodo de apertura del espacio.

4.1.- Observaciones en torno a la capacitación de mediadores en Foro Valparaíso

En agosto de 2019 se integró el equipo de mediadores de Foro Valparaíso, con lo que dio inicio un periodo de capacitación constante. Desde el inicio de las actividades en el Foro, las sesiones de capacitación estuvieron a cargo del equipo de educación y atención a públicos, se enfocaron en los contenidos relacionados a la colección de arte, la historia de la institución y diversos temas relacionados con el espacio. Entre los meses de agosto a noviembre, la forma de capacitar al equipo de mediadores fue mediante la consulta de los catálogos de la colección de arte del Banco y documentos generados por el Foro que nos marcaban la pauta sobre la forma en que el Foro deseaba atender a sus visitantes y brindar una gran calidad en su servicio, así como la visita a otros museos que compartían similitudes en cuanto a temas de la colección, arquitectura y atención al público.

Tras la apertura, las sesiones de capacitación se llevaron a cabo los días lunes en el horario laboral, esto con la finalidad de reforzar los contenidos que habían sido estudiados en los meses anteriores, atender las necesidades que fueron detectadas durante los días de operación y conocer el contenido de las exposiciones temporales que serían parte del Foro. Hasta este punto, el esquema de capacitación fue viable debido a que el equipo de mediadores había sufrido pocas modificaciones desde su creación, por lo cual todo el equipo contaba con el

mismo número de sesiones de capacitación y la misma información respecto al funcionamiento y contenidos del espacio. Sin embargo, a principios del año 2020 se incorporaron nuevos elementos al equipo y su capacitación se llevó a cabo de una forma distinta, debido a que ya no se contaba con la misma cantidad de tiempo que con los mediadores que ingresaron desde el inicio del proyecto.

4.2.- Necesidades de formación que dieron pauta al diseño de capacitación para mejorar la calidad en el servicio

Dentro de la capacitación de empresas podemos identificar dos tipos de necesidades: las necesidades manifiestas que son aquellas que se presentan de forma evidente como el ascenso de trabajadores o el ingreso de nuevos trabajadores a la plantilla laboral, y las necesidades encubiertas, las cuales “se dan en el caso en el que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño derivados de la falta de obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes.” (Barrientos, 2009, p. 26) En el caso específico de Foro Valparaíso, nos centraremos en las necesidades manifiestas existentes en el equipo de mediadores, pues durante el tiempo de operación del Foro, podemos observar que la capacitación relacionada a la operación diaria del museo distaba de lo que sucedía cuando éste se encontraba abierto, lo que llevaba al equipo a generar diversas modificaciones en las diferentes posiciones para poder llevar las cosas a cabo, todo esto sin lograr definir totalmente las funciones de cada posición.

Con el ingreso de nuevos miembros al equipo, dichas necesidades se hicieron más visibles, pues no se contaba con la misma cantidad de tiempo para brindar una capacitación relacionada con el funcionamiento diario del Foro, lo que orilló al área educativa y de atención al público a brindar una capacitación a la par de la incorporación de los nuevos miembros del equipo en diversas actividades.

Aunque las funciones son aprendidas mediante la observación de los compañeros con mayor experiencia, el proceso de adaptación no se da al mismo tiempo y de la misma forma para todos, por lo que en muchas ocasiones existían ciertas confusiones y errores que modificaban la planeación realizada diariamente.

4.3.- Diseño de la propuesta de capacitación para mediadores de Foro Valparaíso

Con base en lo anterior, este diseño de capacitación tiene como propósito brindar a los participantes un acercamiento previo a su incorporación a la operación de Foro Valparaíso mediante sesiones teórico-prácticas donde podrán adquirir los conocimientos pertinentes dentro de su periodo de capacitación y está encaminado a la aplicación de los conocimientos adquiridos durante las sesiones teóricas y prácticas en el desempeño de las funciones diarias del museo.

Esto con la finalidad de que lo aprendido se vea reflejado en una mayor seguridad y confianza al momento de llevar a cabo sus funciones y tener un trato con el público, haciendo que el proceso de adaptación del espacio en un escenario real sea más fácil y las funciones puedan ponerse en práctica sin que surjan nuevos inconvenientes. El diseño de dicha propuesta de capacitación toma como referente el elemento 1 solicitado en el Estándar de competencia EC0217 de la RED CONOCER, pues el diseño de las cartas descriptivas está basado en los criterios de elaboración de carta descriptiva, redacción de objetivos generales y particulares, contenido temático y medición del aprendizaje que se evalúan dentro de dicha certificación, así como la teoría cognoscitiva social desarrollada por Albert Bandura, ya que el desarrollo de esta propuesta busca involucrar las experiencias y conocimientos de los mediadores con mayor experiencia para facilitar la adquisición de conocimientos que pueden ser de utilidad para el correcto desempeño de las funciones.

Las sesiones de capacitación se llevarán a cabo en la sala de trabajo del mezzanine de mediadores en el caso de ser sesiones teóricas, para las sesiones prácticas se hará uso de las propias instalaciones del Foro, esto con la finalidad de llevar a la práctica los contenidos de las sesiones teóricas y aunque no se cuenta con una fecha específica para el inicio del mismo, éste se llevará a cabo en días hábiles de 2021, durante el horario laboral.

En el anexo 1 de este trabajo se encuentran organizadas en cartas descriptivas las sesiones que se llevarán a cabo durante el periodo de capacitación, cada sesión tiene una duración de 3 horas, comenzando con los datos generales del

curso y el perfil de los participantes, las cartas se encuentran organizadas por encuadre, desarrollo del curso y cierre tal como lo indica el estándar de competencia, e indica los momentos de evaluación diagnóstica, evaluación intermedia y evaluación final. Por último, en los anexos siguientes se encuentran los formatos y documentos que serán ocupados en diferentes actividades de las sesiones, reforzando los conocimientos que se desea que los participantes adquieran. Al tratarse de una propuesta de capacitación, las actividades pueden modificarse de acuerdo al número de participantes o las condiciones del espacio en el que se esté trabajando.

