



VNIVERSITAT D VALÈNCIA



Proyecto de Puesta en Valor de Patrimonio Cultural

La Biblioteca Municipal Manuel Beingolea de Barranco

Autor

Luis Adawi Schreiber

Tutor

Dr. Agustín Diez Castillo

 **Master Patrimonio Cultural**
Identificación, Análisis y Gestión

ÍNDICE

Introducción	2
1. Dirección de Proyectos: diseño, gestión y buenas prácticas	6
2.1. El Diseño de Proyectos	7
2.2. La Gestión de Proyectos	15
2. La Cadena Lógica de Intervención al Patrimonio Cultural	19
2.1. La Investigación	20
2.2. La Protección	31
2.3. La Conservación-Restauración	42
2.4. La Difusión y Didáctica del Patrimonio	55
3. Estudio de Caso: la Bibiloteca Municipal Manuel Beingolea de Barranco	71
3.1. Elementos Contextuales	71
3.2. Restauración del Inmueble	88
3.3. Digitalización de Colecciones	94
3.4. Difusión y Didáctica del Patrimonio	100
4. Planificación del Proyecto	113
4.1. Alcance	114
4.2. Diagrama de Gantt	118
4.3. Presupuesto	122
4.4. Matriz de Interesados	125
4.5. Matriz de Comunicaciones	129
4.6. Plan de Riesgos	132
5. Valoración Final	135
6. Anexos	137
7. Bibliografía	145

Introducción

La puesta en valor del patrimonio cultural es una de las actividades que mayor interés ha suscitado en el mundo académico y profesional en la última década; disciplinas que comparten ramas de estudio vinculadas a las humanidades y ciencias no se habían entrelazado y enfocado tanto como lo hacen hoy, en estudiar la herencia cultural de los hombres y mujeres del pasado como elemento integrador de nuestras actuales sociedades. En sí, el propósito no ha sido otro que identificar, analizar y gestionar el legado de la historia material e intangible para las futuras generaciones. ¿Podría acaso existir un mejor escenario para el desarrollo de proyectos en éste ámbito de acción? ¿Qué es lo que los profesionales podemos aportar para convertir el patrimonio en un producto rentable? ¿Se debe hablar de rentabilidad cuando se trabaja con patrimonio? ¿Será posible hacerlo sin la presencia del tercer sector o de la comunidad de usuarios?

El presente trabajo no pretende finiquitar, ni mucho menos, dar soluciones cerradas a interrogantes como las planteadas en el párrafo anterior. Sin embargo, lo que se intenta en estas líneas es abordar ideas, procesos y herramientas que de alguna manera hemos podido identificar, y que suponen una recurrencia de uso, abuso o ausencia —a modo de vacío teórico y aplicado—, cuando se piensa en los proyectos de puesta en valor del patrimonio cultural. Para ello, el texto ha sido organizado en tres capítulos que presentan un hilo conductor de base teórica y de reflexión sobre conceptos de dirección de proyectos, del ciclo de vida o cadena lógica de productos aplicados al patrimonio cultural, y finalmente, el caso de estudio sobre la puesta en valor de la Biblioteca Municipal Manuel Beingolea de Barranco de la ciudad de Lima (Perú).

La dirección de proyectos y el ciclo de vida del producto, que en éste caso sería el patrimonio cultural, puntualmente, la biblioteca como inmueble y lo que gestiona o administra para interés de su comunidad de usuarios, basa su *corpus* teórico en lo que el *Project Management Institute* ha dispuesto como áreas de conocimiento en su última entrega de 2014. De todas ellas (10), nos hemos enfocado principalmente en la

Gestión de Interesados y la Gestión de Comunicaciones. Esto, debido en parte a una valoración que considera relevante la identificación, análisis y gestión de expectativas de los destinatarios o grupos beneficiarios. Por otro lado, y bajo la misma línea temática aparece un texto relevante en la escena latina (2004) que describe cuatro etapas procedimentales para la intervención en patrimonio cultural: investigación, protección, conservación-restauración y difusión y didáctica. El documento de Alejandro Bermúdez, Joan Vianney y Adelina Giralt ha sido fundamental para comprender el producto cultural con el que trabajamos; es decir, con un patrimonio cultural que exige investigarlo, darle un marco legal de protección o conocer sus límites de uso e intervención, restaurarlo, y finalmente, pensar en el desarrollo de didácticas que permitan una devolución social para los públicos.

Otra idea no menos importante que se ha intentado abordar en el escrito bajo un equilibrio entre teorías actuales o contemporáneas y aquellas con mayor historia y tradición, son los conceptos referidos a conservación y restauración de bienes culturales. No obstante, la postura que se observa en el texto es aquella que otorga poder de decisión a la comunidad de interesados; es decir, aquellos que se verán afectados con las intervenciones, sea positiva o negativamente. En esa línea de interés aparece la referencia a dos autores de última década como lo son Salvador Muñoz Viñas y Barbara Appelbaum; ambos, de espacios culturales que anteriormente se habían visto enfrentados bajo el tenor o adopción de criterios en este ámbito de estudio: la corriente latina y anglosajona de la teoría de la restauración. Sin embargo, y aunque parezca contrario, hoy en día, los dos enfoques tienen más en común de lo que hasta hace veinte años atrás parecía imposible. Nos referimos al consenso por la investigación de públicos a modo de clientes en una intervención directa, y sobre todo, en hacer un estudio de valores asociados a la cultura material que implique su carácter intangible más allá del binomino histórico-artístico.

Por otro lado, valga hacer referencia a un tema que podemos entender a modo de interés tácito y que ha sido descrito puntualmente en el estudio de caso y los capítulos anteriores del texto. Nos referimos concretamente a la idea y concepto de

puesta en valor del patrimonio cultural desde un enfoque o metodología propia de la conservación-restauración. Veremos que cobra sentido la ubicación de esta *praxis* dentro del mapa de conocimiento de las humanidades, dejando a las ciencias a modo de medios y no fines como muchas veces se pretende dejar entrever. Pero además, esta posibilidad de relacionar la puesta en valor con la definición del estado ideal dentro de nuestra metodología de trabajo, no hace más que delimitar y caracterizar este tipo de proyectos, cómo deben enfrentarse y cuáles son sus elementos clave o prioritarios con fines de medir el éxito de los mismos.

Haciendo alusión al estudio de caso, y antes de iniciar con el desarrollo de los contenidos del Trabajo de Fin de Máster, podemos indicar que nuestro proyecto ha estado orientado al diseño de un plan estratégico que permita maximizar posibilidades de éxito, y a su vez, minimizar inconvenientes para su puesta en marcha; en ése sentido, y acorde con lo descrito en los apartados anteriores, se ha hecho uso de una serie de herramientas como la matriz o plan de riesgos que permita gestionar situaciones adversas como lo puede ser un cambio de gobierno municipal. Sin embargo, y considerando que el proyecto inicia el último trimestre de 2016, presentaremos algunos resultados de las etapas de inicio del proyecto que nos pueden permitir esbozar una idea concreta de lo que queremos obtener, cómo lo haremos y cuáles son los criterios que dirigirán nuestra acciones.

