

La formación del personal de museos en el Reino Unido

CHRIS NEWBERY

Museums & Galleries Commission,

Londres

Traducción de Pilar de Navascués Benlloch

Museo Cerralbo, Madrid

Damas y caballeros; colegas de museos; agradezco esta oportunidad para hablarles sobre la formación y selección del personal de museos. Para mí es un tema muy querido, ya que como Subdirector de la Comisión de Galerías y Museos, tuve la responsabilidad de elaborar un informe acerca del mismo; por otra parte, en octubre de 1995 seré nombrado Director del *Museum Training Institute* (Instituto de Formación). Como conservador profesionalmente cualificado y como miembro de la Asociación Británica de Museos (Institución que cuenta con una antigüedad de más de 100 años), desearía aprovechar esta ocasión para felicitarles por la creación de una Asociación española de profesionales de museos.

ORGANIZACIÓN DE MUSEOS EN EL REINO UNIDO

El número de museos registrados en la actualidad por la Comisión de Galerías y Museos es aproximadamente de 1.700. Este número incluye los Museos Nacionales financiados por el Gobierno central; los museos financiados por los Gobiernos locales; por Universidades; y los museos independientes de carácter benéfico-docente que generan la mayoría de sus ingresos a través de tarifas de entrada y actividades comerciales. No existe una Ley nacional que cubra

la provisión de todos estos centros. No obstante, la Comisión de Galerías y Museos está financiada por el Gobierno y actúa como principal organismo asesor en materia de museos ofreciendo un Registro, con carácter voluntario. Aunque voluntario, normalmente tan sólo los Museos registrados pueden solicitar subvenciones del Gobierno, que se otorgan principalmente a través de la Comisión de Galerías y Museos, los Consejos de Museos de Área y los Fondos de Patrimonio Nacional. Estas subvenciones se conceden para proyectos tales como adquisición de objetos para las colecciones, mejora de las exposiciones permanentes o conservación de las piezas.

Para ser registrados, los museos deben demostrar que se adecuan a la definición de museo de la Asociación de Museos Británicos. También deben reunir unas condiciones mínimas en cuanto a su constitución, recursos financieros y gestión de las colecciones. En relación al tema del personal, el Registro exige que todos los museos cuenten al menos con un profesional cualificado o conservador con experiencia. Los únicos que están excluidos del Registro son los privados, cuyas colecciones pertenecen a individuos particulares o a Compañías comerciales y no se ajustan a la definición de la Asociación.

Existen aproximadamente 500 museos privados en el Reino Unido.

REQUISITOS DE EMPLEO

Se estima que hay unas 40.000 personas empleadas en museos e Instituciones relacionadas con el Patrimonio –tales como Casas históricas– en el Reino Unido. Además, unos 20.000 trabajan como voluntarios. No existen requisitos legales de cualificación específica para trabajar en un museo. Cada Institución museística puede determinar los suyos propios, como se evidencia con unos cuantos ejemplos relacionados con la contratación de conservadores en distintos tipos de museos. Para ser conservador de una colección en un Museo Nacional o de Universidad, es importante poseer un buen currículum académico y una especialidad, pero por regla general no se considera la formación museológica específica. Para ser conservador de un museo local, es tan importante un buen expediente académico como una formación museológica específica. Por último, en los museos de envergadura se suele otorgar igual relevancia a la experiencia comercial como a la formación académica y museológica.

Para aquéllos que desean trabajar en campos tales como diseño, educación o conservación, es

mucho más importante que tengan una cualificación en esa especialidad que en museología. Para otro tipo de trabajadores de museos, como vigilantes, se tiende a considerar más la experiencia que otro tipo de cualificación. No obstante, lo que acabo de describir es la situación histórica que está cambiando rápidamente debido a las propias variaciones de los museos y al nacimiento de un sistema nuevo de *Cualificaciones Vocacionales Nacionales (NVQs)*.