La duración del plan de capacitación es de 15 horas, ya que los días en los que se llevan a cabo las sesiones de capacitación, los participantes también reciben una sesión de capacitación de contenidos académicos relacionados con el Foro. Se han elegido 5 temas que están enfocados únicamente en la cuestión logística dentro de Foro Valparaíso; los temas son los siguientes:

- 1.- Reconocimiento del espacio en Foro Valparaíso (planta baja)
- 2.- Reconocimiento del espacio en Foro Valparaíso (planta alta)
- 3.- Operación y logística dentro de Foro Valparaíso
- 4.- Operación y logística en días de visitas especiales
- 5.- Práctica en funciones.

Como se mencionó anteriormente, la propuesta aquí presentada estará enfocada únicamente en los temas de logística que son necesarios para el desempeño de las funciones como mediador.

Por último, las cartas descriptivas están basadas en los elementos solicitados en el estándar de competencia EC0217, en el primer formato se encuentra recopilada la información general del curso así como el objetivo general y el perfil de los participantes. Posteriormente, en el encuadre del curso se incluye la presentación de los temas que serán tratados a lo largo de las sesiones, el contrato de aprendizaje que realiza el instructor en conjunto con los participantes y la técnica rompehielo que ayude a la integración del grupo.

En las cartas referentes al desarrollo de los temas se encuentra el objetivo particular de cada una y los recursos que serán utilizados para dar a conocer los temas, incluyendo técnicas instruccionales las cuales “son herramientas que utiliza el instructor para desarrollar los temas del curso. Las técnicas instruccionales a las que se refiere el estándar son: expositivas, diálogo o discusión/ debate y demostración/ejecución o técnica de los cuatro pasos” (CONOCER, 2012) y técnicas grupales, que “son herramientas que utiliza el instructor para generar un clima de trabajo dentro del grupo. La técnica grupal a la que se refiere el estándar es la técnica rompehielo.” (CONOCER, 2012)

La diferencia entre ambas radica en que las primeras se utilizan para dar a conocer los temas a los participantes y que los contenidos sean expuestos de una mejor manera. Por su parte, las técnicas grupales son aquellas que ayudan a construir un ambiente de trabajo ideal entre los participantes y el instructor; es importante resaltar que en esta propuesta se realiza una evaluación diagnóstica durante el encuadre, una intermedia al finalizar la sesión no. 3 y una final que tienen como propósito medir el aprendizaje de los participantes.

A continuación, se muestran los formatos de carta descriptiva realizados para dicha propuesta; en los anexos de este trabajo se encuentran los formatos y documentos que serán utilizados en las diferentes técnicas instruccionales desarrolladas.

Cartas descriptivas del diseño de capacitación para Foro Valparaíso

DATOS GENERALES DEL CURSO	
NOMBRE DEL CURSO: Propuesta de capacitación para mediadores de Foro Valparaíso	
DISEÑADO POR: Verónica Martínez García	
INSTITUCIÓN: Banco Nacional de México	SEDE: Foro Valparaíso
OBJETIVO GENERAL: Los participantes emplearán en su área laboral los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos en las sesiones de capacitación que los acerque a un escenario real de operación en Foro Valparaíso.	
DURACIÓN: 15 horas	FECHA DE INCIO: -----
NÚMERO DE PARTICIPANTES: máximo 31 personas.	
REQUISITOS DE INGRESO PARA LOS PARTICIPANTES: Personal de nuevo ingreso que se incorporan al equipo de mediadores de Foro Valparaíso.	
CARACTERÍSTICAS DEL AULA: Sala de trabajo del mezzanine de mediadores durante las sesiones teóricas y las instalaciones de Foro Valparaíso para la realización de ejercicios prácticos y sesiones de acercamiento al funcionamiento del mismo.	

ENCUADRE

OBJETIVO PARTICULAR: El participante conocerá el contenido general de las sesiones del curso y la forma en las que se evaluarán, realizará una técnica rompehielo en compañía de sus compañeros y conocerá las reglas de operación que se implementarán durante las sesiones.

Temas y subtemas	Estrategias de enseñanza-aprendizaje	Actividades de enseñanza-aprendizaje		Material y recursos didácticos	Instrumentos de evaluación	Tiempo parcial	Tiempo sumativo
		Instructor	Participante				
-Presentación del instructor. -Presentación de los objetivos del curso. -Presentación de los contenidos del curso. -Presentación de los criterios de evaluación.	Expositiva	El instructor se presentará con el grupo y les dará la bienvenida, expondrá el objetivo del curso, el contenido general y las formas de evaluación del mismo.	Los participantes escucharán la exposición del instructor y realizarán las preguntas que hayan surgido en relación a la información expuesta.	Proyector Lap top	N/A	5 min.	5 min.
Integración del	Diálogo/	El instructor	Los	Mesa			15 min.

grupo.	discusión Técnica: Presentación por fotografía	colocará sobre una mesa diversas fotografías, los participantes tendrán un minuto para observarlas y elegir una con la que se sientan identificados.	participantes formarán un círculo y se presentarán diciendo su nombre y por qué se identifican con esa fotografía.	Fotografías/ Imágenes.	N/A	10 min.	
-Reglas de operación. -Contrato de aprendizaje.	Expositiva	El instructor dará a conocer las reglas de operación que se aplicarán durante la impartición del curso, posteriormente, preguntará a los participantes si consideran pertinente agregar alguna otra regla.	Los participantes propondrán y discutirán las reglas que consideren necesarias incluir en las reglas de operación y junto con el instructor realizarán el contrato de aprendizaje.	Pizarrón Plumones	N/A	10 min.	25 min.

Expectativas de los participantes	Expositiva Técnica: la telaraña	El instructor le pedirá a los participantes que se hagan un círculo en el que todos puedan verse entre sí y dará las instrucciones de la técnica.	Los participantes formarán un círculo y uno de ellos tomará la punta de una madeja de estambre, quien tenga la punta en las manos mencionará que expectativas tiene del curso y la lanzará a un compañero. La acción se repetirá hasta que se forme una telaraña con la participación de todos.	Madeja de estambre	N/A	5 min.	30 min.
Evaluación diagnóstica.	Expositiva	El instructor escribirá las siguientes preguntas en	Los participantes deberán escribir y responderlas	Pizarrón Plumones Hojas blancas	Cuestionario	10 min.	40 min.

