



ÍNDICE

Prólogo. Susana Meden	9
Introducción.	11

CAPÍTULO 1 EL ROL DEL GESTOR EN CONSERVACIÓN GESTIÓN CULTURAL

Gestión cultural	15
Rol y contexto del gestor cultural	16
Impacto tecnocientífico	19
Los paradigmas científicos	21
La sociedad del conocimiento	26

CAPÍTULO 2 EL PLAN ESTRATÉGICO

Introducción	29
El planeamiento estratégico en las organizaciones	30
Elementos del plan estratégico: <i>visión</i> - <i>valores</i> - <i>misión</i> - <i>metas</i>	31
Medición de la gestión	33

CAPÍTULO 3

INDICADORES DE GESTIÓN EN CONSERVACIÓN

Marco teórico previo	37
Cómo construir un indicador	42
Algunas consideraciones	46

CAPÍTULO 4

CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

Indicadores cualitativos calculados por ponderación	47
Otros indicadores cualitativos	50
¿De dónde surgen los indicadores	52
¿Qué información requieren los gestores culturales?	53
Indicadores de diagnóstico y comparativos entre regiones	55
Retomando el enfoque sistémico	55

CAPÍTULO 5

EL PENSAMIENTO SISTÉMICO

Introducción	57
Modelos de la realidad: la teoría de la representación	58
Los diagramas causales como expresión del comportamiento del sistema: parte I	60
Consideraciones finales sobre los diagramas causales	71

CAPÍTULO 6

EL COMPORTAMIENTO DE UN SISTEMA

Diagramas causales: parte II	73
Indicadores principales y secundarios	89
Resumen	93

CAPÍTULO 7

LOS INFORMES

Aspectos preliminares	95
Un ejemplo práctico	97
Consideraciones finales sobre los informes	106

CAPÍTULO 8
MODELOS MATEMÁTICOS DE SIMULACIÓN
COMO APOYO EN LA TOMA DE DECISIONES

Introducción 107

BIBLIOGRAFÍA 113



PRÓLOGO

La conservación de las colecciones de bienes patrimoniales constituye un problema compartido por museos, bibliotecas y archivos de todo tipo y tamaño.

Los documentos, el material bibliográfico, las obras de arte y los objetos históricos en general, se deterioran debido a los mismos factores: el trato que reciben, las características del ambiente en que se encuentran y las de sus materiales constituyentes.

Cuando el conservador considera estas variables para manipularlas e intentar detener –o al menos demorar– su efecto destructivo, recurre a diagnósticos del estado de los objetos y evalúa los riesgos a que están expuestos.

Analizando esa información define qué acciones y recursos son necesarios para asegurarles protección y estabilidad.

Siempre resultará una extensa lista de necesidades: adecuación del edi-

ficio, rutinas para su mantenimiento, control de riesgos, acondicionamiento de cada objeto, evaluación de resultados, capacitación continua del personal, gestión de recursos, etc. Luego, al proyectar la solución para cada una de estas necesidades se creará otra lista, aún más extensa, de actividades.

La evidente complejidad de la tarea por realizar, impone una planificación minuciosa.

El plan de conservación es la herramienta para organizar la secuencia y la trama de las actividades, fijar prioridades y establecer responsables. Su gestión es imprescindible para asegurar el uso eficaz de los recursos.

Pero –dado que involucra a toda la estructura institucional– su desarrollo puede resultar perjudicado por las demoras, los conflictos y el desinterés frecuentes en museos, bibliotecas y archivos.

Gerenciar proyectos en el sector empresarial también presenta dificultades. Sin embargo, en ese ámbito es habitual la utilización de mecanismos preestablecidos para su medición y control, que facilitan la toma de decisiones estratégicas. Buena parte del éxito comercial se afianza en la disponibilidad de las herramientas necesarias para monitorear, evaluar y corregir el rumbo de los proyectos durante la marcha.

Héctor Zamorano se especializa, desde hace años, en investigar metodologías de vanguardia para la gestión en empresas comerciales y adaptarlas para su aplicación en el ámbito de las instituciones gubernamentales y las ONGs.

En esta ocasión, el autor recopila los conceptos esenciales del management de proyectos aplicado a instituciones y los refiere a las necesidades específicas de quien gestiona la conservación preventiva de colecciones en museos, bibliotecas o archivos.

Este libro se constituye así en un documento inédito y fundamental para asistir al conservador y acompañarlo en la elaboración y monitoreo de planes integrales de conservación.

Susana Meden

Directora de la colección Conservación

Marzo de 2008



INTRODUCCIÓN

Medición de resultados de la gestión de conservación

Aclaraciones previas

La presente obra no es un manual de conservación. Lo que intenta es acompañar la actividad desarrollada por el gestor en conservación dentro de un proyecto, desde el punto de vista del control de la gestión. Busca sostenerla y apoyarla en el plazo de duración de un proyecto, sin quedarse solo en el diagnóstico y las recomendaciones de medidas necesarias, tratando de suministrar información sobre el grado de cumplimiento de los objetivos fijados, y de las mejoras logradas respecto del escenario de partida.

Todas las organizaciones sociales, tanto públicas como privadas, deben realizar actividades específicas, de acuerdo con la naturaleza y razón de ser de cada una de ellas.

Se observa actualmente que las instituciones de tipo cultural asimilan metodologías, herramientas de evaluación, gestión y control que han sido desarrolladas y vienen empleándose en organizaciones económicas, principalmente empresas privadas.

