

La administración de colecciones, herramienta para la conservación del patrimonio cultural*

Pilar Hernández

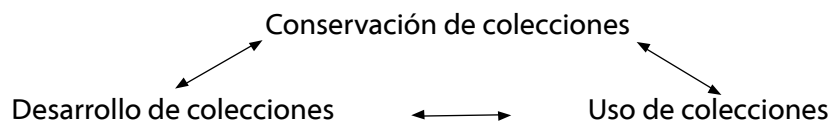
La administración se puede encontrar en cualquier ámbito: doméstico, laboral, social, ya que forma parte de la actividad humana. Ésta se ejerce con el fin de establecer un orden, un método; está regida por una lógica y se ejecuta mediante procesos. Por lo tanto, la administración de colecciones es una herramienta para lograr que las tareas de conservación y acceso se realicen de manera sencilla y efectiva. El volumen de patrimonio cultural y los pocos recursos que se destinan a su conservación nos obligan a buscar estrategias que nos ayuden a preservar la mayor cantidad de bienes culturales. Las colecciones le dan sentido e identidad a las instituciones cuyo objetivo es resguardar y difundir el patrimonio cultural. Si las colecciones se perdieran, los valores culturales que representa ese patrimonio para la sociedad desaparecerían para siempre y este tipo de centros no tendrían razón de ser. Lo anterior hace de la administración de colecciones una tarea indispensable para la institución y de la conservación del patrimonio cultural un compromiso con la sociedad. La administración de colecciones opera de la siguiente forma: se recopila la información acerca del estado material, del grado de deterioro, de los valores económicos y culturales del patrimonio en resguardo, datos con los cuales se organizan y programan en un plan de conservación todas las actividades relacionadas con las colecciones para reducir las causas de deterioro, tales como el control ambiental, el mantenimiento regular de la planta física, los sistemas de seguridad y sobre todo la conservación y el uso correcto de los materiales. La

* Fragmentos extraídos de la tesis "Administración de colecciones, una herramienta para la conservación de bienes culturales" ENCRYM-SEP-INAH, México, 2005.

reglamentación contenida en los manuales de procedimientos, en los objetivos y en la misión de la institución ha de servir de guía en estas prácticas.¹

La administración de colecciones

El reconocimiento de la necesidad de contar con una estrategia o plan de conservación es el primer paso en la administración de colecciones, respecto de la cual es imprescindible encontrar un balance entre la conservación preventiva, la restauración y el acceso. De modo que la administración de colecciones tiene que crear una estrategia que ayude a conservar los atributos físicos de los documentos y que a su vez contribuya a preservar su significado, ya que el fin práctico de la conservación de las colecciones es permitir el acceso al público. Se han identificado tres actividades rectoras que componen la administración de colecciones (Waller y Muething, 2004)



¹ A todo lo largo de la investigación se observó la urgente necesidad de difundir el quehacer de la conservación dentro y fuera de las instituciones. El poco conocimiento del trabajo del conservador-restaurador y la falta de consenso respecto de los términos que involucra la conservación del patrimonio obstaculiza nuestra labor cotidiana, al no poder comunicarnos con otros profesionales con los que diariamente interactuamos. Por lo mismo, se hace evidente la falta de comprensión y sensibilidad por parte de las autoridades al desarrollar proyectos y al presentar sus resultados, ya que se ignora en qué consiste nuestra labor y sobre todo se desconoce la importancia de incorporar la conservación en todas las actividades relacionadas con el patrimonio.

- Desarrollo de colecciones. La adición o sustracción de objetos o documentos de una colección condiciona la posibilidad de uso, lo cual tiene impacto en la conservación de las colecciones.
- Uso de colecciones. Cualquier actividad que requiera de un objeto o colección repercute en la conservación al determinar el tipo y frecuencia de uso, lo que influye en su estado de conservación.
- Conservación de colecciones. Es el manejo de los riesgos para mantener el mejor estado de conservación posible de las colecciones, una actividad fundamental, pues determina los límites o posibilidades de una colección.