FACTORES QUE FOMENTAN UNA MEJOR FORMACIÓN

En muchos aspectos el Reino Unido tiene una sólida trayectoria en la formación del personal de museos. La Asociación de Museos, organismo profesional de los trabajadores en estos Centros, ha organizado varios cursos de reciclaje y formación desde 1930, mientras que la Universidad comenzó hacia 1960. No obstante, en la década de los 80 existía gran descontento con la calidad y diversidad de los mismos, lo que impulsó a la Comisión de Galerías y Museos a producir un informe titulado «La formación de los profesionales de museos y la estructura de esta carrera (1987)». Este informe puso de manifiesto la falta de un sistema coherente en la formación de personal y recomendó el establecimiento de un Organismo nacional in-

dependiente de coordinación que dictara pautas de formación y proporcionara capacitación profesional.

Esta recomendación llegó en el momento adecuado porque el Gobierno acababa de lanzar una nueva propuesta de formación relacionada con el establecimiento de las NVQ. La clave de estos requisitos está en que solamente se obtienen si se ha contrastado la satisfactoriedad de la labor realizada en el lugar de trabajo. El Gobierno potenció el establecimiento de corporaciones industriales asesoras que crearan sus propias Cualificaciones bajo la supervisión de un nuevo organismo denominado Consejo Nacional de Cualificaciones Vocacionales. Como consecuencia de la recomendación del informe de la Comisión de Galerías y Museos, se estableció el Instituto de Formación como organismo asesor de museos, galerías e instituciones del Patrimonio. Este recibe fondos de dos Departamentos ministeriales, el Departamento de Patrimonio Nacional que proporciona recursos para los gastos de gestión y administración, y el Departamento de Empleo que financia algunos de sus proyectos.

Las organizaciones de Museos Nacionales del Reino Unido, ha publicado recientemente nuevas líneas políticas en cuanto a la formación en museos. Por ejemplo, el *Código de Práctica* de

la Asociación de Museos para los organismos de la Administración establece que: «Los directivos deberán garantizar la formación continuada de todos los miembros de la plantilla con el fin de que realicen mejor sus tareas y desarrollen su carrera profesional». En las nuevas directrices de la Comisión de Galerías y Museos para la Fase 2 del Registro se establece lo siguiente: «Se aconseja a todos los museos que asesoren y supervisen las necesidades de formación de toda la plantilla, tanto de los asalariados como de los voluntarios. Se insta a los museos para que proporcionen información sobre los planes presentes y futuros de formación y reciclaje del personal.

Un último factor, y muy importante, para el fomento de la formación en museos es el insistir en la necesidad de una programación anticipada. Por ejemplo, el Gobierno solicita a todos los Museos Nacionales que produzcan planes satisfactorios de futuro. Obviamente estos planes deben contener una sección relacionada con el personal, incluida su formación. La Comisión de Galerías y Museos, los Consejos de Museos de Area y el Instituto de Formación de Museos, animan constantemente a los museos para que desarrollen este tipo de planes. Al parecer, en la actualidad, cerca de un tercio de los museos tienen políticas de formación o planes, aunque quizá sea una estimación ligeramente optimista.

NIVELES DE FORMACIÓN DE PROFESIONALES DE MUSEOS

En el *nivel inicial*, es necesario describir tanto los cursos de formación de «pre-ingreso» como los «internos».

Los cursos de museología que ofrecen las Universidades del Reino Unido son fundamentalmente de postgrado. En alguna Universidad se imparten antes de la graduación como parte de la licenciatura de Historia del Arte, pero en este caso, no pueden considerarse específicamente de formación profesional. Para acceder a uno de los cursos de museología para postgraduados, por lo general es necesario acreditar previamente una licenciatura en una materia académica de relevancia (por ej., Arqueología o Historia del Arte) y demostrar un compromiso profesional. Este último requisito se prueba, de manera habitual, habiendo trabajado como voluntario en un museo. Algunos cursos son multidisciplinarios respecto a las materias académicas (por ej. la Universidad de Leicester), mientras que otros se centran en temas como las Bellas Artes o las Artes Decorativas (por ej., la Universidad de Manchester). Los módulos que ofrecen estos cursos son muy similares y reflejan el abecedario básico de los programas de museología del ICOM. Hasta ahora existía un

porcentaje de becas del Ministerio de Educación para estudiantes que asistían a los cursos de Leicester y Manchester, pero, por desgracia, se han cancelado recientemente. Las subvenciones del Fondo Social Europeo han paliado, en cierto modo, esta pérdida. No obstante, la mayoría de los estudiantes han de autofinanciarse.