		<p>el pizarrón:</p> <p>Con base en los temas que abordará el curso:</p> <p>¿Cómo considero que es el trabajo en las diferentes posiciones dentro de Foro Valparaíso?</p> <p>¿Qué cosas conozco acerca de Foro Valparaíso?</p> <p>¿Cómo puedo integrar mis conocimientos previos al funcionamiento del Foro?</p>	<p>en las hojas que se les proporcionará.</p>	<p>Plumas/lápices</p>			
--	--	---	---	-----------------------	--	--	--

DESARROLLO

TEMA 1: RECONOCIMIENTO DEL ESPACIO EN FORO VALPARAÍSO (PLANTA BAJA)

OBJETIVO PARTICULAR: El participante será capaz de distinguir las funciones que se llevan a cabo en las diferentes posiciones donde el equipo de mediadores presta sus servicios dentro de Foro Valparaíso.

Temas y subtemas	Estrategias de enseñanza-aprendizaje	Actividades de enseñanza-aprendizaje		Material y recursos didácticos	Instrumentos de evaluación	Tiempo parcial	Tiempo sumativo
		Instructor	Participante				
1.1 Conociendo los rincones de Foro Valparaíso (Posiciones de planta baja)	Expositiva Interrogativa	De manera teórica, presentará a los participantes la ubicación de las posiciones a cubrir en el Foro, explicando sus funciones principales y los materiales a utilizar en caso de que se requiera.	En equipos de 3 personas realizará una breve explicación de las funciones realizadas en la posición que le corresponde.	-Proyector -Lap top -Pliegos de papel bond -Plumones	N/A	1 hr.	1:40 hrs.

<p>1.2 Reconocimiento práctico de las funciones (planta baja)</p>	<p>Expositiva</p>	<p>Acompañará a los participantes durante el recorrido de los espacios antes mencionados y les proporcionará un documento que los participantes llenarán a lo largo de su recorrido (véase anexo 1) y solicitará a los participantes que complementen el recorrido con lo revisado en el punto 1.1.</p>	<p>Con el documento antes mencionado, realizará el recorrido por los diferentes espacios y tomará nota de las características de cada posición, a su vez, complementará la información con lo visto en la sesión teórica.</p>	<p>Formato impreso</p>	<p>N/A</p>	<p>1:00 hrs.</p>	<p>2:40 hrs.</p>
<p>Cierre de sesión</p>	<p>La clínica</p>	<p>Solicitará a los participantes que se reúnan en equipos y escriban 5</p>	<p>Se reunirá por equipos con sus compañeros y escribirán 5 preguntas</p>	<p>Hojas tamaño carta</p>	<p>N/A</p>	<p>20 min.</p>	<p>3:00 hrs.</p>

		preguntas complejas relacionadas con los temas vistos en la sesión. El instructor recogerá e intercambiará las preguntas entre los equipos.	complejas relacionadas con los temas vistos en la sesión. Después, recibirán las preguntas formuladas por otros equipos y en conjunto deberán responderlas con base en los conocimientos adquiridos.	Plumones Plumas.			
--	--	---	--	---------------------	--	--	--

TEMA 2: RECONOCIMIENTO DEL ESPACIO EN FORO VALPARAÍSO (PLANTA ALTA)

OBJETIVO PARTICULAR: El participante será capaz de distinguir las funciones que se llevan a cabo en las diferentes posiciones donde prestan sus servicios el equipo de mediadores a través de un recorrido de reconocimiento del espacio de trabajo.

Temas y subtemas	Estrategias de enseñanza-aprendizaje	Actividades de enseñanza-aprendizaje		Material y recursos didácticos	Instrumentos de evaluación	Tiempo parcial	Tiempo sumativo
		Instructor	Participante				
2.1 Conociendo los rincones de Foro Valparaíso (Posiciones de planta alta)	Expositiva	De manera teórica, presentará a los participantes la ubicación de las posiciones a cubrir en el Foro, explicando sus funciones principales y los materiales a utilizar en caso de que se requiera.	En equipos de 3 personas realizará una breve explicación de las funciones realizadas en la posición que le corresponde.	-Proyector -Lap top -Pliegos de papel bond -Plumones	N/A	1 hr.	1 hr.

<p>2.2 Reconocimiento práctico de las funciones (planta alta)</p>	<p>Expositiva</p>	<p>Acompañará a los participantes durante el recorrido de los espacios antes mencionados y les proporcionará un documento que los participantes llenarán a lo largo de su recorrido (véase anexo 2), solicitará a los participantes que complementen el recorrido con lo revisado en el punto 2.1.</p>	<p>Con el documento antes mencionado, realizará el recorrido por los diferentes espacios y tomará nota de las características de cada posición, a su vez, complementará la información con lo visto en la sesión teórica.</p>	<p>-Formato impreso</p>	<p>N/A</p>	<p>1:45 hrs.</p>	<p>2:45 hrs.</p>
<p>Cierre de sesión</p>	<p>Fábrica de estrellas</p>	<p>Solicitará a los participantes que se reúnan</p>	<p>Se reunirán en equipos de 5 a 6 personas y</p>	<p>-Hojas de colores</p>	<p>Guía de observación</p>	<p>15 min.</p>	<p>3:00 hrs</p>

		<p>en equipos de 5 a 6 personas, posteriormente, les indicará que realicen una línea de producción de estrellas de papel.</p>	<p>designarán las funciones que cada uno realizará en la línea de producción; contarán con un límite de tiempo para elaborar cierto número de estrellas.</p>	<p>-Pegamento -Plumones</p>			
--	--	---	--	---------------------------------	--	--	--

TEMA 3: OPERACIÓN Y LOGÍSTICA DENTRO DE FORO VALPARAÍSO

OBJETIVO PARTICULAR: El participante será capaz de relacionar los criterios de operación de Foro Valparaíso revisados en la sesión teórica y los incidentes que pueden llegar a presentarse en las diferentes posiciones en las que son aplicados.