En algunas ocasiones las actividades de conservación que se llevan a cabo son realizadas sin un plan sistemático que administre los recursos, lo que provoca su mal uso y la falta de cumplimiento de los objetivos de la institución. Por ello, una institución que salvaguarda patrimonio debe identificar y cuantificar los riesgos, amenazas o necesidades de una colección para ser capaz de desarrollar estrategias que los mitigue de una manera efectiva. De hecho, las acciones relativas a la administración de colecciones empiezan cuando se incluye a la conservación en la misión de la institución, en sus objetivos y en sus políticas. La redacción de la política de conservación es indispensable. Su objetivo es guiar la planeación y la toma de decisiones para lograr el cuidado correcto de las colecciones al involucrar a todo el personal y a los usuarios, ambos responsables de su conservación. El siguiente paso es la elaboración de un plan de conservación basado en las características propias de la institución. Éste es un programa de trabajo que abarca todos los factores de deterioro generados por el almacenamiento y el uso de las colecciones, y comprende tanto la organización de datos como la recopilación, registro y evaluación de la información relacionada con el cuidado de las colecciones, documentación que se integra en un reporte dirigido a los directivos junto con las propuestas para controlar y mitigar los riesgos y necesidades prevaletes. No hay que olvidar que la administración del plan de conservación requiere forzosamente del apoyo de la dirección y del personal para su éxito, y por consiguiente para el logro de su objetivo: la conservación y el acceso a las colecciones. La adminis-

tracción de colecciones se basa en cuatro herramientas (AICCM: 2): 1) los estatutos (la misión y las políticas); 2) los procedimientos; 3) los planes (presupuesto), y 4) el personal.

Los estatutos

Los estatutos están conformados por la misión y las políticas y describen la razón de ser de la institución y las actividades específicas que realiza, al tiempo que sientan las bases para la toma de decisiones. La correcta administración asegura que la misión y las políticas necesarias sean desarrolladas, actualizadas y difundidas entre el personal de la institución.

La misión

La misión debe ser la declaración más importante de una institución, pues en ella quedan contenidos su razón de ser, sus objetivos y sus propósitos. En ella se basan las políticas de la institución, para posteriormente generar coherencia en los procedimientos. Su difusión entre los trabajadores les ayuda a comprender el funcionamiento de la institución y a aplicar estas directrices en sus actividades cotidianas, reforzando de esta manera la identidad institucional (AICCM, 1998: 9).

Las políticas

Las políticas necesariamente derivan de la misión. Su propósito es desarrollar lineamientos generales de largo plazo que favorezcan la toma de decisiones. Clarifican la visión de la institución en temas específicos, haciendo más sencillo el cumplimiento de la misión. Las políticas ayudan a (AICCM, 1998: 10) difundir el autoconocimiento que se tiene de la institución, las necesidades y los aciertos en su administración, así como a aclarar temas específicos sobre las actividades descritas en la misión, lo que redundará en una correcta administración y aplicación de los recursos. Entre las políticas pertinentes propias de

una institución que colecciona bienes culturales pueden enumerarse las siguientes (AICCM, 1998: 10): de adquisición y descarte, de administración de colecciones, de investigación, de conservación, de restauración, de préstamo para consulta y para exposición, y de reproducción.

Política de adquisición y descarte

La política de adquisición y descarte es de los primeros aspectos que debe definir la institución. Es esencial para la administración de las colecciones saber qué materiales las conforman y qué tipo de colecciones se pueden adquirir para incrementarlas ordenadamente. No sólo basta que la colección tenga un significado cultural, pues además debe reunir las características propias de la colección (temporalidad, marco geográfico) y de los objetivos de la institución (investigación, difusión, exposición, conservación). La política de adquisición y descarte debe prever los recursos económicos y humanos que serán necesarios para la conservación y catalogación de las colecciones. En resumen, la decisión de adquirir o no una colección deberá basarse desde un principio en la aportación cultural que haga a la colección y acabará definiéndose cuando la institución considere que puede afrontar el costo de su conservación.

