

La importancia del diagnóstico para la planeación de las actividades de conservación en Yucatán

María Fernanda Escalante
Natalia Hernández Tangarife
Claudia Ocampo Flores

“El diagnóstico debe servir para esclarecer el quehacer profesional en el manejo de los problemas”

Kurt Lewin¹

Enfrentarse a la conservación del patrimonio de un territorio tan extenso como Yucatán ha generado un cambio de pensamiento y acciones de quienes integramos la Sección de Conservación y Restauración del Centro INAH Yucatán. Nuestro trabajo se ha diversificado y ampliado pues los bienes muebles e inmuebles por destino que conforman el patrimonio cultural del estado presentan significaciones culturales de diversa índole social, histórica y tecnológica; por lo tanto, la aproximación a su conservación es diferente y única para cada caso.

La Sección de Conservación del Centro INAH Yucatán tiene una trayectoria de más de 15 años y múltiples conservadores han sido parte de ella. Por mencionar solo a algunos, se encuentran Luciano Cedillo, Graciela Pardo, Ma. Del Rocío Jiménez Díaz, Rossana Peña, Ma. Cristina Ruiz y Valeria García. Actualmente conformamos la sección Claudia García Solís, María Fernanda Escalante, Natalia Hernández, Claudia Ocampo, Nancy Coronado y Fernando Garcés. Este grupo de conservadores ha realizado diferentes proyectos e intervenciones de conservación que han fortalecido el área y beneficiado la preservación del patrimonio.

El trabajo de quienes nos anteceden permitió partir de una documentación sólida. Sin embargo, como nuevas integrantes de la Sección, necesitábamos tener un panorama actualizado que nos brindase datos de la variedad y extensión del patrimonio que es competencia de los conservadores-restauradores del INAH. Además, nos parece de gran importancia entender las acciones que se han realizado en cada área, así como las problemáticas generales que enfrentan los bienes, con la finalidad de lograr establecer una jerarquización de las necesidades de conservación en el estado.

En 2014 y 2015 surgió la necesidad de generar un diagnóstico con la finalidad de organizar nuestras acciones a corto, mediano y largo plazo. Para los restauradores que conformamos la Sección de Conservación, un diagnóstico nos brindaría el panorama perfecto para visualizar las necesidades que requieren los bienes culturales, plasmar el nivel de atención que tiene cada área y, particularmente, nos daría la oportunidad de generar una planeación que evitara que nuestro trabajo se centre en acciones urgentes. Con este diagnóstico pretendemos conocer y comprender el estado de la cuestión para saber cómo actuar, llevando a cabo intervenciones sistemáticas con lineamientos claros sin importar quién los ejecuta, sino el cómo y bajo qué bases.

Ahora, después de un año de haber realizado este diagnóstico y con motivo de esta publicación, queremos compartir cómo fue el proceso de elaboración y los resultados hasta ahora obtenidos.

¹ Universidad Zaragoza 2010.

La metodología por medio de la cual realizamos el diagnóstico fue sencilla. El primer y segundo paso consistió en la identificación de los bienes muebles e inmuebles por destino de Yucatán para generar una clasificación y posteriormente conocer la problemática de conservación en cada caso. Como tercer paso, realizamos un análisis de la Sección de Conservación y los medios con los que contamos para enfrentar las problemáticas identificadas, a partir de las cuales efectuamos el último paso, que consistió en generar una planeación de actividades con base en los recursos actuales. De manera breve explicaremos el desarrollo de dichos pasos:

Identificar los bienes muebles e inmuebles por destino del Estado de Yucatán cuya salvaguarda sea competencia del INAH.

La división de los bienes se realizó conforme a su ubicación y custodia, y posteriormente de acuerdo a su cronología. De tal manera que diferenciamos tres categorías: el patrimonio arqueológico *in situ*, el patrimonio colonial e histórico *in situ* y el patrimonio en colecciones, es decir, todos los elementos que por su temporalidad son competencia del Instituto. Con esta división empezamos a dimensionar la cantidad de bienes a nuestra custodia para su salvaguarda, tal como se observa en la tabla 1.



▲ Figura 1. Patrimonio arqueológico de Yucatán.