Quizá sea útil que proporcione detalles acerca del programa del curso de museología más antiguo y más amplio del Reino Unido. Desde 1966, el Departamento de Museología de la Universidad de Leicester ofrece a los graduados la oportunidad de obtener un Diploma o un Master en Museología. Los profesores son todos expertos profesionales de museos, al tiempo que reconocidos especialistas. Todos los estudiantes asisten a cursos de 8 módulos durante el periodo de registro. Dos de los cursos fundamentales, cubren aspectos de gestión de museos. El primero incluye formas de acceso y prácticas de conservador; la forma de provisión; la naturaleza y características de la profesión de museos; ética profesional y cultura de museos. El segundo estudia el museo como forma específica de organización; la gestión y motivación del personal; programación de futuro; desarrollo y control de recursos. Otros dos cursos troncales tratan de la gestión de las colecciones, incluyendo teoría y práctica, desde la documentación

hasta el control ambiental. Otros dos más abarcan la cultura material, incluyendo aproximaciones teóricas al significado de los objetos; la manipulación y análisis de artefactos; y la historia y naturaleza del coleccionismo y de las colecciones. Los últimos dos cursos troncales tratan de la comunicación. Versan sobre la teoría y la práctica de la interpretación y la comunicación de los museos e incluyen exposiciones, educación y «marketing». También políticas y estrategias de comunicación; pautas de trabajo en colaboración con las Escuelas, los adultos y la comunidad; y políticas de Educación.

Además de los 8 módulos troncales, los estudiantes pueden especializarse en una disciplina de conservador o de especialista. Eligen dos cursos modulares dedicados al área de la disciplina. La elección de temas de especialista se realiza habitualmente entre arqueología, arte, historia, ciencias, gestión, marketing y finalmente tecnología de la información y documentación de museos.

Como ya se ha mencionado con anterioridad, la formación museológica no es requisito previo para acceder a un museo. Por ello existe una amplia oferta de cursos «internos», es decir, que tienen lugar durante el desarrollo de la actividad laboral. Hasta el momento no proporcionan normalmente cualificación. Algunos son or-

ganizados por los propios museos, a menudo con asistencia de especialistas externos. No obstante, la mayoría de los cursos de iniciación están organizados por entidades como los Consejos de Museos de Area o la Asociación de Documentación de Museos. Generalmente son cursos de un día, accesibles a todo el personal por una tarifa mínima. La materia de estos cursos varía, desde una introducción general, hasta temas como la documentación básica y lo que denominamos trabajo de «buen ama de casa». También hay que hacer constar que un buen número de empleados de los museos (especialmente conservadores) asisten a los cursos de postgrado de Museología que organizan las Universidades como la de Leicester. Esto ha sido posible gracias a la introducción de cursos modulares que pueden seguirse a tiempo parcial y proporcionan cualificación.

De manera muy reciente, algunas Universidades ofrecen cursos de postgrado de *nivel medio*, enfocados a gestores y administradores de museos. Por ejemplo, la Universidad de la Ciudad de Londres, ofrece un Master en Gestión de Galerías y Museos. Además de los que proporcionan cualificaciones, hay una gran variedad de cursos de corta duración, dirigidos a personal con diplomatura Universitaria, que cubren aspectos de gestión y temas como recaudación de

fondos. Son impartidos por organizaciones de museos, como la Asociación de Museos y por especialistas formadores en gestión, como la «Sociedad Industrial».

En el *nivel avanzado*, existe un número creciente de cursos intensivos de gestión en el Reino Unido. Algunos están diseñados específicamente para el personal de museos y de centros relacionados con el Patrimonio. Por ejemplo, en 1993, el Instituto Ironbridge ofreció un curso de dos semanas sobre estructuras en gestión de Patrimonio y en 1994, la Universidad de East Anglia comenzó un programa de Dirección de Museos. Éste dura dos semanas y abarca numerosos temas, incluyendo reconocimiento y aplicación de estilos de dirección; trabajo en equipo; desarrollo de las relaciones personales y de negocios; gestión, presupuestos y el contexto internacional de los museos. Los participantes tienen la opción de asistir a sesiones posteriores más cortas y completar un proyecto de museo con el fin de obtener un Certificado Avanzado en Gestión de Museos. No obstante, muchos de los cursos de gestión de museos son impartidos por Escuelas especializadas en gestión. El personal de museos asiste durante una semana de forma intensiva, aprendiendo por ejemplo sobre dirección o estrategias de gestión y relacionándose con gente de diversas procedencias.

