

# Planeación y cambio de administración\*

Liliana Dávila  
Estrellita Uraga

La administración y planeación de colecciones es una herramienta básica para la conservación y la preservación. Esta organización es necesaria porque normalmente los archivos suelen almacenar una gran cantidad de material, ya sea de un solo tipo o de diversa índole de componentes. Como custodios del patrimonio cultural deseamos proveer las mejores condiciones posibles al archivo, pero sabemos que la realidad que prevalece en estos sitios es muy diferente. Es un hecho que en los países latinoamericanos se sufre por la falta de recursos, materiales o humanos. Pero aun así tratamos de superar los mayores retos con la finalidad de conservar el material para las presentes y futuras generaciones. Como bien se sabe, los acervos de materiales gráficos suelen ser muy extensos sobre todo porque ocupan un espacio reducido en comparación con los de otras disciplinas. Es así que al tener una copiosa cantidad de documentos es indispensable disponer de una buena planeación y organización en todos los ámbitos. Para esto habrá que considerar los fines que se persiguen, las estrategias por medio de las cuales se pretenderá cumplir con los objetivos de la conservación y la preservación, las políticas, los programas y los lineamientos a seguir en el proceso de ejecución, obviamente sin pasar por alto los recursos humanos, materiales y financieros con los que se cuenta o se podrá contar.

## ¿Qué es la planeación?

La planeación, en el sentido más universal, implica uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para su conclusión

\* Ponencia, Primer Encuentro de Conservación del Patrimonio Fotográfico “Experiencias Profesionales y Retos Actuales”, México, D. F., 23 de mayo, 2007.

exitosa. Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse, y consiste básicamente en la toma de decisiones por adelantado. Para realizar la planeación es imprescindible conocer y determinar los siguientes conceptos:

### **Misión**

A partir de ella se basa todo el manejo. Es el porqué y para qué del archivo, la razón por la cual existe la institución: su origen, actividades que realiza, público al que están dirigidas sus actividades, zona geográfica o delimitante de lo que pretende archivar, temática, temporalidad. En general, características básicas, como:

- El origen del archivo: público, privado, institucional, personal.
- Soporte de los documentos: analógico, digital.
- De una región, nacional o internacional.
- Concluido o en incremento.
- El tipo de documentación: histórico, artístico, documental, entre otros.

### **Políticas**

A partir de la misión se desarrollan los lineamientos. En este documento, relativo a las políticas de la institución, se habla de los objetivos y cómo se debe cumplir la misión. Se desarrolla lo que se debe y no se debe hacer, además de que se especifica la función de cada área. Es el alma del movimiento de la institución.

### **Manuales de procedimientos**

Los *Manuales de procedimientos* contienen una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada área del archivo. Muchas veces estos *Manuales* pueden controlarse sólo de manera

interna para seguridad de la institución. Cuando las actividades están por escrito facilitan mucho el trabajo del área, lo que puede ayudar a detectar errores de funcionamiento. Los *Manuales de procedimientos* también son esenciales para desarrollar las labores que no pueden interrumpirse por la falta temporal (vacaciones, incapacidad) o definitiva (renuncia, despido) del personal responsable. Asimismo, ayudan a demostrar con transparencia los trámites que los usuarios deben desarrollar para tener acceso a la información del archivo.

### **Plan**

Los planes son modelos sistemáticos que detallan qué tareas han de llevarse a cabo para alcanzar un objetivo, para lo cual se establecen metas y tiempos de ejecución. Como ejemplo tenemos los planes ante emergencias o siniestros.

### **Programa**

Es un conjunto organizado de actividades, servicios o procesos de similar naturaleza, un esquema que muestra la secuencia que lleva a cabo un proceso. Normalmente se realiza en un plazo para un fin. Se puede hacer permanente o temporal o después integrarse como parte de las políticas o lineamientos.

### **Proyecto**

El proyecto es un conjunto de actividades interrelacionadas con un fin en común, magnitud, diversidad y especificidad del objetivo. Los siguientes son aspectos de su estructura: 1) descripción; 2) fundamentación/justificación; 3) marco institucional; 4) finalidad; 5) objetivos; 6) metas, y 7) beneficiarios.

## Proceso

El proceso puede definirse como una senda o trayectoria a seguir para el óptimo desarrollo de actividades o proyectos. Un proceso es un esfuerzo que se puede considerar como permanente en el sentido de que produce un entregable o un producto repetitivo (aunque puede registrar pequeños cambios, y la manera de manejarlos debería ser un proceso en sí mismo o concebirse como parte del proceso general). Cada vez que se ejecuta el proceso se obtiene más o menos el mismo resultado, y dado su carácter permanente hay personas asignadas a realizarlo que hacen básicamente el mismo conjunto de tareas y trabajos siempre que éste se lleva a cabo.