Temas y subtemas	Estrategias de enseñanza-aprendizaje	Actividades de enseñanza-aprendizaje		Material y recursos didácticos	Instrumentos de evaluación	Tiempo parcial	Tiempo sumativo
		Instructor	Participante				
3.1 Operación y logística en Foro Valparaíso.	Expositiva de lluvia de ideas	Solicitará a los participantes que mencionen aquellos incidentes que consideren que pueden llegar a presentarse durante un día de operación. Finalmente, realizará una breve explicación de los criterios de operación	Mencionará los incidentes que considere que se pueden llegar a presentar en un día de operación, así como las formas en las que podría darles solución.	-Lap top -Proyector -Pizarrón -Plumones	N/A	1 hr.	1 hr.

		aplicados en cada posición.					
3.2 Operación y logística aplicada en el área laboral.	Expositiva Técnica: Proceso incidente	Solicitará a los participantes que se reúnan en equipos de 3 personas y al azar tomen una de las posiciones de Foro Valparaíso, les proporcionará tres tarjetas que contienen una frase relacionada con un incidente que ha sucedido en esa posición (véase anexo 2).	En equipos leerán la situación asignada a la posición correspondiente y buscarán una posible solución. Para finalizar, junto con el instructor realizarán un recorrido por las diferentes posiciones del Foro y en cada una de ellas representarán la situación antes mencionada. El resto de los equipos deberán pensar en una	-Tarjetas impresas	N/A	1:45 hrs.	2:45 hrs.

			solución a la situación mostrada.				
Cierre de sesión	Expositiva Técnica: El marciano	El instructor sentará a los participantes formando un círculo y les solicitará que cierren los ojos para escuchar un relato (véase anexo 3). Al finalizar, el instructor pedirá a los participantes que describan aquello que vería el marciano durante su visita.	Cerrará los ojos y escuchará atentamente el relato contado por el instructor. El participante describirá aquello que el marciano vería durante su visita a Foro Valparaíso.	-Sillas -Relato impreso "El marciano"	Guía de observación	15 min.	3:00 hrs.

TEMA 4: OPERACIÓN Y LOGÍSTICA EN DÍAS DE VISITAS ESPECIALES

OBJETIVO PARTICULAR: El participante será capaz de relacionar los criterios revisados en la sesión teórica con las posiciones en las que son aplicados dentro de Foro Valparaíso, así como los incidentes que pueden llegar a presentarse durante la atención de visitas especiales.

Temas y subtemas	Estrategias de enseñanza-aprendizaje	Actividades de enseñanza-aprendizaje		Material y recursos didácticos	Instrumentos de evaluación	Tiempo parcial	Tiempo sumativo
		Instructor	Participante				
4.1 Operación y logística en Foro Valparaíso durante el recorrido de visitas especiales.	Expositiva	Solicitará a los participantes que mencionen aquellos incidentes que consideren que pueden llegar a presentarse durante un día en el que se tengan visitas especiales y realizará una breve explicación de los criterios de	Mencionará los incidentes que considere que se pueden llegar a presentar en un día que se reciban visitas especiales, así como las formas en las que podría darles solución.	-Proyector -Lap top -Pizarrón -Plumones	N/A	1 hr.	1 hr.

		operación aplicados en cada posición.					
4.2 Operación y logística aplicada en el área laboral.	Expositiva/ Interrogativa	Solicitará a un mediador con más experiencia dentro del Foro que apoye al grupo realizando una simulación de visita especial, en la que los participantes fungirán como visitantes y en la cual deberán anotar las observaciones y dudas que surjan durante el recorrido.	Atenderá las indicaciones del mediador con más experiencia con la finalidad de recolectar la mayor cantidad de información y observaciones posibles. Al finalizar el recorrido, se resolverán las dudas que queden pendientes y las observaciones realizadas.	-Hojas blancas -Plumas/ lápices	Guía de observación	1:45 hrs.	2:45 hrs.

Cierre de sesión	Expositiva Técnica: Mirada retrospectiva	Realizará las siguientes preguntas a los participantes: ¿Me gusto? ¿No me Gusto? ¿Qué Aprendí? ¿Qué otras cosas me gustaría aprender? ¿Cómo la pasé? ¿Cómo me sentí? Y le solicitará a los participantes que reúnan por equipos de 4 a 6 personas. Las preguntas se resolverán de forma individual y responderán de forma grupal los aspectos que consideren	Responderá de forma personal las preguntas antes mencionadas, posteriormente se reunirá con sus compañeros de equipo para realizar una respuesta. Las respuestas serán expuestas por cada equipo y comentarán con el resto del grupo.	-Pizarrón -Plumones -Hojas blancas -Plumas o lápices	Cuestionario	15 min.	3:00 hrs.
------------------	--	---	---	---	--------------	---------	-----------

		positivos y negativos.					
--	--	---------------------------	--	--	--	--	--

TEMA 5: PRÁCTICA EN FUNCIONES

OBJETIVO PARTICULAR: El participante será capaz de experimentar un día de operación en Foro Valparaíso, con la finalidad de aplicar en el espacio asignado los conocimientos adquiridos en sesiones anteriores.

Temas y subtemas	Estrategias de enseñanza-aprendizaje	Actividades de enseñanza-aprendizaje		Material y recursos didácticos	Instrumentos de evaluación	Tiempo parcial	Tiempo sumativo
		Instructor	Participante				
5.1 Asignación de posiciones	Expositiva/ Demostración	Al azar asignará una posición a cada participante y le solicitará que anote sus observaciones en el formato que se le proporcionará (véase anexo 4).	Se reunirá con el mediador encargado de la posición asignada y observará el desarrollo de las actividades en un día de operación, en el formato asignado realizará anotaciones de acuerdo a lo que observa durante el	-Pecera de cristal -Papelitos con el nombre de los participantes -Formato impreso	Guía de observación	2 hrs.	2 hrs.

			horario laboral y las experiencias o comentarios que le realice el mediador con mayor experiencia.				
Cierre de sesión	Diálogo/discusión Técnica: El PNI (poner en el tema 5)	Proporcionará a los participantes una hoja de papel para que anoten los aspectos que consideren positivos, negativos e interesantes del curso e invitará a los participantes a compartir los aspectos que escribieron, los anotaré en el	Escribirá en la hoja de papel los aspectos que consideró positivos, negativos e interesantes durante el curso, posteriormente, los compartirá con el grupo y comentará junto con el instructor.	-Hojas de papel	Guía de entrevista	15 min.	2:15 hrs.

		pizarrón y se compartirán con el grupo.					
--	--	---	--	--	--	--	--

CIERRE

OBJETIVO PARTICULAR: El participante realizará el cierre del curso, una recapitulación de los temas vistos y externará si sus expectativas del curso fueron cumplidas.