1. Dirección de Proyectos: diseño, gestión y buenas prácticas

Podemos definir los proyectos a razón de esfuerzos temporales realizados para crear un producto, un servicio o un resultado en particular. Es decir, todo proyecto debe tener una fecha de inicio y fin, pero además, debe contar con una serie de limitaciones respecto a presupuestos, recursos humanos y alcance; sumado a ello, un elemento indispensable es poder delimitar los criterios de éxito o calidad que permitirán evaluar y valorar el impacto positivo de su diseño, planificación y resultado¹. Así:

Conceptuaremos, de modo amplio, proyecto, como un emprendimiento no repetitivo, caracterizado por una secuencia clara y lógica de eventos planeados, que se destinan en alcanzar un objetivo claro y definido (crear un resultado único y exclusivo), siendo conducido y realizado por personas que movilizan recursos para la ejecución del trabajo dentro de parámetros definidos de desempeño, calidad, costo y cronograma².

Analizando la cita textual, podemos puntualizar una de las características de mayor valía sobre aquello que reconocemos como proyecto: un emprendimiento no repetitivo. Es decir, un proceso destinado, únicamente, a resolver un problema o cubrir una necesidad previamente delimitada. Bajo esta condicional, inferimos que todo proyecto nace a razón de:

- La identificación de problemas o necesidades demandadas en un presente o futuro inmediato.
- La optimización de recursos no aprovechados lo suficientemente o que pueden generar mayores beneficios.
- Un apoyo para complementar proyectos desarrollados bajo una temática similar e idéntica población o grupos de interés.

¹ Es importante mencionar estos niveles de actuación por separado, ya que existen muchos proyectos que finalmente no se ejecutan debido a una serie de razones, pero que igualmente permiten realizar una evaluación de, por ejemplo, el diseño o la planificación, y con ello, valorar la calidad de los mismos.

² Mario Trentim, *Gestión de Proyectos: Guía para las Certificaciones CAPM y PMP* (Lisboa: Grupo Atlas 2015), 51.

2.1. El Diseño de Proyectos

El diseño de proyectos se entiende a modo de valoración y evaluación de aquellas alternativas y estrategias de solución a un problema previamente identificado. Tiene por finalidad la consecución de objetivos que permitan crear productos o servicios, y en ése sentido, se vincula directamente con la idea de planificar actividades e interrelacionarlas bajo una secuencia lógica que concluya con el *Plan del Proyecto*. Para ello, debemos tener como guía de trabajo la información contenida en la triple restricción:

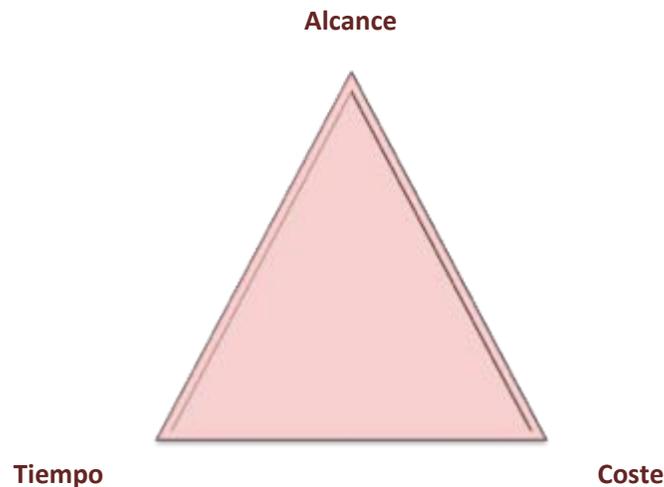


Figura 01

Alcance

Aquí debemos describir y especificar la delimitación del proyecto en cuanto a lo que se espera lograr como resultado (lo que hay que alcanzar). Por tal razón, para el proyecto y su gestión, el alcance se traduce en un documento donde se deben especificar las características del mismo, su justificación y objetivos, pero sobre todo, sus límites de actuación. Es importante tomar en cuenta que la descripción del proyecto debe indicar tanto lo que se pretender obtener como resultado y lo que no³.

³ Si uno de los productos o entregables del proyecto es un *software* de base de datos, esto no tendría que implicar, necesariamente, una capacitación de personal para su buena *performance*. En ése sentido, el alcance debe indicarlo: a mayores detalles sobre los productos o características de los servicios