Los proyectos, en ese conjunto de actividades interrelacionadas y dependientes entre ellas, contienen actividades distintas, diferentes, únicas, que probablemente nunca se hayan desarrollado antes en la organización y que no se asemejan a lo que se había hecho con anterioridad a su aplicación. Todas las operaciones rutinarias requieren de procesos de trabajo. Debido a que un proyecto es temporal, para realizarlo se debe conjuntar a un equipo que elabora y ejecuta un plan. Al acabar, el equipo se desintegra y regresa a sus miembros a sus lugares de origen. Si el equipo sigue trabajando y el proyecto parece empezar de temporada en temporada, mes con mes o año con año, probablemente la primera vez se trató de un proyecto que el propio equipo operó y al cual se le delegaron las responsabilidades de repetirlo de manera recurrente, pero ahora como un proceso. Como se mencionó, los procesos pueden estar sujetos a cambios y no sólo como parte del proceso, sino a consecuencia de una evaluación necesaria para realizar actualizaciones, lo cual nos lleva a los siguientes puntos:

Identificación de los errores comunes de ejecución/procesos

Sin la planeación lo más probable es que se caiga en muchas fallas, entre las que se encuentran:

**a) Pérdida de tiempo.** Al no realizar un desglose de una administración y de procesos las personas podrían repetir una misma actividad innecesariamente o equivocarse por no tener claros los procedimientos, tener que corregir errores o dejar inconclusas tareas por no haber elaborado un proceso previo a la ejecución de dicha tarea.

**b) Pérdida de recursos materiales.** Como consecuencia de una mala proyección, se puede presupuestar menos o más material del indispensable. También los errores al duplicar una sola actividad pueden ocasionar desperdicio de material y modificar así el cálculo original. Por otra parte, la falta de comunicación con áreas de administración financiera podría derivar en compras de mala calidad. Es muy común encontrarse en la situación de que se sacrifique calidad por precio, y si la calidad de un producto es muy mala llegaría a optarse incluso por no utilizarlo, lo que supondría un gasto inútil de dinero que pudo haberse aprovechado de otra forma.

**c) Pérdida de información.** Como en toda actividad, debe regir la disciplina en este aspecto, aplicar los sistemas en los cuales se resguarda cualquier información, etapas, avances del proyecto o proceso y hacerse buen uso de los mismos. El manejo de estas herramientas también debe ser del conocimiento de todos los responsables. A su vez, deben elaborarse respaldos, ya sea de base de datos o de cualquier otro recurso usado para estos fines. La falta de comunicación entre áreas relacionadas para realizar un proceso o inicio de proyecto puede generar pérdida de información. Finalmente lo que tratamos de evitar es un caos, desarrollar enlaces de comunicación, disciplina, orden y claridad.

#### Mejoras en los sistemas de ejecución/procesos

De vez en cuando las evaluaciones son muy útiles para no perder de vista la manera más efectiva de realizar los procedimientos. Además nos ayudan a corregir fallas que se originaron por simplificar pasos, como refrescar los conocimientos.

## Tiempos en la modificación y creación de nuevos hábitos

Cuando existe la necesidad de modificar la forma de llevar a cabo una tarea nos podemos encontrar con la dificultad del tiempo que se requiere para que un hábito sea cambiado. Se considera que el periodo de transición entre la modificación de un hábito y la implementación de otro varía de uno a dos años. Entre más organizada esté la estructura del archivo (políticas, normas, reglamentos) será más fácil y eficiente realizar las labores de conservación. Las áreas que intervienen en la conservación y preservación de los materiales deben estar involucradas y tener conocimiento de lo que se hace en los respectivos espacios para que la comunicación conlleve a acuerdos más directos.

## Alternativas para el escaso presupuesto

Distintos factores influyen en la toma de decisiones, y uno de ellos es el financiero. Es casi imposible realizar proyectos o metas cuando se desconoce con qué recursos materiales y humanos se puede contar. Es recurrente escuchar que no hay presupuesto o que éste es muy limitado, pero en ocasiones eso parece más un pretexto que un problema. Primero se debe detectar la causa real del problema: ¿por qué no se ha logrado destinar el presupuesto a dichos fines?, ¿el presupuesto es escaso en toda la institución o sólo para el acervo?, ¿es nuestra institución la única fuente de financiamiento? La procuración de fondos es una práctica regular en distintas instituciones y como ejemplo más cercano tenemos a los museos. Bien puede ser adoptada por personal interno o externo a la institución, para lo cual hay que saber bajo qué régimen opera el archivo o la institución y si éste le permite aceptar donaciones y bajo qué condiciones. Los fondos se pueden recibir por medio de una asociación o sociedad civil o fideicomiso a fin de que las donaciones puedan deducirse de impuestos. Sin esta modalidad sería casi imposible obtener donaciones, de modo que la asesoría de contadores fiscalistas y abogados sería de gran utilidad para organizar este tipo de ingresos. La persona