PATRIMONIO ARQUEOLÓGICO <i>IN SITU</i>	PATRIMONIO COLONIAL E HISTÓRICO <i>IN SITU</i>	PATRIMONIO EN COLECCIONES
Zonas Arqueológicas Abiertas al Público.	Bienes muebles e inmuebles por destino localizados en conjuntos eclesiásticos de las comunidades del Estado de Yucatán. 106 Municipios. Más de 1,000 templos, iglesias y conventos.	INAH Yucatán <ul style="list-style-type: none"> Pinacoteca "Juan Gamboa Guzmán" Museo Regional de Antropología de Yucatán "Palacio Cantón". Fototeca. Museo de Sitio de las Zonas Arqueológicas. Taller de la Sección de Conservación. Sección de Arqueología (Centro INAH Yucatán).
Zonas Arqueológicas No Abiertas al Público. Más de 2,000	Monumentos en espacios públicos	
Parques Arqueológicos de Mérida (Ayuntamiento de la Ciudad).	Bienes muebles e inmuebles por destino localizados en edificios históricos del Estado de Yucatán de carácter público y privado.	COMODATOS Y PRÉSTAMOS <ul style="list-style-type: none"> Gran Museo del Mundo Maya. Museo de la Ciudad. Museo de las Momias de Santa Elena. Colección del Cenote Ziz Ha en el Convento de San Bernardino de Sisal en Valladolid. Acervos documentales. Dictámenes de piezas que salen a exposiciones.

◀ Tabla 1. Bienes culturales en el estado de Yucatán (Escalante et al 2015, p.8). Véase Fig. 1 y 2.



▲ Figura 2. Patrimonio histórico de Yucatán.

Conocer los bienes que conforman estas categorías fue una tarea que partió del análisis y documentación en los archivos de los casos atendidos en años anteriores. A la par, se efectuaron visitas a los sitios arqueológicos, también a algunas comunidades y a gran parte de los museos de Yucatán; cabe señalar que en aquellos en los que existía un diagnóstico reciente no fue necesario hacer dicha inspección.

Los recorridos a las zonas arqueológicas del estado, tanto abiertas como cerradas al público, han requerido de la colaboración de los arqueólogos. Por su parte, el patrimonio histórico *in situ* ha requerido de un reconocimiento totalmente diferente, y debido a su amplitud era imposible recorrer el total de las áreas.

En este proceso, nos valimos de las solicitudes que en ese momento estaban ingresando a la Sección para complementar la información. También consideramos las diferentes

experiencias en trabajo con las comunidades, con la finalidad de no dejar de lado el enfoque social en nuestro dictamen.

A partir de las visitas a los municipios y comisarías, con base en el análisis de dictámenes anteriores, se reconocieron a los monumentos en espacios públicos de la ciudad de Mérida.

Al realizar lo anterior, se fue efectuando un registro fotográfico y escrito de los bienes muebles e inmuebles por destino contenidos en los espacios; a la par se levantaron fichas del estado de conservación de los elementos más representativos y se realizó una pequeña investigación de técnica e historia para complementar los dictámenes.

Identificar la problemática de conservación de estos bienes

El análisis de las problemáticas se subdividió de acuerdo a la división cronológica antes mencionada. Es así que fuimos estableciendo cuáles eran específicas, primero de manera particular (por sitio o elemento), y posteriormente como conjunto. Para ello, era necesario identificar patrones de coincidencia y establecer las causas principales de su afectación.

Como se mencionó, en algunos conjuntos de bienes se utilizaron fichas, en ellas fue muy útil generar estándares o "calificaciones" para determinar el estado de conservación que presentaban, lo cual nos permitió reflexionar acerca del sistema causa-mecanismo-efecto de las alteraciones o deterioros que está sufriendo nuestro patrimonio. Esto, servía como base para señalar las diferencias entre cada área de acuerdo a los elementos que albergan y con ello establecer las causas de deterioro más recurrentes.

A continuación se muestra una tabla a manera de ejemplo.

	Zonas Arqueológicas	Pintura Mural	Estucos Modelados	Piedra Exenta	Piedra Adosada	Tapas de Bóveda	Petrograbados	Diagnóstico
1	Acanceh							Mal estado
2	Aké							Daño puntual
3	Balamcanché							Estable
4	Chacmultún							Mal estado
5	Chichén Itzá							Mal estado
6	Dzibilchaltún							Daño puntual
7	Ek Balam							Daño puntual
8	Izamal							Estable
9	Kabah							Daño puntual
10	Labná							Estable
11	Loltún							Estable
12	Mayapán							Mal estado
13	Oxintok							Daño puntual
14	Sayil							Estable
15	Uxmal							Estable
16	Xcambó							Mal estado
17	Xlapak							Estable

◀ Tabla 2. Ejemplos de la clasificación realizada para los sitios arqueológicos y las calificaciones otorgadas de acuerdo al estado de conservación general de los bienes muebles e inmuebles por destino que alberga cada uno de ellos (Escalante et al 2015, p.11).

Fue importante retomar datos de diagnósticos anteriores que nos permitieron la comparación y la observación de las alteraciones, además de establecer el comportamiento de los bienes muebles e inmuebles por destino en un tiempo definido.

Cabe señalar que se realizaron reuniones periódicas en las que el personal de la Sección compartimos el trabajo realizado en los recorridos en campo, analizamos las problemáticas a las que se enfrenta el patrimonio, y observamos factores de alteración y deterioro como negligencias, abandono, intereses diversos entre ellos político-social, falta de grupos coadyuvantes, falta de presupuesto, intervenciones anteriores, cambios climáticos, etc.