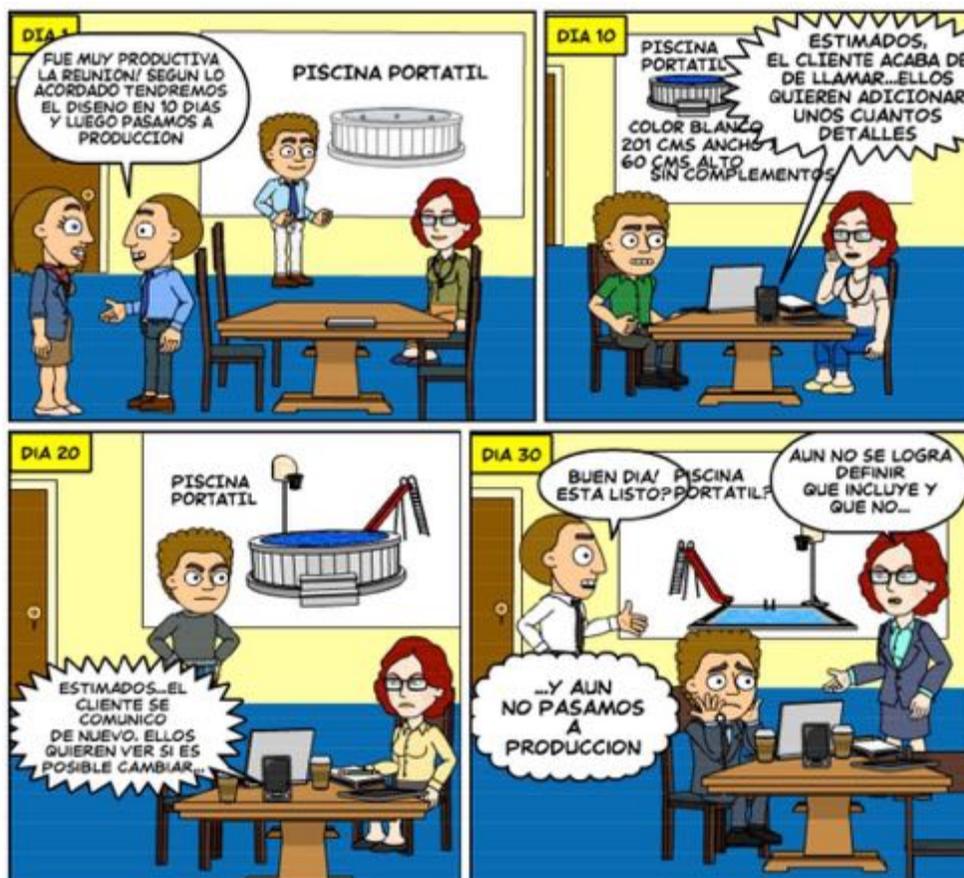


Figura 02⁴

Como se aprecia en la Figura 02, no tener definido el alcance de los proyectos tanto para el cliente como para el equipo de trabajo puede ser perjudicial considerando las demás restricciones: tiempo y coste. Cada uno de los cambios, por pequeños que sean, devienen en una serie de modificaciones que pueden alterar en lo global e impactar negativamente el desarrollo de las demás etapas o actividades.

Coste

Es lo referido al presupuesto integral del proyecto, es decir, lo que demandará

destinados en los proyectos, menores inconvenientes referidos a las comunicaciones y satisfacción del cliente.

⁴ Peter Yamakawa. "Gestión del Alcance" (conferencia presentada en el diplomado "Diploma Internacional en Gerencia de Proyectos", Lima, 28 de febrero al 13 de junio, 2015).

económicamente llevarlo a la práctica. Normalmente y dependiendo de la magnitud de los proyectos, los costes generales son la suma de los diferentes procesos o etapas del mismo, incluyendo una serie de variables como recursos humanos, materiales, administración de riesgos, tecnología, etc.

Buena parte de las metodologías de trabajo respecto de la dirección de proyectos aluden al tema de la partición presupuestal de actividades para su óptima gestión. Cada una de ellas con productos o servicios específicos y que a modo de condicionales, suponen el paso y la interrelación con las demás tareas. Así, un proyecto lógicamente organizado por entregables permite a su vez, especificar el presupuesto de cada uno de ellos, y posteriormente, obtener el total del coste. En ése sentido, podemos determinar la importancia del establecimiento de costes a razón de:

- Facilitar la creación de una EDT (Estructura de Desglose de Trabajo) orientada al análisis de presupuesto por cada uno de los entregables o servicios del proyecto.
- Realizar ajustes presupuestales, agrupando y reagrupando actividades y procesos sin alterar o modificar el alcance del proyecto.

Tiempo

Al igual que el tema de coste, el tiempo se administra mejor si se planifica un cronograma de tareas dividiendo el proyecto en fases; es decir, hacerlo en partes. La gestión de proyectos sugiere temporizarlo por etapas para facilitar la designación de recursos humanos y presupuesto de forma específica.

El EDT o WBS (*Work Breakdown Structure*) es el paso previo para dar inicio a la calendarización o cronograma del proyecto. Una vez definida las tareas y los productos o entregables podemos hacer uso de herramientas como el diagrama de

Gantt (Figura 06). La idea es generar un instrumento que permita visualizar las fases de trabajo del proyecto a través de una línea de tiempo.

En la Figura 03 podemos observar la información sobre los continuos cambios referidos al tiempo de ejecución de un proyecto, en este caso, uno relacionado a infraestructura (sistemas de transporte) para la ciudad de Lima. Evidentemente, tras esas modificaciones, la restricción que se ve comprometida no es solo la del tiempo, sino, a su vez, la del presupuesto.

La Republica.pe

Ampliación del Metropolitano hacia Comas se aplaza una vez más: ahora hasta mayo

Lunes, 13 de enero de 2014 | 4:30 am

«En enero del 2012, el presidente de Protransporte, Juan Tapia Grillo, indicó que en mayo de ese año los buses articulados del Metropolitano prolongarían su ruta desde la estación Naranjal (Independencia) hasta el extenso patio norte de Sinchi Roca (Comas).

En noviembre del 2012 se informó que los estudios técnicos definitivos de la ampliación estarían listos a fines de ese año, por lo que la concretización de la licitación se haría en el 2013.

En mayo del año pasado, Guerra García anunció que esta ampliación estaría lista en junio, pero luego se aplazó para diciembre del 2013. Finalmente, ayer volvió a dar una nueva fecha».

Fechas de fin del proyecto



Figura 03⁵

Hoy en día, las tres restricciones se han visto ampliadas y se han convertido en seis. Sumadas a las de alcance, coste y tiempo se le agregan las de calidad, riesgo y satisfacción del cliente con la finalidad de redefinir o equilibrar con mayor precisión los criterios de éxito en los proyectos:

⁵ Yamakawa, "Gestión del Tiempo".

Actualmente se enfatiza el éxito como Agregar Valor, posición defendida también por el Dr. Harold Kerzner. Por lo tanto, el proyecto debe tener un resultado positivo y agregar valor, lo que puede ser una medida subjetiva creada a posteriori. Un ejemplo de ello sería el desarrollo del automóvil Ford Taurus, que fue un gran éxito comercial y trajo innumerables beneficios para la empresa, aunque el proyecto haya sufrido atraso y excedido el presupuesto⁶.

Así, queda evidenciada no solo la posibilidad de realizar una evaluación subjetiva sobre el éxito en los proyectos, sino, además, considerar el establecimiento y ponderación jerárquica entre el total de restricciones y que en nuestro actual “triángulo” se podría visualizar de la siguiente manera:



Figura 04

- Satisfacción del Cliente. Esta restricción es un indicador cualitativo sobre la respuesta del cliente en relación al cumplimiento de los objetivos del proyecto. Es cualitativo en la medida en que es una respuesta psicológica que deviene

⁶ Trentim, *Gestión...*, 75.

automáticamente de cómo se percibe el proyecto antes, durante y después de finalizada las actividades de trabajo.

- **Riesgo.** Un riesgo es un evento o incertidumbre que debe poder identificarse en el diseño de los proyectos ya que debemos saber responder de manera planificada si éstos llegan a ocurrir. Los riesgos pueden ser negativos o positivos y en ambos casos deben ser estudiados por los directores o responsables de los proyectos para planificar su gestión (Figura 05).
- **Calidad.** Es un indicador que está relacionado directamente con el alcance, en la medida en que sustenta su valoración (positiva o negativa) a partir de la consecución de objetivos y entregables del proyecto. A diferencia del ítem sobre satisfacción del cliente, esta restricción es mucho más amplia debido a que su impacto engloba el total de interesados o beneficiados del proyecto; pero a su vez, su evaluación descansa (por lo general) en procesos de orden cuantitativo.