o área encargada habrá de tener buenas relaciones para integrar a los posibles donantes, además de otras características que le aseguren la confianza de la gente. Otra alternativa son los concursos, proyectos o becas de fundaciones, empresas o institutos que proveen de equipo o recursos humanos temporales. En cualquiera de estas variantes se deben activar los enlaces laborales con el departamento indicado para ello, para que los objetivos y la finalidad sigan una misma línea.

## **Cambio de administración**

### Prevención ante el cambio

Los cambios de administración, parcial o total, son inevitables en toda institución, ya sea pública o privada. Dependiendo de la experiencia laboral de los nuevos integrantes, éstos pueden decidir continuar operando con la misma línea de trabajo o incorporar nuevas ideas que modifiquen por completo los procesos. Es difícil afirmar en un principio si el cambio es benéfico o no, ya que sólo con el tiempo y los resultados se pueden evaluar sus ventajas y desventajas. Cuando nos enteramos de que este cambio ocurrirá ¿qué es lo primero que esperamos? Ciertamente deseamos que el personal a cargo de puestos clave para tomar decisiones fundamentales en la conservación y preservación del patrimonio sean profesionales preparados, con disposición y nociones de lo que se hace en la institución, lo que no garantiza la mejora de las condiciones del acervo porque las circunstancias pueden estar por encima de ellos.

¿Qué pueden hacer los directivos ante un cambio de administración para garantizar transformaciones benéficas?

Hemos hablado sobre la gestión de la institución con el propósito de enfatizar que los estatutos son indispensables para proteger el patrimonio. Por lo tanto, la continuidad en proyectos y procesos puede garantizarse con la elaboración de documentos, la adecuada difusión y el conocimiento de estos distintos elementos por parte de

los miembros del equipo de trabajo. Estar al tanto de la importancia de las iniciativas que se han echado a andar resulta benéfico para llevarlas a término con éxito por parte del nuevo personal. El sentimiento de incertidumbre es provocado porque se desconoce cómo van a afectar los cambios de la nueva administración a la conservación de las colecciones. Y tal vez porque muchos de nosotros hemos vivido este proceso de cambio de administración en condiciones en que se pretende implementar nuevos métodos de trabajo, en detrimento de la conservación de los materiales, sin importar todo el esfuerzo que se ha invertido en mejorar las condiciones o modificar métodos y estrategias. Como hemos advertido líneas arriba, lo que realmente protege a una colección es que la gestión de la institución haya quedado por escrito y aprobada por las autoridades competentes. Es entonces cuando la misión y las políticas apoyan el proyecto de conservación de las colecciones y por lo tanto el peligro y miedo de que un cambio de administración afecte su estado de conservación desaparece. Sólo después se esperará un cambio paulatino de estrategias para la satisfacción de las metas, y no para la satisfacción ni lucimiento personal. En fin, se sobre entiende que con un buen liderazgo, una toma de decisiones efectiva, clara visión y dirección se llegará a un ambiente estable, sin grupos que se opongan a medidas de seguridad y mejoras del sistema.

¿Qué podemos hacer como trabajadores de una institución para ayudar al cambio de la nueva administración?

Al enterarnos de que habrá un cambio es nuestro deber mostrar la situación actual a la nueva administración. Pero también es el momento idóneo de hacer un estudio acerca de nuestro trabajo, el cual puede ser cuestionado sobre la metodología y los procesos. Para ello podemos respondernos las siguientes preguntas: ¿Hemos cumplido nuestras metas o no? ¿Por qué no se han cumplido? ¿Qué errores detectamos? ¿Qué falta por hacer (factible) (necesidad de un presupuesto)? ¿Qué proyectos o procesos se quedaron a medias? ¿Cuáles son las condiciones ideales y las deseadas? ¿Cómo proyectamos

poder llegar a ellos? ¿Son los adecuados los procesos para llegar a nuestras metas? Una vez que se tienen claras las necesidades es más fácil acercarnos a los nuevos administrativos. Entregar toda esta información por escrito le dará más credibilidad y valor a nuestro trabajo, y demostrará a su vez interés y profesionalismo. Al momento de hacer una nueva evaluación se podrán así determinar con mayor facilidad los errores, faltantes y logros.