Análisis de la situación a la que se enfrenta la Sección de Conservación

Como tercer paso nos dimos la tarea de identificar fortalezas y debilidades de la Sección que inciden en la conservación de estos bienes, realizando un análisis DAFO².

² El diagnóstico situacional DAFO es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de cuatro variables (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis de recursos y fines, para que se constituyan en una “forma” viable de alcanzar sus objetivos (Ramírez, 2012 p.54).

Así evaluamos nuestros recursos y actuaciones para poder llevar a cabo la tarea de conservar, proteger y difundir el patrimonio cultural del estado.

Entre las fortalezas se encuentra la documentación que se ha realizado a través de los años ha sido de gran ayuda para conocer las problemáticas, también el gran equipo de trabajo que se ha capacitado con los proyectos de conservación, el compromiso de quienes integramos la Sección por realizar un trabajo mejor planificado y la disponibilidad de ciertos recursos de la administración y dirección de nuestro centro de trabajo.

Las debilidades que observamos son, en primer lugar, la falta de recursos para llevar a cabo acciones de conservación preventiva o curativa, así como la falta de proyectos transdisciplinarios, los cuales serían más enriquecedores, fructíferos y se aprovecharían mejor los recursos.

Asimismo, carecemos de algunas herramientas necesarias para identificar materiales o procesos de alteración. El hecho de que tampoco exista en la península una comunidad de conservadores externos, dificulta y atrasa mucho nuestra labor normativa pues la mayoría de las veces es labor de la Sección de Conservación, elaborar proyectos y en algunas ocasiones ejecutarlos.

Dentro de las amenazas que pudimos detectar está la falta de difusión de los quehaceres de los conservadores-restauradores del INAH, lo cual pone en riesgo el patrimonio. Sabemos que muchos sectores de la sociedad, tales como el turístico, buscan la explotación lucrativa del patrimonio. Los conservadores-restauradores, y en general el Instituto, buscan mitigar esta explotación por medio de la difusión y el establecimiento de un diálogo para tomar acuerdos en los que el patrimonio sea conservado y dignificado, siendo esto una prioridad para nuestra Sección.

Al analizar las oportunidades nos dimos cuenta que muchas de ellas forman parte de procesos que hemos venido desarrollando, como el acercamiento con las comunidades en los Programas de Desarrollo Cultural Municipal que nos permiten realizar proyectos de conservación de bienes históricos en culto; otras oportunidades nos brindan recursos económicos como los programas de Foremoba o el Banco Interamericano de Desarrollo. Asimismo los recursos humanos con la que contamos en las prácticas intersemestrales y los servicios sociales de universidades y escuelas, tanto locales como foráneas, representan oportunidades. Estas coyunturas permiten la planeación y ejecución de proyectos y actividades a corto y mediano plazo.

Planeación de las actividades con base en los recursos

Como último paso tuvimos que identificar las metas por alcanzar a corto, mediano y largo plazo. Dentro de cada rubro de patrimonio generamos las estrategias para lograr la conservación basándose en lo observado, analizado y propuesto. Para planificar las acciones a realizar en cada caso, primero establecimos los recursos con los que contamos y a partir de ello se determinaron las prioridades basadas en la jerarquización de necesidades.

La división del trabajo, así como la forma de atender los diversos casos que atañen a la sección, se determinaron de acuerdo al

funcionamiento institucional y a las posibilidades de gestión de recursos. En el caso de los sitios arqueológicos, competencia exclusiva del INAH, se determinó la necesidad de gestión de proyectos específicos; en cuanto al Patrimonio Histórico *in situ* y las colecciones, se plantearon acciones conjuntas procurando la interacción entre comunidad y diversos niveles de gobierno. Al mismo tiempo se estableció la necesidad de continuar colaborando con otras instituciones gubernamentales y educativas, así como asociaciones civiles, para engrosar los recursos humanos y materiales enfocados a la conservación.

Conclusiones

La elaboración del diagnóstico del estado de conservación del patrimonio cultural del estado de Yucatán nos enfrenta con diversos retos durante el proceso de elaboración y, posteriormente, al plantearnos el primer programa de conservación y restauración del territorio de Yucatán basado en el diagnóstico.

Enfrentamos la necesidad de organizar, clasificar y dividir nuestro corpus de trabajo. Para ello fue necesaria la investigación y conjunción de información generada en años anteriores, la cual fue actualizada, cotejada y complementada. En este proceso observamos que mucha información es inexistente ya que no todo el patrimonio del estado ha sido atendido. Otro punto relevante durante este proceso fue identificar que ciertas áreas del patrimonio habían sido poco visualizadas dentro del panorama de trabajo de los restauradores del Centro INAH; un ejemplo de éstos son los monumentos ubicados en espacios civiles o públicos.