Esta tendencia resulta totalmente racional, dado que la particular tipología de las organizaciones sociales, en cuanto a la naturaleza de su objetivo, no justifica consideraciones de gestión diferentes, sino tan solo una adecuación de variables y elementos utilizados por dichas herramientas para hacerlas congruentes con la especificidad de la tarea que se realiza.

Por otra parte, llevar a la práctica actividades de planeamiento, evaluación, gestión y control, cualquiera sea el tipo de organización social de que se trate, requiere condiciones previas.

Dichas condiciones previas pueden expresarse con un denominador común: necesidad de sólidos fundamentos teóricos que sustenten la práctica, despejando el accionar del mero uso de la intuición y, más aún, del método de prueba /error; dado que al estar trabajando sobre un sistema real, la mayoría de las veces los errores son insalvables o muy costosos de revertir.

Resulta así imprescindible encarar el tema a partir de una serie de definiciones conceptuales previas que fundamenten el accionar de los responsables de las organizaciones.

De este modo se intentará conformar un marco teórico adecuado, que facilite la definición del contexto social, tecnológico y científico, dentro del cual se insertará la labor del gestor cultural en conservación.

Abordar temas relativos a la gestión y control en *Conservación en Archivos, Bibliotecas y Museos* implica necesariamente reconocer, por parte de propios y ajenos, la importancia de las acciones culturales que deben llevarse a cabo mediante una *Gestión de Conservación*. Además, entender de qué manera esas acciones impactan y modifican el entorno donde las organizaciones desarrollan su actividad.

En la actualidad, la tarea de todo gestor cultural se desenvuelve en un ámbito conocido como “la sociedad del conocimiento”; y tal calificativo no es privativo de las empresas comerciales, sino que, como se verá más adelante, es aplicable a todo tipo de organización cuya actividad esté enmarcada por un sistema social.

La sociedad de hoy y sus organizaciones exhiben particularidades distintivas que se corresponden con las actuales características culturales de las sociedades.

Dependen también de la innovación tecnológica puesta a disposición de dichos grupos sociales y, por supuesto, de los paradigmas científicos vigentes. Todo esto conforma el contexto de la labor del gestor cultural, condicionando y requiriendo sus propias especificidades.

El texto ha sido diseñado, en una primera parte, con la discusión de los conceptos fundamentales sobre los que se trabajará. Serán analizados temas referidos a la cultura, al contenido que le asignaremos al concepto indicador, y diseñaremos un modelo que refleje aquellas específicas características del marco social antes mencionadas.

Acordado el punto de partida teórico, nos introduciremos en la necesidad de contar con un Planeamiento estratégico que involucre en su diseño a los actores necesarios, facilite la explicitación de los modelos mentales y la explicación de las acciones por realizar, y permita una permanente retroalimentación de información sobre la gestión respecto de los objetivos formulados. En este último punto concentraremos la necesidad e importancia de los indicadores de gestión, que serán los que informen acerca de la marcha de la actividad y su relación con las metas fijadas.

Pero, al observar el comportamiento y la situación del sistema bajo análisis, en cuanto a su reacción ante las medidas y la gestión implementada, dicha observación partirá de un supuesto básico: el enfoque sistémico, que implica la consideración del grupo social donde se está actuando como un sistema vivo y dinámico. La realidad observada deja de ser un hecho u objeto, para pasar a ser el sistema donde tal hecho u objeto se encuentra y del que participa.

En este sentido, será necesario conocer los supuestos teóricos de la Teoría general de sistemas y la cibernética del segundo orden, que son los que darán sustento a la práctica de la observación y el análisis.

A fin de expresar nuestro análisis en un modelo gráfico, y poder operar con la realidad más concreta y explícitamente que con nuestros modelos mentales, utilizaremos los diagramas causales. Estos diagramas tienen la virtud de mostrarnos la estructura de interrelaciones existente entre los elementos del sistema que estamos analizando; ya que expresan las relaciones de causalidad circular que se producen en su interior, y nos permite ver el juego de influencias mutuas cuando alguno de los elementos del sistema sufre una modificación.

Accederemos de ese modo al conocimiento de cuáles son las variables más sensibles del sistema, y en su comportamiento debemos centralizar nuestra mayor atención, ubicando precisamente allí nuestros indicadores de gestión, e intentando que ellos reflejen también las interrelaciones observadas.

Asimismo será necesario tomar conocimiento de algunos aspectos técnicos vinculados con la informática: herramienta fundamental para el manejo y recuperación de grandes volúmenes de datos. Si bien este aspecto puede llegar a considerarse árido y faltarle interés para el gestor en conservación, bastaría consultar los servicios de un técnico en informática para darse cuenta de que, si quiere encargar algún desarrollo informático debe manejar mínimamente un lenguaje común con el especialista, para lograr transmitirle sus requerimientos y obtener así un resultado cercano a sus expectativas.

Finalmente, se hará una breve mención a otro tipo de herramientas de control y gestión, sustentadas en la misma perspectiva aquí utilizada, pero que amplía las posibilidades y da mayores seguridades a quien debe tomar decisiones.

Como último comentario introductorio, es imprescindible acordar que la pretensión de formular “recetas únicas”, referidas a los indicadores por utilizar, no solo resulta inconveniente, sino que, en opinión del autor, tampoco son posibles. Cada caso bajo análisis es un hecho particular y, por tanto, posee sus propias circunstancias, e incluso responde a distintos objetivos, según sean los que haya fijado la organización de que se trate. Si bien pueden existir indicadores que respondan a similares características de construcción para varias y diferentes instituciones, deben surgir de un análisis particular que confirme su necesidad, valor informativo y manera de elaborarlo.