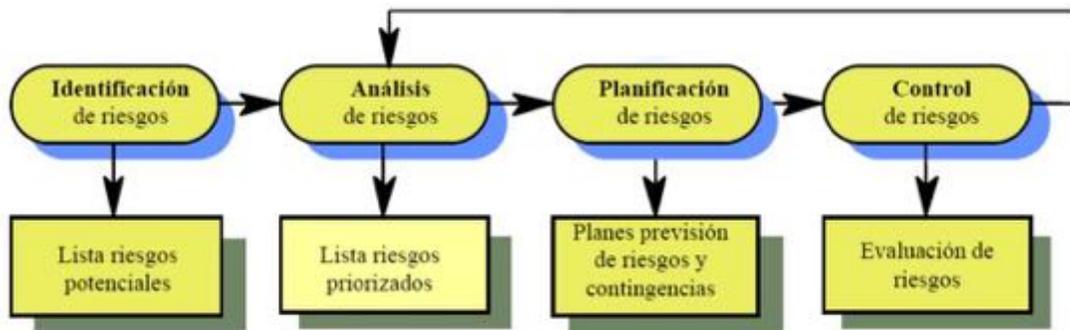


Figura 05⁷

⁷ Alejandro Bia. "Diseño, Gestión e Implantación de Proyectos" (unidad didáctica presentada en el curso de "Digitalización de Patrimonio", Madrid, 16 de febrero al 19 de junio, 2015).

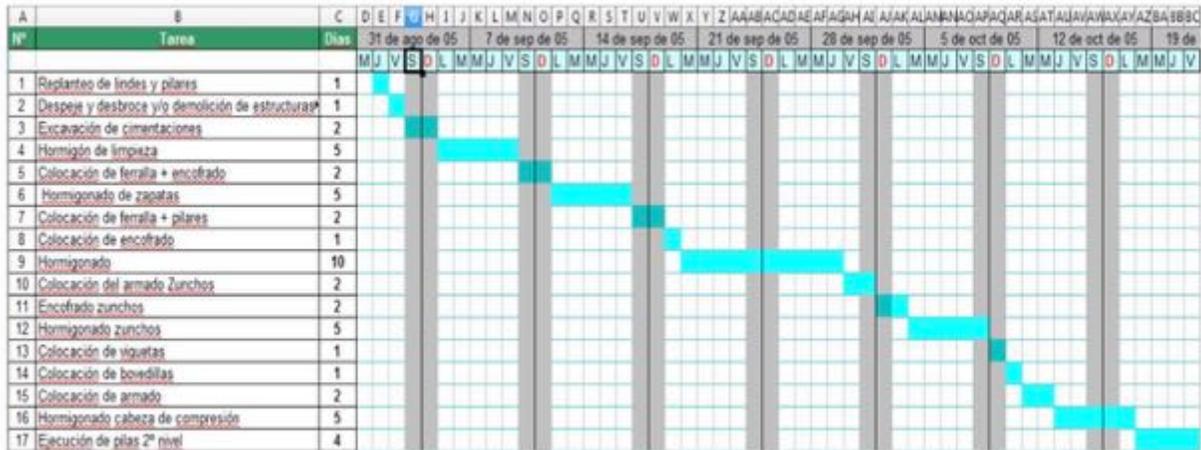
El diseño de proyectos debe amoldarse a los objetivos que se buscan obtener producto de la definición del alcance. Es a partir de esa delimitación desde donde se hace posible estructurar una secuencia lógica o una ruta de actividades programadas sin entrar en conflicto con las demás restricciones. Sobre todo, y como se ha indicado líneas antes, se puede buscar el establecimiento de una jerarquía entre las mismas que nos permitan valorar unas por sobre otras.

Así, podemos sugerir una serie de fases que permitan estructurar en líneas generales lo que se entiende como planificación (diseño) de proyectos:

- Determinar el alcance del proyecto a modo de instrumento. Es decir, debemos delimitar el contenido de entregables, servicios y/o productos que integran el proyecto antes de resolver cómo se ejecutará y cuantificar los costos.
- Realizar el EDT del proyecto con el equipo de trabajo. Debemos planificar las tareas que se deben ejecutar para cubrir las necesidades descritas en el alcance, tomando en cuenta dos importantes generalidades: tiempos y asignación de trabajo (personal⁸).
- Identificar el total de recursos asignados para desarrollar el total de actividades de la EDT. Podemos proyectar el presupuesto de cada una de las etapas de trabajo y las del total.
- Realizar una valoración entre costo y beneficio. Aquí podemos modificar los entregables y las actividades a desarrollar, es decir, ajustar el alcance del proyecto y el EDT.

⁸ La designación de personal es una etapa previa a estimar el presupuesto debido a que se debe evaluar con antelación, si dentro del equipo de trabajo encontramos profesionales que puedan cubrir aquellas áreas de trabajo. Esto impacta (a manera de alteración) en los costes y tiempos de las actividades.

- Establecer las relaciones de dependencia entre las actividades (si se solapan entre ellas o deben ser concluidas antes de iniciar otras). Este paso permite orientar el desarrollo del proyecto hacia una secuencia lógica, la misma que puede ser ilustrada en un diagrama tipo PERT (*Program Evaluation and Review Technique*).
- Establecer la ruta crítica del proyecto. Debemos cuantificar el tiempo asignado para cada tarea; y a partir de ello, definir cuáles son las actividades que tienen un margen mínimo de holgura para controlar la restricción o delimitación temporal asignada en el alcance del proyecto.
- Elaborar un cronograma de proyecto ayudado, por ejemplo, de un diagrama de Gantt con la finalidad de calendarizar las actividades programadas en el EDT (Figura 06).
- Diseñar un Plan de Riesgos que permita evaluar o reconsiderar el alcance del proyecto. Este paso es fundamental para el equipo de trabajo, en la medida en que permite gestionar la incertidumbre ante el hecho de que ocurra un imprevisto. Por lo tanto, no se trata de hacer que un proyecto carezca de riesgos, sino, de identificarlos y gestionarlos durante el desarrollo de las actividades.

Figura 06⁹

2.2. La Gestión de Proyectos

La gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del mismo¹⁰. Entendemos que dichos requisitos no son otros que los que hemos revisado líneas antes y que se han enfocado particularmente en el alcance, el tiempo y el coste.

Los procesos y las herramientas son dos de los elementos de mayor importancia en la gestión de proyectos. Un proceso es un conjunto de actividades inter-relacionadas que son ejecutadas para alcanzar un resultado definido. Cada proceso es caracterizado por sus entradas, herramientas y técnicas y las salidas resultantes¹¹.