Por último señalar que están comenzando a surgir cursos avanzados en gestión de colecciones. Como ejemplos más recientes, el de conservación preventiva, organizado conjuntamente por el Instituto Getty de Conservación y la Unidad de Conservación de la Comisión de Galerías y Museos; y la clase maestra de etnografía extranjera organizada por la Universidad de San Andrés (Escocia), dirigida a conservadores que desean ampliar, profundizar o refrescar sus habilidades de identificación, evaluación, tasación, valoración, catalogación y clasificación de objetos.

MÉTODOS DE FORMACIÓN EN MUSEOS

Los cursos profesionales de Museología que ofrecen las Universidades se imparten a través de conferencias, seminarios, sesiones prácticas, colaboración en proyectos de exposiciones en museos, visitas de estudio y talleres. Existe un especial interés en recibir a conferenciantes ajenos a la comunidad del museo. Los cursos de Museología de postgrado a tiempo completo, suelen durar un año, aunque sean necesarios dos años para terminar la graduación, ya que el segundo implica la redacción de una tesis. Si los cursos se realizan a tiempo parcial, la parte modular dura al menos dos años completos.

La formación «interna», generalmente se realiza a través de conferencias, seminarios y talleres. El presupuesto para formación de los museos, tiende a ser insuficiente y además el personal de plantilla está habitualmente ocupado, por tanto los cursos de 24 h. son mas frecuentes que los de larga duración. El equilibrio entre teoría y práctica en estos cursos, depende de la naturaleza del tema. *Museum's Journal*, publica trimestralmente una lista bastante completa de los cursos de corta duración. Examinando esta relación, es evidente la enorme variedad de los mismos, unos son claramente de carácter técnico o práctico con títulos como «Técnicas de presentación al público»; «PCs para conservadores petrificados»; «Técnicas de fundición de bronce». Otros son más tradicionales en cuanto a los métodos de enseñanza con títulos como «Derechos de autor en museos» y «Fondos para los museos de Arqueología».

Una nueva tendencia en los cursos cortos es la definición de las materias que se impartirán a los participantes. Así por ejemplo, el curso de la Asociación de Documentación de Museos titulado «Gestión de préstamos» capacita a los participantes para establecer procedimientos de préstamo para sus museos, mientras que el curso titulado «Cómo utilizar MODES (Sistemas de Documentación de Museos)», capacita a

los asistentes para introducir datos, actualizar archivos y producir catálogos e índices. Esta tendencia se basa claramente en la nueva iniciativa de formación profesional fomentada por el gobierno. En un futuro próximo estos cursos cortos comenzarán a desempeñar un papel importante dentro del marco de las nuevas cualificaciones profesionales que está diseñando el Instituto de Formación en colaboración con la comunidad del museo.

EL PAPEL DEL INSTITUTO DE FORMACIÓN

Ya he mencionado como se fundó el Instituto de Formación. Sus principales funciones son las siguientes:

1. Establecer pautas de formación de museólogos
2. Validar Centros de asesoramiento que se responsabilicen de la supervisión de las personas que desean Cualificaciones Profesionales Vocacionales Nacionales y Escocesas
3. Validar formadores y programas de Universidad
4. Otorgar cualificaciones
5. Actuar como defensores de la Formación en un nivel estratégico
6. Recaudar y administrar fondos para la Formación.

El Instituto acaba de alcanzar ahora una etapa clave. Tras cuatro años de consulta con la comunidad de los museos, se encuentra en la actualidad preparado para establecer una serie completa de directrices y cualificaciones para todo el personal que trabaja en los museos. Las cualificaciones podrán conseguirse, demostrando que se *realiza el trabajo* establecido por las mismas. Dichas cualificaciones se diferencian de otras en que no se obtienen mediante ejercicios escritos de carácter pasivo, sino que prueban que un individuo puede trabajar siguiendo unas directrices específicas y posee el conocimiento necesario para ello.