Una vez establecido y clasificado el patrimonio que concierne a nuestra Sección, iniciamos con la búsqueda de información y el levantamiento de datos *in situ* para complementar el diagnóstico. En esta actividad el panorama fue diverso, pues en algunas áreas con infraestructura, como la Fototeca del Centro INAH o los sitios arqueológicos abiertos al público, fue posible la

observación directa de los bienes para entender su situación y plasmarla en dictámenes. Sin embargo, no siempre contamos con las mismas facilidades.

El patrimonio histórico en culto, debido a su extensión, no podría ser dictaminado individualmente. Es por ello que, basándonos en la experiencia grupal, realizamos una identificación de las principales problemáticas que éste presenta, con lo cual se logró un diagnóstico general. También existieron áreas a las que no pudimos acceder, por lo cual decidimos dejar sentados estos vacíos en el documento. Esto fue de gran ayuda para entender, desde una visión global, las carencias que aún tenemos en nuestro centro de trabajo y como Sección de Conservación.

En la generación de información y datos para el diagnóstico tuvimos que lidiar con la síntesis y la identificación de causas claves que afectan la conservación del patrimonio del estado. Evidentemente no podíamos pretender tener un análisis minucioso de cada área, pues el corpus es extenso, los casos muy diversos y el tiempo acotado; tuvimos el reto de discernir las problemáticas generales y plasmarlas de manera concreta.

Para lograr lo anterior, aunque no se realizaron fichas de todos los bienes analizados, las que se generaron y llenaron estaban en función de detectar las causas más que los efectos. Posteriormente se cotejaron y se buscó la coincidencia de la información para establecer a gran escala qué afecta al patrimonio yucateco.

Generar calificaciones del estado de conservación de los bienes a partir de un conocimiento del área y sus problemas en específico fue básico. Para esto, era necesario que quien evaluara, conociera el contexto y el caso particular a calificar, por lo cual el trabajo conjunto entre los miembros de la Sección, el diálogo y la investigación fueron de gran relevancia para la obtención de resultados.

A medida que fuimos recopilando el documento de diagnóstico fuimos discutiendo los caminos

necesarios para llevar a cabo intervenciones emergentes directas o indirectas en cada sitio. Son notables las acciones que se han llevado a cabo en el estado para conservar su patrimonio, pero muchas de esas acciones son emergentes y no cumplían con una planeación.

Algo que fue evidente es que el diagnóstico siempre puede ser mejor, incluso puede generarse a partir de datos cuantitativos. Para ello será necesario tener una base de información organizada en el mismo lenguaje, con los mismos parámetros y unidades de medida.

Quisiéramos puntualizar que actualmente es necesario hacer un manejo impecable de los recursos con los que se cuentan para la salvaguarda del patrimonio en el estado, ya que estos son mínimos y muchas veces se ven mermados por la actual crisis político-económica, por lo cual el seguimiento del programa de conservación que planteamos en base al diagnóstico es nuestra mejor herramienta a seguir.

Por último queremos mencionar que nuestro trabajo se ha ido fortaleciendo con la cooperación de muchas personas que buscan la conservación del patrimonio cultural de Yucatán, los estudiantes, especialistas de otras áreas e inclusive otras instituciones, y en especial el acercamiento con las comunidades, el cual ha evolucionado desde nuestro primer encuentro. Gracias a esto hemos logrado aumentar cada año el número de bienes atendidos y conservados a petición de la sociedad, y creemos que el trabajo cooperativo es la clave del éxito en esta loable tarea.

Generar un diagnóstico fue una tarea ardua e interesante que dejó plasmado en un documento una gran responsabilidad en torno al vasto patrimonio de Yucatán, y que como conservadoras - restauradoras, nos hace reflexionar acerca de las necesidades de nuestro estado. El diagnóstico nos ayudó a visualizar los diversos matices del patrimonio que nos compete, descubriendo los aciertos en la conservación, evidenciando las carencias y demostrando que es un ejercicio en continua construcción.

Referencias

Escalante María Fernanda, Hernández Natalia y Ocampo Claudia. 2015. *La Conservación del Patrimonio Arqueológico e Histórico del Estado de Yucatán: Diagnóstico y Programación*. Mérida Yucatán 2015. Documento no publicado, Archivo Centro INAH Yucatán.

Ramírez, J.L. 2009. *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas Herramienta para la materia de Ciencia Administrativa 2009-2*. Disponible en: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>. [Consultado el 4 de abril de 2016].

Universidad de Zaragoza. 2010. *Importancia del Diagnóstico en la Investigación*. Disponible en: <http://tiposdeinvestigaciones.blogspot.com/2010/05/importancia-del-diagnostico-en-la.html>. [Consultado el 5 de abril del 2016]