La Guía del PMBOK® en su quinta edición, presenta diez áreas de conocimiento que todo director de proyecto debe conocer a detalle y cada una de ellas mantiene un determinado proceso que incluyen herramientas y técnicas para ser aplicadas en momentos específicos durante el desarrollo de las actividades. En la Figura 07

⁹ Bia, "Diseño, Gestión e Implantación de Proyectos".

¹⁰ Bia, "Diseño, Gestión e Implantación de Proyectos".

¹¹ Trentim, *Gestión...*, 125.

podemos observar el agrupamiento de las áreas y un flujo general de procesos. Es importante tomar en cuenta que la elaboración de documentos que validan las entradas y salidas de los procedimientos es arbitraria y debe corresponderse con las características particulares de cada proyecto a razón del servicio, producto o resultado que se proyecta obtener.

- Proceso de Iniciación. Aquí es donde se autoriza el inicio de un proyecto nuevo o una fase dentro del mismo.
- Proceso de Planificación. Aquí es donde se define el alcance del proyecto (y productos), los objetivos y requisitos (restricciones).

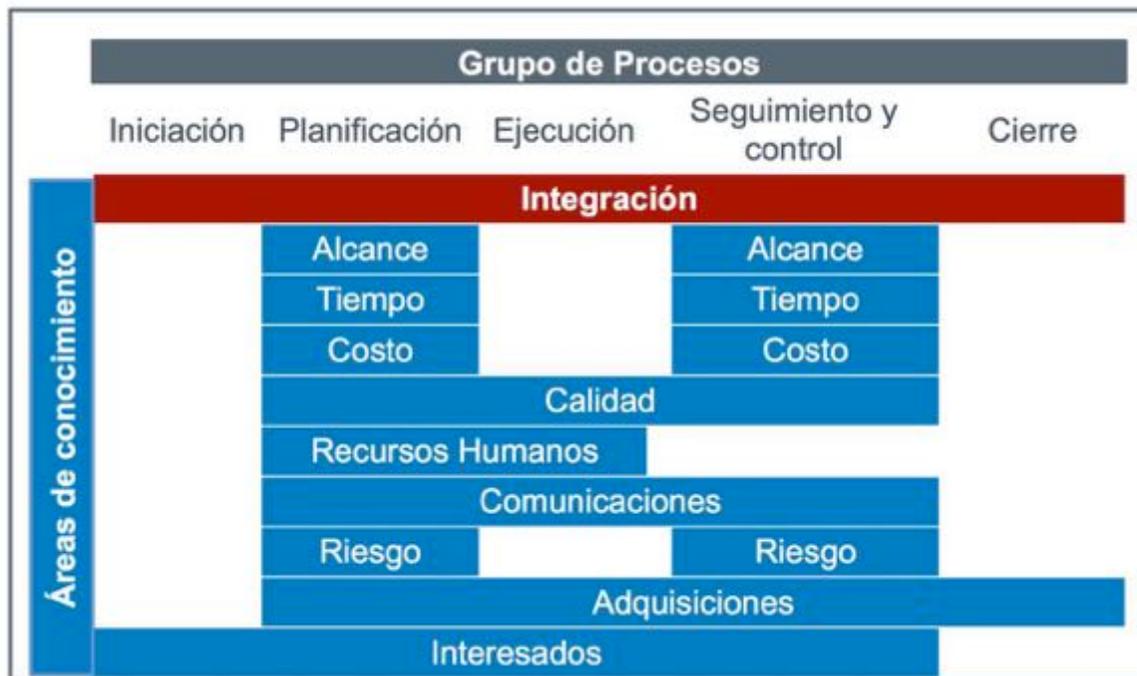


Figura 07¹²

- Proceso de Ejecución. Aquí es donde se procede a ejecutar el trabajo y por lo tanto, a generar los procesos para llevar a cabo el Plan del Proyecto.

¹² Yamakawa, "Gestión de Integración".

- Proceso de Seguimiento y Control. Aquí es donde se procede a realizar el acompañamiento del proyecto y eventualmente, a realizar ajustes, cambios, etc.
- Proceso de Finalización. Aquí es donde se procede a finalizar el proyecto o fase por medio de instrumentos que le den formalidad de término.

Ciclo de vida del proyecto y del producto

En la gestión de proyectos debemos considerar las metodologías (o buenas prácticas) para administrar y gestionar los mismos, y otras que son propias para desarrollar sus ciclos de vida. Por ejemplo, en el primer caso, podemos hacer uso de la Norma ISO 21500 o la Guía del PMBOK®. En el segundo caso, el ciclo de vida se propone a modo de sugerencia desde disciplinas o áreas de conocimiento específicos. Por ejemplo, el ciclo de vida de los proyectos de tecnologías de la información, del área de ingeniería y construcción civil, etc. En nuestro caso y como veremos en el siguiente capítulo, el ciclo de vida del proyecto estará emparentado con el de intervención en patrimonio cultural.

Por lo tanto, el ciclo de vida de los proyectos se ajusta a realidades propias de cada ámbito profesional considerando sus finalidades de estudio y aplicación. Para la Guía del PMBOK®, el ciclo de vida está emparentado con el producto de forma concreta, y la gestión de proyectos, al grupo de procesos que deben gestionarse con miras a obtener aquellos productos (Figura 08). Una vez que se define el producto y su ciclo de vida, podemos insertar una metodología de trabajo vinculable a la gestión de proyectos que se amolde a las necesidades de lo que demande solución.

No obstante, cuando hablamos de producto lo hacemos también a modo de servicios o resultados. Es decir, un producto para nuestro ámbito de trabajo puede serlo un catálogo de bienes culturales, pero también lo puede ser una capacitación de personal administrativo para un museo en temas de traslado y almacenamiento de

bienes culturales. Así, podemos caracterizar de forma genérica los siguientes productos:

1. Ser constructos particulares a cada área del conocimiento; y por lo tanto, poseer un ciclo de vida propio y vinculable a disciplinas o profesiones específicas.
2. Estar relacionados o requerir distintos proyectos para ser ejecutados, actualizados y obtener distintos tipos de beneficio.