No reemplazan el currículum académico, sino que lo complementan. En los niveles profesionales más elevados, el camino más habitual para adquirir la formación y educación necesarias, sería a través de los cursos ya existentes de formación, pero esto requiere algo más. El candidato ha de demostrar en su centro de trabajo y durante un periodo razonable durante el cual acumulan evidencia de ello— que es realmente capaz de hacer el trabajo que se espera de él, de acuerdo con las cualificaciones establecidas.

Estas cualificaciones se denominan *Cualificaciones Vocacionales Nacionales –NVQs– (SVQs en Escocia)*. La palabra «vocacional» tiene un sentido más amplio en algunas partes del conti-

nente, y por razones prácticas podemos hablar de *cualificaciones profesionales*.

Se obtienen demostrando el trabajo personal ante un asesor, que es otro profesional. El candidato puede ser observado durante el trabajo, se le puede solicitar que ofrezca ejemplos (por ej. de objetos conservados o restaurados) o bien un dossier de trabajo. Las cualificaciones son el resultado de un número de módulos con criterios detallados que deben ser satisfechos, tanto con respecto a la consecución de las tareas en una diversidad de circunstancias como en relación a las áreas de conocimiento y comprensión, sin las cuales la valoración y las capacidades podrían quedar en entredicho. El conocimiento específico incluye el de la ética y la práctica profesional y se espera que el candidato lo demuestre en el curso del trabajo. Esta serie de unidades necesarias pueden conseguirse a lo largo de un periodo de tiempo, posiblemente años. Durante el desarrollo de la actividad laboral, podría solicitarse también formación adicional para perfeccionar conocimientos de áreas específicas.

Una vez que se conocen bien las directrices, los candidatos y asesores son plenamente conscientes de lo que se solicita; los formadores tienen algo en que basar sus programas, si así lo desean; y los empresarios saben qué esperar de

los candidatos con estas cualificaciones. Lo más probable es que los empresarios utilicen estas directrices para fundamentar diversos aspectos de la gestión de personal, incluyendo la valoración de funcionamiento, descripciones del trabajo y procedimiento de admisión.

Ya están disponibles las primeras cualificaciones de museos referidas a vigilantes, personal de Seguridad y de atención a los visitantes; las restantes cualificaciones referidas al personal que conserva, restaura e interpreta las colecciones, estarán disponibles en junio de 1995. Se disponen en cuatro niveles diferentes (Niveles II-V) y pueden, por tanto, conseguirse a lo largo de una carrera individual. Se está estableciendo una red de asesores por todo el país para facilitar el acceso a estas cualificaciones, en cierto modo, revolucionarias.

Además de establecer pautas de formación y proporcionar cualificaciones, el Instituto de Formación, desempeña un importante papel otorgando validez a los cursos de formación. Hasta hace unos años, el número de estudiantes formados en el Reino Unido se igualaba en crecimiento al número de vacantes disponibles. No obstante, últimamente, como respuesta a las presiones de las instituciones educacionales, se han introducido más cursos de formación (tanto en el campo de la Museología como en el

de la Conservación), produciendo un paulatino aumento de estudiantes en un momento en que el crecimiento de empleo ha descendido –si no se ha detenido en el clima de una recesión económica que afecta a toda Europa–. La mayoría de estos cursos nuevos son de elevado nivel, pero no todos. Muchos de ellos se han creado con el fin de aumentar la reputación y elevar estadísticas, más que para satisfacer las necesidades reales de empleo; algunas veces se han programado apoyándose en la combinación fortuita de profesorado académico sin experiencia directa en el trabajo de museo ni en las tareas de conservación-restauración.

El único control en la calidad de la formación primaria ha sido el propio sistema académico. Así se ha actuado dentro de las instituciones y entre ellas mismas, utilizando redes externas de examinadores. Por lo general, se ha realizado de esta manera en los museos y en materia de conservación-restauración; así priman inevitablemente los criterios académicos, los procedimientos de evaluación interna y los exámenes escritos, lo cual significa que no puede garantizarse la capacidad de los graduados para llevar a cabo las tareas que tendrá que realizar en la práctica.