Política de investigación

La política de investigación define el tipo y enfoque que se le dan a los estudios realizados en la institución. Ésta describe el propósito de investigar, acceder y tener control del material estudiado y prestado, los temas específicos a estudiar, el procedimiento de cómo llevar a cabo una investigación y una publicación.

Política de préstamo

La política de préstamo determina cómo y cuándo los usuarios pueden acceder a las colecciones, ya sea para una investigación o para una exposición. Esta política debe ser sensible a los materiales frágiles o deteriorados que se encuentren dentro de las colecciones para

restringir su acceso. También debe contemplar los distintos tipos de usuarios y los siguientes rubros: propósitos del acceso, en qué casos se prestará material original y en cuáles se proporcionarán copias, los términos de préstamo a individuos o instituciones y en qué condiciones los objetos o colecciones tienen que ser consultados o expuestos.

Política de exposición

Una buena política de exposición ayuda a la institución a producir exhibiciones de calidad que sean informativas, educativas y atractivas para el público. Esta política debe incluir cómo han de llevarse a cabo las exposiciones sin poner en riesgo los objetos o colecciones que se incluyan; establece los temas a tratar en las exposiciones y describe cómo se desarrollará la investigación necesaria; designa los espacios a ocupar por el área de exposición y los requerimientos técnicos para una exhibición correcta y segura, así como el área para la producción de exposiciones y establece un proceso efectivo para su planeación, producción, montaje y evaluación; determina la duración de exposiciones permanentes y temporales; describe las actividades complementarias; aporta los recursos humanos para la planeación, producción y promoción, y finalmente asigna los recursos económicos correspondientes.

Política de administración de colecciones

Una política de administración bien definida ayuda a la institución a controlar todas las actividades importantes relacionadas con sus colecciones. La política de administración estará basada en la misión de la institución e identificará cómo y qué colección puede ser adquirida o descartada, cómo se registran y catalogan las colecciones, cómo se realizan los préstamos, cómo se conservan los acervos y cómo se toman las decisiones relativas a las colecciones. Establece parámetros de conservación y determina el uso que se les puede dar. Esta política explica cómo se logran los objetivos de la institución por medio de sus colecciones (Edson y Dean, 1993: 65).

Política de conservación

La política de conservación describe los procedimientos para proporcionar y evaluar el cuidado, mantenimiento y necesidades específicas de las colecciones y determina el tipo de uso que se hace de ellas.

La política de conservación tiene los siguientes objetivos (Canadian Council of Archives, 2003:3): a) proporcionar a la dirección, al personal, a los voluntarios y a los usuarios los objetivos de conservación de la institución bajo los cuales deben regirse; b) dar al personal y a los voluntarios guías o procedimientos para cumplir con los estatutos de la política institucional; c) presentar el método de evaluación del plan de conservación, así como el papel de la institución respecto de otras con objetivos similares; y d) difundir este documento que promueve la integración de las actividades de conservación con las demás funciones de la institución. Esta política es la primera parte de la estrategia de conservación cuyo objetivo es promover la conservación de las colecciones y evitar la pérdida de éstas. Como cualquier procedimiento, debe tener prioridades y éstas influirán en la decisión de qué se conserva y cuánto tiempo se quiere que perdure. Se pretende que cubra todo lo concerniente a la adquisición, mantenimiento y uso potencial de los materiales (Foot, 2001: 1). La estrategia de conservación concluye cuando se formula el plan de conservación, en donde se priorizan las colecciones, acciones y funciones de la institución. En pocas palabras, la política sirve de guía para desarrollar planes y para conducir su implementación. La política de conservación provee lineamientos escritos que se deben llevar a cabo para lograr que las actividades de conservación se realicen diariamente, como: normas de seguridad, uso de colecciones, préstamo de colecciones, exposición de colecciones, manipulación de colecciones, almacenamiento, reproducción de colecciones, registro de condiciones ambientales, creación de un archivo con los tratamientos de restauración.