Temas y subtemas	Estrategias de enseñanza-aprendizaje	Actividades de enseñanza-aprendizaje		Material y recursos didácticos	Instrumentos de evaluación	Tiempo parcial	Tiempo sumativo
		Instructor	Participante				
-Resumen del curso. -Revisión de objetivo y cumplimiento de expectativas. -Sugerencias. -Compromisos.	Diálogo/discusión	Solicitará a los participantes que formen un círculo con las sillas del salón y se sienten a manera de que todos los participantes puedan observarse entre sí, posteriormente, se les pedirá que comenten como fue su experiencia en el área que cubrieron y de	De manera ordenada, los participantes se sentarán en círculo y comentarán con el grupo su experiencia en la práctica y cuáles fueron los conocimientos que aplicaron en el área a cubrir, así como sus sugerencias y compromisos adquiridos	-Sillas	N/A	10 min.	2:25 hrs.

		<p>qué forma aplicaron lo aprendido en las sesiones. También, pedirá que compartan las sugerencias que tienen hacia la capacitación, si las sesiones cumplieron sus expectativas y qué compromisos adquieren después del periodo de capacitación.</p>	<p>para la mejora de sus labores. Por último, compartirán con el grupo y el instructor si el curso cumplió con sus expectativas.</p>				
Evaluación de conocimientos	<p>Expositiva Técnica: Puro cuento</p>	<p>Realizará un relato relacionado con los temas del curso (véase anexo 5), en algunas partes</p>	<p>Deberá escuchar el relato e identificar las partes de la narración que son</p>	<p>-Formato impreso -Plumones o lápices de colores</p>	Examen	10 min.	2:35 hrs.

		de la narración existirán situaciones incorrectas que el participante deberá identificar.	incorrectas y las marcará en el formato proporcionado. Al finalizar el relato, el participante tomará la palabra y hará las correcciones de las partes incorrectas que se encontraban en el texto.				
Evaluación de satisfacción	Expositiva	El instructor entregará a los participantes la encuesta de satisfacción relacionada con el curso y el	El participante recibirá el formato de encuesta y responderá con base en la experiencia	-Formato impreso	Examen	15 min.	2:50 hrs.

		desarrollo del mismo.	que vivieron dentro de la capacitación.				
Despedida	Expositiva Técnica: La telaraña	Solicitará a los participantes que mencionen aquellos incidentes que consideren que pueden llegar a presentarse durante un día de operación. Posteriormente, realizará una breve explicación de los criterios de operación aplicados en cada posición.	Los participantes formarán un círculo y uno de ellos tomará la punta de una madeja de estambre, quien tenga la punta en las manos mencionará que cambios existieron antes y después de la capacitación y la lanzará a un compañero. La acción se repetirá hasta que se forme una telaraña	-Madeja de estambre	N/A	10 min.	3:00 hrs.

			con la participación de todos.				
--	--	--	--------------------------------------	--	--	--	--

CONCLUSIÓN

La finalidad del presente trabajo es visibilizar la importancia de la capacitación de los equipos de atención al público en los espacios museísticos y la creación de diseños de capacitación que satisfagan sus necesidades y que el personal que se encuentre al frente de las áreas educativas cuenten con conocimientos básicos en temas de capacitación que los ayude a planear la forma en la que su equipo de trabajo podrá adquirir los conocimientos y las habilidades necesarias para cumplir con los objetivos establecidos, todo esto tomando en cuenta que la mayoría de los museos no cuentan con un área de capacitación y son las áreas de servicios educativos y/o atención al público quienes se encargan de esta labor. Si bien no es una labor sencilla, considero que dichas áreas pueden basarse en la experiencia de otros espacios para llevar a cabo su propia planeación, sin dejar de observar las necesidades que presenta su propio museo y hacer evidente la importancia que pocas veces se le da a la profesionalización del trabajo que se realiza en la atención de públicos y mediación, pues a pesar de existir opciones de certificación, aún hace falta que instituciones de nivel superior puedan ofrecer una formación que le permita a los mediadores un mayor reconocimiento de su labor.

También, busca mostrar los beneficios que se obtienen al llevar a cabo sesiones de inducción, pues éstas ayudan al conocimiento de los valores de la empresa y el espacio de trabajo al personal de nuevo ingreso, mejorando su motivación y ayudándolo a socializar y conocer al resto del personal, generando un ambiente laboral apto. Los resultados que se esperan al aplicar esta propuesta es que al ingresar a laborar, los nuevos mediadores presenten una mayor seguridad en el desempeño de sus funciones mediante la observación del entorno y el acercamiento a los conocimientos y experiencias de los miembros del equipo con mayor antigüedad.

A su vez, en esta tesina se busca resaltar que la labor del pedagogo en el campo laboral del museo va más allá de la impartición de talleres o actividades de mediación, pues estas labores son en las que más solicitan dicho perfil y, desde mi punto de vista, la formación profesional del pedagogo es de gran utilidad en el

ámbito social, pues contribuir al mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores tendrá repercusiones positivas en el desempeño de sus funciones y, por ende, en su crecimiento personal.

Realizar este trabajo modificó mi perspectiva de la pedagogía que se genera en los museos, pues laborar en el área de atención al público me ha permitido observar las características que este tipo de puestos poseen, así como las necesidades que se generan al momento de llevar a cabo las diferentes funciones; durante el diseño de esta propuesta pude tener una visión más completa de la importancia que tiene una correcta planeación de las actividades que se llevarán a cabo durante la operación del espacio. Desde mi punto de vista, el trabajo que se desarrolla en los espacios museísticos va más allá de lo que el visitante percibe, pues para lograr una buena atención al público hay detrás una planeación que brinda bases sólidas a los mediadores para desempeñar satisfactoriamente su función y un diseño de capacitación que logre satisfacer las necesidades propias de un museo, tomando en cuenta las necesidades específicas que los espacios museísticos presentan.

Considero que la situación que atraviesa el mundo a causa de la pandemia ha hecho más visible la situación laboral de muchos espacios y, claramente, los museos no fueron la excepción; espacios museísticos como Papalote Museo del niño y el Museo Interactivo De Economía se vieron en la necesidad no solo de cerrar sus puertas de forma temporal, sino también de recortar su plantilla de mediadores a causa de la compleja situación económica que atraviesan; el recorte de mediadores en los museos no solo afecta a los espacios museísticos, también es una muestra clara de la importancia de la profesionalización de los mismos, pues las actividades de atención al público y educación en museos puede ser una opción laboral para quienes se interesan en la aplicación de sus conocimientos dentro de los museos.