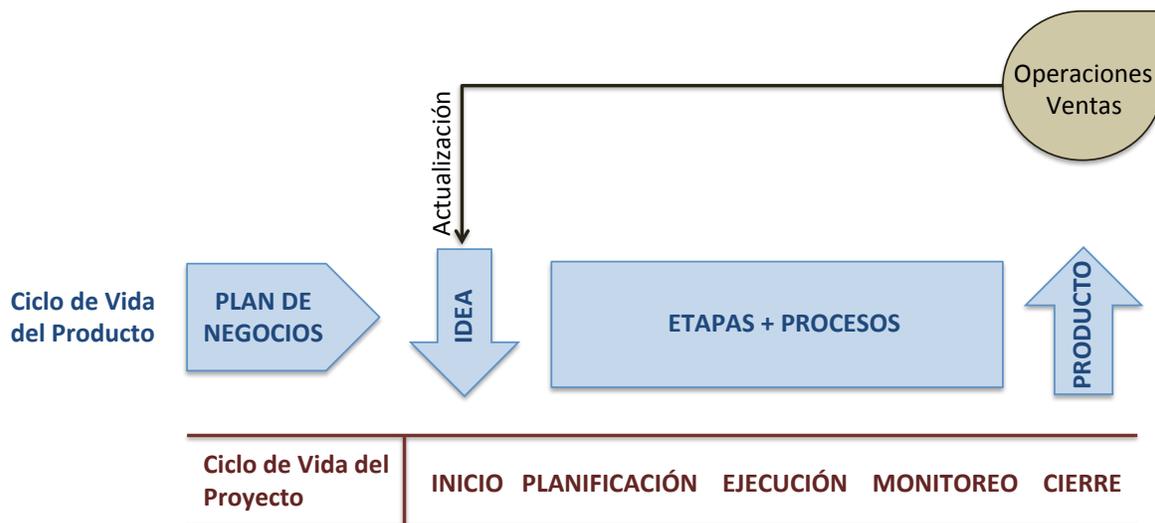


Figura 08¹³

¹³ El Plan de Negocios se refiere a la justificación o motivos por los cuales se da la posibilidad de realizar el proyecto (razones); y las etapas o procesos en el Ciclo de Vida del Producto dependen exclusivamente del ámbito profesional donde se circunscribe el trabajo.

2. La Cadena Lógica de Intervención al Patrimonio Cultural

El título del capítulo se ha tomado de la publicación “Intervención en el Patrimonio Cultural: Creación y Gestión de Proyectos” del año 2004¹⁴. La idea parte por presentar áreas de trabajo que permitan controlar de manera secuencial los proyectos de puesta en valor de patrimonio cultural. Así, partimos de un primer momento referido a la investigación del objeto de estudio dentro de una normativa para su protección, luego, la intervención en conservación-restauración, y finalmente, la difusión y didáctica que cierre el ciclo integral del proyecto.

El proceso o diseño integrado está constituido a partir de cuatro niveles de interés: investigación, protección, conservación-restauración y difusión-didáctica. Estas líneas de trabajo se ejecutan en un orden y buscan un procedimiento lógico entendido a manera de metodología científica. Sin embargo, debemos tomar en consideración que al poner en valor el patrimonio cultural nos enfrentamos a un fenómeno de carácter intersubjetivo, a razón del concepto polisémico y de funcionalidad que cumple la cultura material para los grupos sociales. Esta noción resulta de vital importancia no para desestabilizar el uso de una metodología de trabajo, sino para asumir que los resultados obtenidos pueden y deben ser drásticamente distintos dependiendo del caso de estudio. Por esa razón, es preferible vincular la gestión de proyectos con una sumatoria de ‘buenas prácticas’, como lo hace la Guía del PMBOK® y que basa su proceder en la toma de decisiones asentadas en la ética profesional¹⁵. En este escenario de trabajo, la conservación-restauración tiene mucho que aportar como lo veremos en el desarrollo del texto.

¹⁴ Joan Arbeloa, Alejandro Bermudez y Adelina Giralt, *Intervención en el Patrimonio Cultural: Creación y Gestión de Proyectos*. Madrid: Editorial Síntesis, 2004.

¹⁵ Karle Olalde. Cap. 1: Introducción a la Dirección de Proyectos. 1.1. Finalidad de la Guía del PMBOK®. <http://www.ehu.eus/asignaturasKO/PM/PMBOK/cap1.htm> (consulta el 25 de marzo de 2016).

2.1. La Investigación

Toda investigación se define por quién la ejecute, el método empleado y el objeto o fenómeno motivo de estudio. Para el caso de la biblioteca municipal en el distrito de Barranco, —el mismo que será desarrollado en detalle en el siguiente capítulo—, se parte de la siguiente información:



Figura 09

La Figura 09 presenta a la biblioteca municipal como el objeto patrimonial de la investigación y al conservador-restaurador de bienes culturales como el profesional que hará uso (entre otras y sobre todo) de una metodología vinculada a su ámbito de trabajo¹⁶. Llegado a este punto, resulta necesario describir y ampliar información respecto de la delimitación o enfoque de la investigación, y por otro lado, explicar la metodología de investigación que caracteriza a la conservación-restauración.

2.1.1. La investigación en conservación-restauración

¹⁶ Se hará uso del término Conservación-Restauración para definir al profesional que interviene directa e indirectamente en objetos de interés cultural; asimismo, se ha decidido sobre el término debido a que delimita con mayor acierto el perfil de egresados de la Especialidad de Conservación y Restauración de la Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes del Perú (ENSABAP).

El ejercicio o praxis de investigación bajo el enfoque de un conservador-restaurador debe seguir un modelo de carácter humanista y con ello, distinto a los de orden científico. Si pudiera describir el trabajo que hoy en día ocupa el interés primordial de un conservador-restaurador no sería otro que aquel mencionado por Ernst Gömbrich cuando se refiere al movimiento cultural originario de la península itálica durante el siglo XIV: “Los humanistas del Renacimiento se preocupaban por un grupo de textos y monumentos que deseaban recuperar, preservar e interpretar”¹⁷. Podríamos agregar a dicho proceso la etapa final de comunicación o difusión del producto de investigación; sin embargo y en su esencia, nuestro objetivo continúa siendo un ejercicio de interpretación respecto de la herencia cultural. Bajo esta premisa, la conservación-restauración dista de la búsqueda de algún descubrimiento encaminado a formular teorías o leyes universales, y por consiguiente, de una pretendida uniformidad en los resultados obtenidos.

No obstante, un elemento clave que delimita el enfoque de toda investigación indistintamente si ésta proviene de las humanidades o las ciencias, es la generación de interrogantes o en su defecto, la identificación de un problema y su consiguiente propuesta de solución. En el ámbito de trabajo de la gestión cultural y específicamente la del patrimonio, aparece de forma reiterada —y de un tiempo a esta parte—, la finalidad de poner en valor la cultura patrimonial. Así, en el caso de la conservación-restauración esto también se ha convertido en el fin último de su trabajo, pero por alguna u otra razón, seguimos cuestionando lo que esto conlleva o, en todo caso, todavía reducimos la actuación del conservador-restaurador a un nivel técnico y procedimental vinculado exclusivamente a la condición material de los objetos.