El propósito de la colección es fundamental para establecer la política de conservación, pero igualmente importantes son las actividades relacionadas con la colección: exposición, consulta, reproducción, entre otras. El permitir la consulta a las colecciones es una decisión

difícil que será determinada por el tipo de material, su estado de conservación, la frecuencia de las consultas y el tipo de manipulación. Es primordial que esta información sea conocida por las autoridades de la institución para que conozca qué actividades se pueden realizar con las colecciones (exposición, préstamo, restauración). En esta política se debe definir asimismo la temporalidad del resguardo. Posiblemente cuando se adquiere una colección no se piensa cuánto tiempo se le pretende conservar, aunque esta opinión puede cambiar por diversas circunstancias (frecuencia de uso, cambio de valor). No obstante, al momento de adquirir una colección se debe tener claro el tipo de resguardo que se le dará, pues con base en esto se podrá definir el tiempo de conservación y las características de almacenaje, así como la clase y frecuencia de uso que se le asigne. Éste es un punto esencial en la política de conservación, cuyo fin deberá ser la conservación a largo plazo. El resguardo a largo plazo requiere de condiciones muy específicas: tipo de planta física, materiales inertes para almacenamiento, condiciones ambientales adecuadas (humedad, temperatura, contaminantes), mantenimiento y tipo de consulta.

Los procedimientos

Los procedimientos son las instrucciones paso a paso para llevar a cabo las acciones que tienen como objetivo la instrumentación de las políticas y de los planes. Son las instrucciones detalladas para realizar actividades o trámites específicos, como son los servicios al público. La correcta administración desarrolla guías o procedimientos necesarios y asegura su cumplimiento. Los procedimientos documentan las tareas particulares de cada área, sirven para reducir riesgos y para no pasar por alto ciertos pasos que son importantes aunque repetitivos. A largo plazo ahorran tiempo y mejoran el funcionamiento institucional, al lograr que el personal desarrolle sus actividades de manera correcta. Entre la lista de procedimientos que puede llegar a establecer una institución podemos citar los correspondientes a desarrollo de colecciones, adquisición y descarte de colecciones, investigación de colecciones, préstamo para investigación, préstamo para expo-

sición, manipulación de materiales, condiciones para exposición. Generalmente hay dos tipos de procedimientos en la administración de colecciones: los que reglamentan las acciones que se ejecutan repetitivamente en la institución y los que tienen que ver con estándares internacionales establecidos y específicos para realizar ciertas actividades en pos de la conservación de las colecciones.

Los planes

Los planes son los programas de acción que estipulan cómo serán alcanzados los objetivos, las políticas y la misión. Una correcta administración crea e instrumenta planes para cubrir necesidades relevantes como la conservación. De las políticas derivan los planes y dependen de ellos para su cumplimiento. La planeación se define como una respuesta profesional ante un reto en particular y trata de anticiparse a posibles problemas u oportunidades. Los planes fijan prioridades y secuencias de eventos e incluyen un listado de los recursos que pueden ser utilizados para la consecución de las metas. La planeación se basa en el establecimiento de metas específicas y en su redacción se detallan los mecanismos por medio de los cuales éstas se llevarán a término. El presupuesto es un componente indispensable de la planeación. El equilibrio entre éste y el plan es esencial para el uso efectivo y eficiente de los recursos con los que cuenta una institución. Si bien no debe ser determinante para la planeación, el presupuesto permite tener una visión realista en relación con los objetivos propuestos.

La tipología de la planeación

El plan estratégico, plan a largo plazo El plan estratégico o plan a largo plazo (AICCM, 1998: 20) identifica metas de largo alcance que requieren de mayor presupuesto y administración. Sirve para fijar el rumbo general de la institución. Aunque demanda mayor cantidad de fondos, debido a su duración estos recursos pueden obtenerse con mayor facilidad, pues se cuenta con más tiempo. En ocasiones es posible

que este tipo de plan involucre remodelaciones o cambios en los procedimientos y en las políticas que rigen las actividades cotidianas. Sin este plan es fácil concentrarse únicamente en objetivos a corto plazo, lo que representaría un obstáculo para el desarrollo de proyectos más ambiciosos. El plan estratégico debe incluir un calendario en el que se ubiquen las metas más altas y las actividades para poder alcanzarlas. Su periodicidad es de cinco a 10 años o más y no debe ser inflexible, por lo que debe ser revisado cada tres años para saber si se han alcanzado las metas y poder realizar cambios en la estructura de la institución si es necesario.