Anexo 1. Tabla de identificación de posiciones

POSICIÓN	FUNCIÓN PRINCIPAL	MATERIALES	¿QUÉ POSICIONES PUEDEN APOYAR?	OBSERVACIONES
ENTRADA				
MÓDULO DE INFORMES				
GUARDARROPA				
ESCALERA				
SALA DE INNOVACIÓN				

LABORATORIO DE EMPRESARIATO				
VESTÍBULO PLANTA BAJA				
VESTÍBULO PLANTA ALTA				
SALAS 1 A 3				
SALAS 4 A 11				
SALAS 12-16				

SALAS DE COLABORADORES Y COMPROMISO SOCIAL.				

NOTAS:

Anexo 2. Tarjetas de incidentes

Una persona de la tercera edad visita Foro Valparaíso en compañía de su familia que se conforma de 3 niños y dos adultos. 1

Durante la visita de un grupo externo, algunas visitantes portan bolsas de mano que rebasan el tamaño permitido y te dicen que no piensan dejarlas en guardarropa. 2

En el módulo de informes una persona solicita el apoyo de una silla de ruedas para su acompañante, pues no puede realizar el recorrido a pie. 3

Mientras le explicas a un grupo de visitantes detalles acerca de la escalera, un grupo de visitantes insiste en querer hacer uso de la misma. Continúan insistiendo y no te permiten atender al resto de los visitantes. 4

Anexo 3. Relato “el marciano”

“Imaginemos que hay un marciano que es un científico renombrado en su planeta y es especialista en museos, específicamente en cómo funcionan éstos y la forma en la que trabajan dentro de ellos. Este marciano quiere saber cómo se devuelve este fenómeno en la tierra, cómo tratan a los visitantes en los museos y busca que su presencia en nuestro planeta pase desapercibida. Llega a nuestra zona alrededor de las 12 p.m. y se asoma por la entrada de Venustiano Carranza 60, ¿Qué vería este marciano? ¿Qué recomendaciones le harías para visitar el Foro y que su presencia no sea notoria?”

Anexo 4. Formato de observación

Posición que cubriste	
Mediador al que acompañaste en sus funciones	
Dentro de la posición que se te asignó, ¿Qué llamó tu atención?	
¿Surgió algún incidente? ¿Cómo se solucionó?	
¿Qué información/ experiencias compartió contigo tu compañero?	
Con todo lo que observaste el día de hoy, ¿Qué podrías aportar para mejorar el funcionamiento de dicha posición?	
NOTAS	

Anexo 5. Relato con errores

Despiertas un día muy tarde, olvidaste poner tu despertador a la hora indicada y llegarás muy tarde a la excursión que organizó la escuela. Como puedes te levantas y sales de tu casa sin desayunar, como sabes que no alcanzas a llegar a la universidad para reunirte con tus compañeros y profesor, decides pedir la dirección y llegar por tus propios medios. En el metro, hay un retraso por una falla en la corriente eléctrica, tu paciencia comienza a desvanecerse hasta que por fin llega un tren.

Como puedes te subes y llegas a tu destino: metro Isabel la Católica; corres por la calle para llegar al museo, esquivas vendedores ambulantes, señoras con bolsas y uno que otro despistado. Al llegar a la dirección que te dieron le envías un mensaje a tu compañero de clase, a lo que te responde: “ya comenzamos el recorrido, apúrate!”. Una chica de chaleco azul te recibe en la entrada, pero no entiendes lo que te dice, tienes mucha prisa y no puedes detenerte a platicar con nadie.

Pasas por debajo el delimitador de la entrada y lo primero que encuentras es una escalera peculiar, decides subir por ahí para ver si encuentras a tu grupo y en ese justo momento ves pasar a tu profesora de historia junto a tu grupo y otra persona que porta un chaleco azul. Cruzar la ciudad te ha dejado sediento y con mucha hambre y mientras tus compañeros anotan en sus libretas para completar el reporte de la visita, tú decides darle un buen sorbo a tu café y, de paso, comerte un pedacito del pan que alcanzaste a guardar en la mochila.

Al finalizar su explicación, la persona de chaleco azul les brinda a ti y a tu grupo tiempo libre para recorrer las salas, y como no alcanzaste a ver todas las obras decides fotografiarlas, con un flash intenso para que se vean mejor iluminadas. La mañana ha sido larga dentro del museo, pero muy satisfactoria. Después del caos, decides que es momento de recuperar la información que perdiste por llegar tarde, así que le pides a tus compañeros sus notas para realizar las tuyas, te recargas en un mueble que seguramente para eso sirve.

Más tranquilo terminas tu visita a Foro Valparaíso y decides preguntarle al personal de chaleco azul si conoce un lugar rico para poder comer, ellos te dan muchas opciones hasta que te decides por una. Todo salió bien e incluso te llevas un gran recuerdo del Foro, una bonita pulsera azul de goma que te recordará este día cada que la veas.

-REFERENCIAS

- Abedrop, Mónica (2014), México, la ciudad de los museos. Recuperado de <http://www.amigosmap.org.mx/2014/06/02/mexico-la-ciudad-de-los-museos/>, el día 25 de mayo, 2020.
- Acevedo, Esther. (1995) "El legado artístico de un imperio efímero. Maximiliano en México. 1864-1867" en Testimonios artísticos de un episodio fugaz (1864-1867), (pp.135-194). México, INBA- Museo Nacional de Arte.
- Arciniega Ávila, Hugo. (2008). "La galería de las Sibilas. El Museo Público de Historia Natural, Arqueología e historia de México", en Boletín de Monumentos Históricos. Tercera época, núm. 14, septiembre-diciembre. México, 35-54.
- Avilés Aguirre, Susana. (2010). "Colecciones y museos de la independencia a la revolución" en revista Ciencia. Julio-septiembre. Academia Mexicana de las Ciencias. México. Recuperado de https://www.revistaciencia.amc.edu.mx/images/revista/61_3/PDF/Colecciones.pdf, el 25 de julio, 2020.
- Bautista, Virginia. (13 de noviembre de 2019). Funden tradición e innovación en el Foro Valparaíso, Citibanamex. Excelsior. Recuperado de <https://www.excelsior.com.mx/expresiones/funden-tradicion-e-innovacion-en-el-foro-valparaiso-citibanamex/1347399#view-1> el 25 de julio, 2020.
- Barbosa, Mario (2018). Capacitación y posición social de los empleados públicos de la Ciudad de México a comienzos del siglo XX, [versión electrónica]. Historia mexicana. Vol.68. Núm. 2. Recuperado de <https://historiamexicana.colmex.mx/index.php/RHM/article/view/3751> el 16 de agosto, 2020.
- Barrientos Salas, Omar G. (2009). "Detección de necesidades de capacitación en el departamento de mercaderías de la empresa 7-Eleven México mercados 200 y 202" Tesis de Licenciatura. Instituto Politécnico Nacional.