El Instituto de Formación está estableciendo ahora un sistema nuevo de validación de cursos

de formación, aplicable a todos los cursos de formación de museología, gestión de Patrimonio y conservación-restauración. El procedimiento se basa en la fiabilidad de los métodos académicos existentes de calidad de control, pero aún va más allá.

Un equipo de cinco profesionales respetados evalúan las solicitudes de los formadores, en relación con los criterios establecidos. Tratan de dictaminar si las instituciones poseen los recursos para enseñar lo que ellos pretenden (personal y examinadores con experiencia, financiación, laboratorios, infraestructura); si las fuentes de material para trabajos prácticos son adecuadas; qué gestiones existen con los museos locales para realizar las prácticas; y hasta qué punto se considera la opinión de los estudiantes y examinadores. También se solicita a los organizadores de los cursos nuevos, que justifiquen sus propuestas en términos de mercado laboral para los futuros graduados.

Uno de los criterios más importantes es: ¿hasta qué punto se acomodan las enseñanzas a las directrices establecidas por la profesión?

No se pretende obligar por la fuerza a seguir estas pautas, y tampoco cancelar los cursos no validados. Sin duda, sería un error imponer una «camisa de fuerza» que inhibiera la creatividad, la investigación y la singularidad de los diferen-

tes cursos. Las solicitudes de validación son totalmente voluntarias, pero los primeros resultados confirman que los formadores están deseosos de recibir esta aprobación por la credibilidad que les proporciona ante los empresarios y ante los potenciales estudiantes. Existe también un elemento de competitividad en los cursos.

EL PAPEL DE LOS OFICIALES DE FORMACIÓN DEL CONSEJO DE MUSEOS DE AREA

Existen 10 Consejos de Museos de Area que cubren todo el Reino Unido. Son organizaciones cuyos miembros pertenecen a los organismos directivos de los museos de un área determinada. Están financiados por el Gobierno a través de la Comisión de Galerías y Museos que actúa como vehículo transmisor. Estas instituciones proporcionan diversidad de servicios a sus miembros y pueden subvencionar proyectos de museos.

Los Consejos de Museos de Area también emplean a oficiales de formación que configuran una red de apoyo al Instituto de Formación con carácter local. En palabras textuales de la última publicación periódica de los servicios de formación del Servicio de Museos Area del Sudeste Británico:

«Nuestro objetivo es fomentar y ayudar al desarrollo de una mano de obra de museos cualificada y de alto nivel, trabajando en una serie de áreas clave:

Primero, ofreciendo reuniones prácticas para conocer las necesidades de los miembros respecto a tres categorías-cuidado de las colecciones, gestión de museos y galerías y atención al visitante.

Segundo, proporcionando consejos y apoyo en políticas de formación y análisis de necesidades de formación.

Tercero, promocionando la formación de grupos en materias importantes basadas en paquetes de formación producidos por el Comité de Consejos de Museos de Area.

Cuarto, trabajando con el Instituto de Formación de Museos para fomentar las directrices nacionales y las NVQs y

Quinto, trabajando en colaboración con otros formadores para aumentar la disponibilidad de formación».

Es preciso destacar la necesidad de colaborar con los museos para que produzcan *políticas de formación*. Algunos Consejos de Museos de Area acaban de elaborar directrices acerca de la naturaleza de dichas políticas. El Consejo de Museos de Yorkshire y Humberside propone comenzar con un *informe general*. En éste se de-

termina que el personal es el recurso más importante, y su formación es una inversión fundamental en la organización de futuro y en la estrategia laboral. Este informe proporcionará el marco dentro del cual los planes de desarrollo y formación han de realizarse de manera sistemática para el beneficio de toda la organización en su conjunto.

Siguiendo los principios dictados por este informe general, a continuación deberían establecerse los cuatro *objetivos* de la política de formación:

Primero, mejorar el funcionamiento de todos los trabajadores en su actual puesto de trabajo.