Los planes operacionales

Los planes a mediano plazo. Los planes operacionales son más descriptivos y detallados y su duración varía entre uno y dos años. Resuelven las necesidades y aprovechan las oportunidades que requieren de la organización y planeación de información, recursos económicos, materiales y humanos. El conjunto de estos planes forman a su vez el plan estratégico, pues a medida que se van concretando las diversas metas específicas se alcanza el objetivo máximo del plan estratégico. Dado que en ocasiones este tipo de planes demandan recursos y personal adicionales, la institución debe asignarles un presupuesto anual. La institución debe realizar y revisar este tipo de planes por lo menos una vez al año y considerar sus objetivos y logros. Esta revisión ayudará a evaluar los avances en relación con las metas a largo plazo fijadas por el plan estratégico y permitirá emitir alertas cuando alguna de las funciones no sea cumplida correctamente, a fin de operar los ajustes indispensables en la misma institución y en el plan estratégico. Los planes operacionales detallan los siguientes datos: a) las acciones que puedan y deban ser realizadas; b) la duración específica, y c) los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos. Deben incluir las actividades y los proyectos en curso y ser coherentes con el plan estratégico y con la misión de la institución, así como contemplar el desarrollo de políticas, procedimientos, diagnósticos, programas de vigilancia y, sobre todo, la aplicación de estrategias pertinentes para llevar a cabo el plan propuesto.

Los planes a corto plazo. Resuelven necesidades y problemas inmediatos, además de identificar las oportunidades que se presentan y que ayuden a mejorar las condiciones de conservación. Los planes a corto plazo utilizan los recursos disponibles y son el inicio de otros planes a corto o mediano plazo.

Cualquiera de estos planes debe ser vigilado y evaluado regularmente. Sus parámetros serán las metas y los objetivos de la institución. El conjunto de metas son nuestros objetivos, mientras que los objetivos son la lista de alcances cuantificables que fijan etapas a lo largo del proceso. Cuando éstos son logrados es porque todas las metas se han cumplido previamente. El último paso del proceso expuesto es implementar los planes, realizar las actividades de conservación y una evaluación continua. Los diferentes tipos de planes que puede tener una institución que resguarda patrimonio cultural son: plan a largo plazo; plan anual o semestral; proyectos de investigación; plan de conservación; plan de seguridad; plan de prevención y respuesta en caso de desastre; plan de administración; plan de almacenamiento.

El plan de conservación

El plan de conservación es el proceso por medio del cual las necesidades de conservación de las colecciones tratan de ser subsanadas al priorizar las actividades correctivas con base en los recursos disponibles en la institución. Su propósito es proporcionar una línea de acción que permita a la institución establecer las acciones de conservación presentes y futuras, al mismo tiempo que enfocar sus esfuerzos a acciones viables. Un plan de conservación de colecciones exitoso será aquel que reúna las siguientes características: que esté por escrito, que tenga objetivos claros, que sea difundido en toda la institución, que sea respaldado por la dirección y que involucre el trabajo conjunto de los investigadores, archivistas, bibliotecarios y el resto del personal con el conservador-restaurador para lograr la conservación de las colecciones de una manera integral. Para que este trabajo en equipo sea eficaz generalmente se designa a un individuo como responsable (administrador de colecciones) o a un grupo de personas que vigilen su cumplimiento. El plan de