- Cámara de diputados del H. Congreso de la unión (2019). Ley Federal del Trabajo. Recuperado de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_020719.pdf el 12 de agosto, 2020.
- Carrasco, Pedro, (1978). "La economía del México prehispánico", en Pedro Carrasco y otros, Economía política e ideología en el México prehispánico, (pp. 15-76) México, Nueva Imagen.
- Centro internacional de investigación y desarrollo humano (s/f). Dinámicas, herramientas y nuevos modelos de capacitación. Recuperado de <https://ciidech.com.mx/wp-content/uploads/2017/02/DINAMICAS-HERRAMIENTAS-Y-NUEVOS-MODELOS-DE-CAPACITACION.pdf> el día 11 de diciembre, 2020.
- Cervantes de Salazar, Francisco (1554). "México 1554", en González Gamio y otros, 1554 México 2012. Homenaje al primer cronista capitalino Francisco Cervantes de Salazar, (pp. 139) México, Gobierno de la Ciudad de México.
- Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (2020), Diálogos. Silvia Singer Sochet, Directora del Museo Interactivo de Economía. [versión electrónica]. Revista proteja su dinero. Núm. 241, 34-35.
- Consejo Internacional de Museos (2019), Definición de museo. Recuperado de <https://icom.museum/es/news/la-definicion-del-museo-la-columna-vertebral-del-icom/> el día 21 de julio, 2020.
- Consejo Internacional de Museos (2019), Definición de museo. Recuperado de <https://icom.museum/es/recursos/normas-y-directrices/definicion-del-museo/> el día 21 de julio, 2020.
- Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias laborales (2017). ¿Qué hacemos? .Recuperado de <https://conocer.gob.mx/que-hacemos/> el 25 de agosto, 2020.
- Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias laborales (2014). Estándar de competencia. Recuperado de

<https://conocer.gob.mx/RENEC/fichaEstandar.do?method=obtenerPDFEstandar&idEstandar=1748> el 25 de agosto, 2020.

- De Buen, Néstor (2015). “El sistema laboral en México”, Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. Recuperado de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/5/2458/10.pdf> el 20 de agosto de 2020.
- Flores González, Víctor A. (2014). “Las condiciones laborales de los trabajadores bancarios. El caso del Banco Nacional de México, 1970-1990”. Tesis de maestría. Instituto de investigaciones Dr. José María Luis Mora.
- Ertmer, P., Newby, T. (1993). Conductismo, cognitivismo y constructivismo: una comparación de los aspectos críticos desde la perspectiva del diseño de instrucción. *Performance improvement quarterly*. Recuperado de <https://www.galileo.edu/faced/files/2011/05/1.-ConductismoCognositivismo-y-Constructivismo.pdf> el 22 de Octubre, 2020.
- Giraldo, C. (2001). La importancia de la profesionalización en las organizaciones del tercer sector. México, DF: Publicaciones Colegio Mexiquense.
- González- Polo, Ignacio (1999). “El palacio de los Condes de San Mateo de Valparaíso”, en Fernández de Calderón, Cándida y Sarmiento, Alberto (coordinación) “Casas señoriales del Banco Nacional de México”, (pp.155-177), México, Fomento Cultural Banamex.
- González Villalobos, Verónica (2012). “Una solución a la pobreza: el establecimiento de las escuelas de artes y oficios en México durante el siglo XIX. El caso jalisciense” [Versión electrónica] *Historelo*, revista de historia regional y local. Recuperado de https://revistas.unal.edu.co/index.php/historelo/article/view/27831/pdf_150 el día 17 de agosto, 2020.
- Gutiérrez Haces, Juana (1992). “La colección de pintura del Banco”, en “La colección pictórica del Banco Nacional de México”, (pp. 21-31), México, Fomento Cultural Banamex.

- Instituto de la Juventud de la Ciudad de México (s/f). Instituto de la Juventud de la Ciudad de México. Recuperado de <https://www.injuve.cdmx.gob.mx/instituto/acerca-de> el día 27 de mayo, 2020.
- Instituto de la Juventud de la Ciudad de México (2018). Evaluación Interna Integral 2016-2018 del Programa Social: Jóvenes en Impulso. Recuperado de <https://www.injuve.cdmx.gob.mx/storage/app/uploads/public/5c8/00b/389/5c800b38913e6198035628.pdf> el día 3 de junio, 2020.
- Instituto de la Juventud de la Ciudad de México (2019). Reglas de operación del programa Los jóvenes unen el barrio 2019. Recuperado de [https://injuve.cdmx.gob.mx/storage/app/media/Documentos/Reglas de Operacion Programa Los Jovenes Unen el Barrio 2019.pdf](https://injuve.cdmx.gob.mx/storage/app/media/Documentos/Reglas_de_Operacion_Programa_Los_Jovenes_Unen_el_Barrío_2019.pdf) el día 6 de junio, 2020.
- Instituto de la Juventud de la Ciudad de México [Instituto de la Juventud de la Ciudad de México] (2020, Mayo 13). Museos de tu ciudad |Brigada INJUVE. [Archivo de video] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Jt52MOa-HXI> el día 6 de junio, 2020.
- Instituto Nacional de Antropología e Historia (2009), INAH, 70 años de su fundación. Recuperado de <https://www.inah.gob.mx/boletines/1487-inah-70-anos-de-su-fundacion> el día 29 de mayo, 2020.
- Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, (2019), Conoce al INBAL, creación del INBAL. Recuperado de <https://inba.gob.mx/ConoceInba/Index> el día 29 de mayo, 2020.
- López Austin, Alfredo (1985). "La enseñanza escolar entre los mexicas". En La educación de los antiguos nahuas (pp.29-40) México, Secretaría de Educación Pública (Ediciones el Caballito).
- López Sánchez, Fabiola. (2017).El educador de museos: Profesión emergente. NodoCultura. Recuperado de <https://nodocultura.com/2017/06/27/educador-de-museos-profesion-emergente/> el día 25 de agosto, 2020.