### La administración financiera

En cuanto al cambio de administración financiera en instituciones públicas es muy común (sobre todo en cambios de sexenio) esperar la liberación del nuevo presupuesto anual. Ante esto, las áreas correspondientes a la preservación deben tener muy claro con meses de anticipación todo el material y servicios que necesitarán desde el cambio de administración hasta que el presupuesto sea liberado, de modo que se tiene que llegar a un acuerdo con la administración saliente para que ayude a proveer lo indispensable. Es frecuente encontrarse con que el personal que administra el dinero no tiene conocimientos acerca de la preservación y conservación, y por lo tanto de su importancia. Es entonces nuestra labor acercarnos para explicar dicha relevancia. Éste puede ser un primer paso para facilitar acuerdos en los que sea una prioridad destinar recursos al área que estamos protegiendo, al igual que informarles cómo se trabajaba con la antigua administración: es decir, qué se estaba haciendo (qué servicios proveía) y qué se quedó en proyecto, y por otro lado hacerles saber qué se necesita de ellos y qué se desea hacer, con el propósito de fomentar el trabajo en equipo, a partir del cual los miembros de la institución se dirigen hacia un mismo objetivo.

También es nuestra labor negociar para lograr nuestros objetivos. Siempre hemos soñado con tener el archivo donde laboramos en las mejores condiciones posibles: con material libre de ácido, estabilizado, catalogado, con el ambiente ideal de humedad relativa y temperatura, asegurado contra incendios, inundaciones, desastres

naturales o hasta robo. Si no obtenemos las condiciones ideales, entonces se puede dialogar acerca de cómo aproximarnos al objetivo, como por ejemplo conseguir materiales similares a los inicialmente propuestos. Pero es importante darnos cuenta de que a veces los paliativos pueden salir mucho más caros. Una tabla comparativa de costos aproximados del material ideal y su tiempo de duración y del material más económico puede ser de mucha utilidad. A veces la visualización clara del efecto costo-duración facilita los acuerdos.

### Para resumir

Uno de los mayores problemas y retos en las instituciones es la organización, misma que implica procesos que deben quedar establecidos por escrito. Estamos acostumbrados a ver cómo se realizan las actividades rutinariamente y a veces sin cuestionarlas, sin pensar en si son las correctas o si son eficientes o necesarias. Y qué tal si sólo sucedió que alguien tomó como maña echar a andar un proceso, y como nadie se lo cuestionó o corrigió en su momento decidió que era el que se debía desarrollar. Pero cuidado con cuestionarlo posteriormente porque es capaz de responder con el famoso: “aquí siempre se ha hecho así”. Curiosamente en ese momento uno se pregunta dónde está el documento que marca que así deben hacerse las cosas. Esta idea también se aplica ante un cambio de administración de área y no hay orden ni seguimiento en lo que se hace, simplemente porque a nadie se le ocurrió hacer un *Manual de procedimientos*. Y entonces hay que esperar a que las nuevas autoridades reaccionen y tomen el mando, mientras el archivo tiene necesidades sin solventar. Es necesario tener por escrito todas las políticas, manuales y procesos, porque es así como se da el correcto manejo y evaluación del funcionamiento del archivo. Y en verdad ésta es la única manera de proteger un archivo frente a un cambio drástico de administración. A cuántos de nosotros no nos ha sucedido que lleguemos a una institución y en el momento de pedir las políticas, el código de ética o los manuales de procedimientos se nos evada o niegue su acceso, en lugar de que exista de antemano todo un paquete de normas que

el nuevo empleado deba leer y aceptar para estar en condiciones de comprometerse con la conservación del archivo. A la conclusión que llegamos es que la falta de planeación y organización escrita en cualquier institución sólo puede llevar a un proceso caótico, desgastante y doloroso durante un cambio de administración, pero sobre todo supone daños serios al patrimonio que podrán visualizarse a corto o largo plazos. Una vez que el funcionamiento sea el idóneo, la institución estará preparada para cualquier cambio administrativo sin que peligren los esfuerzos y logros en pro de la conservación.

### Referencias

Malaro, Marie C., "Manejo de museos, colección controlada", en *Museum Governance, Misión, Ethics, Policy*, Smithsonian Institution Press, Washington y Londres, 1994.

González Vélez, Ana Elena, "Introducción a museos y archivos" (guión), 2005, inédito.

Hernández, Pilar, "La administración de colecciones, una herramienta para la conservación de bienes culturales", tesis de licenciatura de Restauración de Bienes Muebles, ENCRYM-INAH, LAA, SEP, México, 2005.

Hirata, Ricardo, "¿Por qué no sabemos encontrar la causa de un problema? Los procesos de cambio", en Keinsen Consultores, en línea: <http://www.keisen.com/index.php>, consultado en mayo de 2007.

Wise McNay, Linda, *Ideas para la procuración de fondos anuales*, National Society of Fund Raising Executives, 2004.