conservación debe ser difundido entre todo el personal, por lo que debe estar redactado en un lenguaje coloquial para evitar confusiones e interpretaciones personales. En su forma más elemental un plan de conservación describe las prioridades de conservación de las colecciones que resguarda la institución. Los objetivos de un plan de conservación son los siguientes (IFLA, 1998): conservar la información que poseen los objetos y/o las colecciones (control intelectual); preservar los materiales en su forma física original de la mejor manera posible, al disminuir los procesos de deterioro (control físico); encontrar el balance entre conservación y restauración; asegurar que los recursos se utilicen eficientemente a partir de la correcta administración de la institución; crear una estrategia o ruta crítica para los planes de conservación; contribuir a la continuidad en los proyectos; identificar las acciones o proyectos que la institución no sea capaz de emprender; validar la importancia de la conservación colocándola en el mismo nivel de la administración, la investigación y los servicios al público; ayudar a mantener altos estándares de conservación, así como a buscar los recursos para la conservación a largo plazo de las colecciones.

Personal

El personal es el capital humano gracias al cual la institución puede funcionar. La correcta administración verifica el cumplimiento de sus obligaciones y vela por sus necesidades. El personal es indispensable para que la administración sea un éxito. De la gente depende que los planes, los procedimientos y las políticas se apliquen y se lleven a cabo para cumplir con la misión de la institución. Una institución administrada correctamente es aquella en la que (IFLA, 1998: 3): todo el personal sabe que su trabajo es valioso para la institución; el personal desarrolla un plan de trabajo para cada área; se proporcionan guías y procedimientos claros que regulan las actividades asignadas al personal; cada área está involucrada en la administración de toda la institución y es responsable de realizar un trabajo eficiente. Todo lo anterior está encaminado a que la institución sea cada vez más

eficiente, para lo cual la administración implica a todo el personal y se responsabiliza de su capacitación y de su actualización.

Conclusiones

La administración de colecciones no es más que un consenso de principios de buena práctica que busca ante todo calidad y profesionalismo en el trabajo cotidiano. La elaboración e instrumentación del plan de conservación pretenden hacer eficiente el manejo de los recursos institucionales existentes para poder conservar las colecciones y darle acceso a ellas al público usuario. El patrimonio es un recurso no renovable y no sólo debe usarse conforme a los requerimientos actuales, sino también a los del mañana. La necesidad de contar con políticas de protección integradas con un plan general de conservación del patrimonio nacional es evidente. Es urgente e indispensable una legislación adecuada y sensible a la situación nacional, que empiece por identificar el patrimonio existente en todo el territorio y promueva una administración del patrimonio que incluya su conservación y el desarrollo económico de la región, el acceso al público y la cooperación internacional respecto de las posibilidades de estudio y protección. El cuidado del patrimonio es un trabajo que nunca se acaba y la inversión monetaria que implica es constante y necesaria, pues se trata de nuestro patrimonio cultural, fruto de nuestra sociedad y país. Es valioso para nuestra comunidad, ya que forma parte de nuestra identidad. Asegurar que la conservación del patrimonio sea una prioridad para que se resguarde, cuide, exponga e interprete es responsabilidad de todos nosotros, de nuestra institución, de la sociedad, de las autoridades y del gobierno nacional.

Referencias

AICCM (Australian Institute for the Conservation of Cultural Material). ReCollections. Caring for Collections Across Australia. Canberra:

AICCM, 1998 (consultado el 10/04/2004). <http://www.amol.org.au>
Canadian Council of Archives, "Policy Development" en *Basic Conservation of Archival Materials*, Canadian Council of Archives, Canadá, 2003.

Edson, Gary y David Dean, *The Handbook of Museums*, Routledge, Col. The Heritage Care-Preservation- Management, Londres, 1993.

Foot Mirjam, M., *Building Blocks for a Preservation Policy*, The British Library, Londres, 2001.

IFLA (International Federation of Library Associations and Institutions), *Principios para la preservación y conservación de los materiales bibliográficos*, Dirección General del Libro y Bibliotecas, Ministerio de Cultura, Madrid, 1988.

Waller, Robert y Garnet Muething, *Assessing Risks to your Collection. Workshop 2004 June 9th AIC 32nd Annual Meeting Portland, Oregon*, Canadian Museum of Nature, Ottawa, 2004.