Poner en valor el patrimonio cultural es también lo que se busca de los trabajos de conservación-restauración. Es un acto que debe concebirse acorde al contexto espacio-temporal donde dicho patrimonio se inserta, y en el cual un grupo humano potencialmente usuario se beneficia del mismo. En ese sentido, resulta de mucha valía

¹⁷ Ernst Gömbrich, « Investigación en Humanidades », en *Ideales e Ídolos: Valores en la Historia y en el Arte*, (Madrid: Editorial Debate, 1981), 132.

la participación activa de los grupos sociales afectados, los cuales deben ser identificados y analizados al igual que sucede con los objetos. La conservación-restauración no escapa (y no debe hacerlo), de la carga ideológica con la que se percibe y estudia el patrimonio; es decir, la forma de interpretar la cultura material, sus significados y los discursos en torno a ello, ya que son aspectos de vital importancia para tomar decisiones en proyectos de estas características.

En esa línea de trabajo debemos considerar que la puesta en valor del patrimonio cultural implica —desde una perspectiva académica y profesional—, hacer de facilitadores de información sobre el tipo de patrimonio motivo de estudio¹⁸. Evidentemente, y al margen de pensar en el público beneficiario, debemos generar, sobre todo, estrategias de sociabilización cultural y aplicar instrumentos que permitan identificar el tipo de vínculo o relación que genera el patrimonio en aquel grupo humano que se verá impactado negativa o positivamente con los proyectos definidos bajo el enclave de ‘puesta en valor’. Es decir, debemos registrar y ponderar los valores que suscitan el interés de una comunidad delimitada y por la cual resulta justificable intervenir sobre el patrimonio de cara a su usabilidad en el presente y en el futuro inmediato¹⁹.

Por ende, toda puesta en valor debe ser en resultado, una mediación entre la perspectiva profesional que interpreta el patrimonio y los intereses de la comunidad potencialmente beneficiada con dicha categoría de objetos. Así, se debe llegar a un consenso sobre la gestión de la cultura material y en el estudio de caso sobre la biblioteca municipal, el conservador-restaurador investigará el patrimonio bajo una metodología que le es propia. Para ello, proponemos el modelo utilizado por Barbara Appelbaum que sugiere las siguientes etapas procedimentales²⁰:

¹⁸ La etapa previa y obligada será recuperar y organizar toda la información respecto del objeto de estudio. Es decir, todo trabajo de puesta en valor implica un proceso de documentación del patrimonio que permita en etapas posteriores la generación de discursos.

¹⁹ El valor de uso se entiende como aquel que permite vincular el objeto de estudio con la función social active y por la cual se mantiene una tradición.

²⁰ Barbara Appelbaum, *Conservation Treatment Methodology*, (Oxford: ELSEVIER, 2007), xix.

1. Caracterizar el objeto
2. Reconstruir la línea de tiempo del objeto
3. Determinar el estado ideal para el objeto
4. Establecer los objetivos del tratamiento
5. Definir los procedimientos técnicos y los materiales
6. Preparar un informe documentado previo al tratamiento
7. Ejecutar el tratamiento
8. Elaborar el informe final

De manera específica, vamos a centrar nuestra atención en los cuatro primeros puntos utilizados por la investigadora norteamericana en el 2007²¹; aquellos que las teorías clásicas de la restauración han obviado como parte del ámbito de nuestro trabajo y que implican el uso de instrumentos para evaluar, entre otros, al custodio — definido también como propietario, administrador o incluso beneficiario—, y por otro lado, los valores personales y culturales además del histórico y artístico que éste y un grupo determinado de individuos asientan sobre la cultura material motivo de intervención.

La Malla de Caracterización

En conservación-restauración entendemos por caracterización al proceso que permite individualizar al patrimonio cultural, hacerlo único e insustituible de cara a comprenderlo en detalle y en su totalidad. La totalidad constituye tanto información material como inmaterial obtenida directa e indirectamente del objeto de estudio tal como se refleja en la tabla de la siguiente página (Figura 10).

La Malla de Caracterización introducida por Barbara Appelbaum permite distinguir el tipo de información que resulta necesario documentar previo a la elaboración de una Línea de Tiempo; además, nos indica la fuente de estudio (directa

²¹ La Malla de Caracterización y La Línea de Tiempo serán descritas en la Etapa de Investigación y las de Estado Ideal y Objetivos del Tratamiento en la Etapa de Conservación-Restauración.

o indirecta del objeto) y algunas estrategias para obtener dichos datos como se muestra a continuación.

	Aspectos Tangibles	Aspectos Intangibles
Información directa del objeto	Cuadrante I	Cuadrante III
	<p>Información: análisis formal del objeto, de su estructura y de sus materiales constitutivos.</p> <p>Fuente: el objeto.</p> <p>Estrategias: exámenes físico-químicos, diagnóstico por imágenes, etc.</p>	<p>Información: historia del objeto, valores actuales y proyección futura.</p> <p>Fuente: custodio, propietario, administrador, etc.</p> <p>Estrategias: entrevista, récords institucionales, activos, etc.</p>
Información indirecta del objeto	Cuadrante II	Cuadrante IV
	<p>Información: métodos de manufactura, propiedades y comportamiento de materiales, estudio de deterioro y envejecimiento, etc.</p> <p>Fuente: historia de la tecnología, ciencia de los materiales, estudio de objetos similares, etc.</p> <p>Estrategias: entrevistas, consulta de bibliografía y de activos (documentación sobre tratamientos directos, investigación, etc.).</p>	<p>Información: estudio sobre valorizaciones y simbología en objetos similares, mercado artístico, etc.</p> <p>Fuente: profesionales con experiencia en estudio, investigación y restauración de objetos similares.</p> <p>Estrategias: consulta de activos, literatura especializada, entrevistas y encuestas, etc.</p>

Figura 10

- El Cuadrante I contiene información obtenida directamente del objeto, la cual debe permitirnos tener una idea concreta de su constitución física y su estado actual. Se recomienda el uso de tecnología que permita verificar datos y aumentar la definición y detalle de lo observado. Las pruebas de solubilidad o aquellas para realizar limpiezas son también estrategias recomendadas por la investigadora para obtener algunas conclusiones. Finalmente, podemos indicar que tanto la Ficha de Registro y la Ficha de Estado de Conservación, ambos,

instrumentos de uso cotidiano de los conservadores-restauradores, serían los entregables de esta etapa procedimental²².