Segundo, capacitar al personal para que adquiriera más conocimientos y habilidades, produciendo así una mayor satisfacción laboral y un desarrollo de su carrera.

Tercero, capacitar al personal para que responda con flexibilidad a los cambios tecnológicos y de legislación y

Cuarto, proporcionar conocimientos y destrezas para conseguir la igualdad de oportunidades.

Después del enunciado de objetivos se recomienda definir el abanico de actividades. El propósito de la formación es desarrollar destrezas, conocimientos y actitudes de los empleados, y es importante reconocer que éste es un pro-

ceso continuo que ha de tener lugar en cualquier nivel, en cualquier trabajo y en cualquier etapa de la carrera del individuo.

A continuación deben describirse las *principales actividades de formación*. En el área del *desarrollo profesional*, la política consistiría en animar a toda la plantilla para que se mantenga al día con los nuevos descubrimientos en sus respectivos campos, con el fin de proporcionarles el mejor asesoramiento en la práctica diaria. Estas necesidades se suelen cubrir con cursos breves, seminarios, conferencias y proyectos.

En el área de *desarrollo de gestión*, se reconocerá que la formación en este campo es una parte esencial de la estrategia con el fin de asegurar el uso más efectivo de los recursos. La formación individual y las actividades de desarrollo se ajustarán de manera específica a las necesidades individuales.

En el área de la *formación técnica*, se animará al personal para que desarrolle formación de técnicas adecuadas en nuevas tecnologías y sistemas de información con objeto de proporcionar un servicio eficiente a los usuarios.

En el área de *gestión interna*, la formación deberá asegurar la eficacia en este campo, incluyendo formación inicial de los sistemas administrativos para nuevos empleados y estudiantes.

Museo

La Formación del personal de museos en el Reino Unido
Chris Newbery

En el área de *Higiene y Seguridad*, el museo tiene la responsabilidad de facilitar información, educación y formación en métodos de trabajo seguros; además, proporcionará asesoramiento adecuado, información y educación al personal que así lo requiera.

Finalmente en el área de *formación cualificada*, se evaluará de forma regular la cualificación del personal en las distintas etapas de su carrera.

El último aspecto de esta política definirá la *responsabilidad de formación* estableciendo quién aprueba esta política y designando un responsable para el desarrollo e implementación de los planes de formación y la asignación de los recursos adecuados.

Es importante definir también quién tiene la responsabilidad de identificar las necesidades de formación antes de elaborar los presupuestos y asegurar que éstos se plantean de la forma más efectiva.

Finalmente, se indicará qué miembros de la plantilla se responsabilizan de motivar a los empleados para que conozcan sus necesidades de formación y actuar en consecuencia.

Por supuesto, los empleados tienen la responsabilidad de tomar la iniciativa de manera individual, para su propio desarrollo, identificando

sus necesidades y participando activamente en trabajos de equipo.

Todo esto parece bastante idealista, pero creo que la formulación de políticas de formación en museos proporciona el marco esencial para una aproximación coherente a la preparación del personal. Como ya he mencionado, la Comisión de Galerías y Museos apoya totalmente este planteamiento y recomienda que al menos, el 2% del presupuesto de personal se destine a formación. Esta es también la política del Comité de Formación del ICOM.

CONCLUSIÓN

Para concluir, desearía haberles expuesto un panorama claro acerca de la formación y el empleo en el Reino Unido. Para que los museos triunfen, es esencial una mano de obra bien formada. Algunas veces, nos preocupamos por el coste de la formación. Sin embargo, es importante hacerse la pregunta correcta. No deberíamos plantearnos cuánto cuesta la formación del personal; la verdadera cuestión es ¿cuánto cuesta el personal sin formación?

Museo

La Formación del personal de museos en el Reino Unido
Chris Newbery

Bibliografía

Museum Professional training and Career Structure, Museums & Galleries Commission/ HMSO, 1987.

International directory of Museum Training-Programs and practices of the museum profesión. ICOM Training Committee/Routledge, July 1995.

Si desea obtener las publicaciones del Instituto de Formación de Museos, deberá dirigirse a:

Museum Training Institute
First Floor
Glyde House
Glydegate
Bradford BD5 0UP