- Martínez Torres, Mayeli (2016). La construcción del Museo Nacional de Arqueología e Historia (1867-1910): de la colección privada a la pública. Tesis de maestría. Instituto de investigaciones Dr. José María Luis Mora.
- Marquet Guerrero, Porfirio, (2014). “Fuentes y antecedentes del derecho mexicano del trabajo”, en Patricia Kurczyn y otros, Derechos humanos en el trabajo y la seguridad social, (pp. 243-280) México, Instituto de Investigaciones Jurídicas.
- Morales Méndez, Efrén (2004). El diagnóstico de necesidades de capacitación es un asunto local. Scielo. Recuperado de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-12592004000100003 el día 9 de marzo, 2021.
- Museo Nacional de Historia (s/f), Historia del Museo Nacional de Historia. Recuperado de <https://mnh.inah.gob.mx/userfiles/media/mnh-cultura-gob-mx/uploaded/mnh-museo.pdf> el día 25 de mayo, 2020.
- Naranjo, María Luisa (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf> el 9 de Noviembre, 2020.
- Ortiz, Alexander. (2013). Modelos pedagógicos y teorías del aprendizaje. Bogotá: Ediciones de la U.
- Paniagua Pérez, Jesús (2005). “La enseñanza profesional en el mundo colonial: la enseñanza y desarrollo de los oficios”. [Versión electrónica] Revista historia de la educación colombiana. Recuperado de <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rhec/issue/view/107> el 16 de agosto, 2020.
- Real Academia de la lengua Española (2019), Diccionario de la lengua española. Recuperado de <https://dle.rae.es/museo> el día 24 de mayo, 2020.
- Real Academia Española (2019), Diccionario de la Real Academia Española. Recuperado de <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=mediaci%C3%B3n> el día 27 de mayo, 2020.

- Real Academia Española (2019), Diccionario de la Real Academia Española. Recuperado de <https://dle.rae.es/calidad?m=form> el día 26 de agosto, 2020.
- Real Academia Española (2019), Diccionario de la Real Academia Española. Recuperado de <https://dle.rae.es/servicio?m=form> el día 26 de agosto, 2020.
- Reynoso Castillo, Carlos (2020). “Notas sobre la capacitación en México” [Versión electrónica] Revista Latinoamericana de Derecho Social. Recuperado de <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/derecho-social/article/viewFile/9519/11552> el 20 de agosto, 2020.
- Rico Mansard, Luisa Fernanda, (2000) “III. Construcción de una nación y los museos de historia”. En Exhibir para educar. Objetos, colecciones y museos de la ciudad de México (1790-1910). Tesis de doctorado. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Rico Mansard, Luisa Fernanda (2003). Entre gabinetes y museos. Remembranza del espacio universitario. En Perfiles educativos. (Pp. 66-96.) Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982003000300005 el 1 de junio, 2020.
- Riveros, Edgardo. (2014). La psicología humanista: sus orígenes y su significado en el mundo de la psicoterapia a medio siglo de existencia. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=461545458006> el 30 de Octubre, 2020.
- Saginés, Esther (2017). “Gremios y artesanos en conflicto en Nueva España” [Versión electrónica] Relatos e historias de México. Recuperado de <https://relatosehistorias.mx/nuestras-historias/gremios-y-artesanos-en-conflicto-en-nueva-espana> el 17 de agosto, 2020.
- Sánchez-Castañeda, Alfredo (2007). “Capacitación y adiestramiento en México: regulación, realidades y retos”. Instituto de Investigaciones

- Jurídicas de la UNAM. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4296/429640260010.pdf> el 20 de agosto, 2020.
- Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (2013). Una mirada a las teorías y corrientes pedagógicas. Recuperado de <https://bibliospd.files.wordpress.com/2016/01/una-mirada-a-las-teorias-y-corrientes-pedagogicas.pdf> el 3 de noviembre, 2020.
 - Sistema de información científica y tecnológica en línea para la investigación y la formación de recursos humanos del estado de Tabasco (2007). Manual de técnicas y dinámicas. Recuperado de <https://www.uv.mx/dgdaie/files/2013/02/zManual-de-Tecnicas-y-Dinamicas.pdf> el día 8 de diciembre, 2020.
 - Sistema de Información Cultural (2020), Museos en México. Recuperado de https://sic.gob.mx/?table=museo&disciplina=&estado_id=0 el día 17 de mayo, 2020.
 - Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia (s/f). Unidad 4. Teoría clásica de la administración (Henry Fayol). Recuperado de <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/apunteu4.htm> el 24 de agosto, 2020.
 - Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia (s/f). Unidad 8. Proceso administrativo. Recuperado de <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/apunteu8.htm> el 24 de agosto, 2020.
 - Schunk H, Dale (2012) Teorías del aprendizaje, una perspectiva educativa. 6ta. Ed. México: Pearson educación.
 - Stigliano, D., Gentile, D. (2013). La enseñanza desde los enfoques cognitivistas. *Seis aportes metodológicos para la construcción de buenos aprendizajes* en Metodología de la ciencia. Revista de la Asociación Mexicana de Metodología de la Ciencia y la Investigación, AC. Recuperado de <http://www.ammci.org.mx/revista/pdf/Numero4-5/1art.pdf> el 25 de Octubre, 2020.
 - Subsecretaría de educación e investigación tecnológicas (2000). Manual de técnicas didácticas: un recurso para lograr el aprendizaje significativo. México: Secretaría de Educación Pública.

- Valencia Flores, Carlos (2017). Programa de capacitación a microempresarios del centro histórico de Quito. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus> el 4 de septiembre, 2020.
- Villalba Sánchez, Cristian (2013). La calidad en el servicio: un recorrido histórico conceptual, sus modelos más representativos y su aplicación en las universidades. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4776917> el 2 de septiembre, 2020.
- Wulfert, Eldelgard. (2019). Social learning according to Albert Bandura. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.pbidi.unam.mx:8080/eds/detail/detail?vid=2&sid=2b1c0395-be3b-4e8e-8475-d9bf1f1284bb%40sessionmgr4006&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=93872237&db=ers> el 4 de enero, 2021.
- Zepeda, Nayeli (2014). Mediación en el museo [parte 3]. Formación y evaluación del mediador. Recuperado de <http://nodocultura.com/2014/02/mediacion-en-el-museo-parte-3/> el día 29 de mayo, 2020.