- El Cuadrante II contiene información que no se obtiene directamente del objeto, pero continúa enfocado en aspectos materiales: “*contains information that is still material-based but not specific to the object*”²³. Así, se busca familiaridad con elementos constitutivos de la tipología del objeto que estamos estudiando para comprender su comportamiento físico-químico. La ciencia de los materiales y la historia de la tecnología pueden ayudarnos a entender lo relativo a procedimientos de manufactura, variantes y problemas de fabricación en objetos similares. La idea es trabajar por comparación y poder describir signos de envejecimiento e improntas de dicho proceso. El examen físico es una captura instantánea del actual estado material (Cuadrante I), pero la información obtenida de las ciencias de los materiales y la historia de la tecnología pueden hacer que visualicemos estados anteriores y predecir comportamientos futuros de nuestro objeto de estudio (Cuadrante II).
- El Cuadrante III retoma la posibilidad de recuperar datos del objeto de estudio, pero esta vez no de su condición material. En este momento resulta importante aplicar herramientas que cualifiquen los valores y significados asignados al objeto, aquellos que se vinculan a los custodios, pero también a otros interesados en dicho patrimonio. Por ende, resulta de vital importancia conocer los planes de uso que el custodio tiene para con el objeto, sus preferencias estéticas (de acabado) e información referida a vidas pasadas; datos sobre anteriores custodios o cómo y cuándo llegó a sus manos dicho patrimonio.

²² La Ficha de Registro y la Ficha de Estado de Conservación son herramientas que permiten identificar la tipología de objeto de estudio y definir su actual estado material. No existen modelos únicos ni fijos en cuanto a sus diseños y contenidos, pero se recomienda hacer uso de manuales y guías para su elaboración.

²³ Appelbaum, *Conservation...*, 12.

- El Cuadrante IV debe mostrarnos información que no se obtiene directamente del objeto de estudio y que a su vez, atiende exclusivamente aspectos inmateriales o intangibles. Debemos buscar estos datos a partir de referencias históricas sobre categorías similares de objetos que han existido a lo largo del tiempo. Puntualmente, se deben estudiar los significados culturales y de valoración, incluida las tasaciones de mercado y de comercialización a través de la historia. Por otro lado, es importante tener información sobre las condiciones de usabilidad y métodos de conservación y gestión a las cuales se ha prestado.

Al observar la Malla de Caracterización podemos tener una idea de la información que debemos manejar sobre el objeto de estudio, la misma que no se reduce a temas de su constitución física sino que se amplía en aquella información sobre significados y valores. Además, resulta interesante que la malla no restringe ni es exclusiva para la caracterización de una tipología de objetos (arqueológico, artístico, bibliográfico, etc.) ni mucho menos, condiciona el estudio del patrimonio acorde con su posibilidad de traslado o movilidad (mueble e inmueble)²⁴.

La Línea de Tiempo

Una intervención en conservación-restauración implica tomar una decisión sobre las características visuales que deben prevalecer en el patrimonio. En ese sentido, la metodología nos recuerda que la elección de aquella idea respecto del objeto se encuentra, únicamente, dentro de algunos de los momentos de su vida pasada que podamos documentar. Esto, como ya se ha mencionado, es lo que se conoce como estado ideal debido a que implica un ejercicio interpretativo de lo que pudo haber sido el objeto en una etapa precisa de su historia²⁵. Por esa razón, y para conocer en detalle dicho momento, es necesario realizar una biografía completa del patrimonio que

²⁴ No se ha revisado esta herramienta en casos de investigación para patrimonio inmaterial.

²⁵ Establecer el estado ideal del patrimonio cultural implica la toma de decisiones y vincularlos a objetivos concretos que respondan a las necesidades de cada caso en particular como podrá verse en la Etapa de Conservación-Restauración dentro de la Cadena Lógica de Intervención al Patrimonio Cultural así como en el caso de estudio sobre la Biblioteca Municipal Manuel Beingolea de Barranco.

permita al grupo social interesado tomar una decisión analizando todas las opciones posibles.

Barbara Appelbaum considera que la vida cultural de los objetos tiene cinco etapas o fases: creación, uso original, descarte, coleccionismo y adquisición institucional²⁶. Sin embargo, las fases no implican necesariamente un orden secuencial inamovible, salvo el caso específico del momento de creación que sería naturalmente la primera de las etapas de vida de todo objeto. Así, este proceso puede ser cíclico y volver a repetirse en el tiempo dependiendo de una serie de factores entre los que destaca la manera social de cómo se les percibe. Por ello, lo importante de esta organización es que resulta posible cualificar cada una de las etapas y asociarlas a valores particulares que los individuos asignan al patrimonio. ¿Qué tipo de valores podemos relacionar para aquellos objetos que pertenecen a un museo en concreto? ¿Qué valores podemos descartar si el objeto se encuentra en la etapa de uso original? Para poder responder estas u otras interrogantes relacionadas a la valoración del patrimonio podemos partir de su clasificación en dos categorías, personales y culturales:

Personal values are those held by owners and perhaps their families. Cultural values are those held by a broad group of people or society at large. Most objects that conservators treat have both kinds of value, so the distinction has no affect on their treatment. The treatment of objects with only personal value, however, creates a dilemmas for conservators, because conservation ethics are base on the idea that the objects we treat have value to people other tan the legal owner²⁷.

Por otro lado, en la actualidad se han superado las formas clásicas y reducidas de valoración histórica y artística del patrimonio. La posibilidad de vincularse con la cultura material ha sido ampliada, en parte, por la orientación metodológica de profesiones como la antropología y la sociología: “*They are art value, aesthetic value, historical value, use value, research value, age value, newness value, sentimental value,*

²⁶ Appelbaum, *Conservation...*, 123.

²⁷ Appelbaum, *Conservation...*, 73.

monetary value, associative value, commemorative value, educational value, and rarity"²⁸.

Así, la posibilidad de identificar valores y reconstruir la biografía del patrimonio parten de los datos recogidos en la Malla de Caracterización; cada fase o etapa en la vida cultural de los objetos debe permitirnos conocer cada uno de sus contextos, las formas de haber sido percibidos, representados, exhibidos, conservados y otros aspectos relevantes que nos den una idea sobre el estado material, el uso y la función que hayan tenido en sus vidas pasadas, así como en una etapa presente y su proyección futura. En ése sentido, La Línea de Tiempo se justifica en razón de permitirnos leer de forma lógica y secuncial, la historia del objeto dividida en etapas. *"An object timeline brings together the data gathered during the characterization phase to document the objetc's life from creation to the present and into the future"*²⁹.

La Línea de Tiempo es la herramienta que debe permitirnos elegir el estado ideal del objeto con miras a su intervención y con ello, a su puesta en valor. Es fundamental comprender que los conceptos de estado ideal del patrimonio y puesta en valor funcionan como sinónimos, en la medida en que ambos hacen referencia al estado que mejor engloba los valores asociados al objeto. La Línea de Tiempo debe presentar tres tipos de información: fechas, eventos históricos y condición material. Se entiende que los periodos están marcados por los acontecimientos relevantes, y estos a su vez, por cómo los objetos han sido modificados en su estética. El contenido de la tabla en la figura 11 de la siguiente página simula el caso puntual sobre un objeto: billetera de la Casa Pedro Díaz de Arequipa, vinculado a un personaje importante de la vida política del Perú como lo fue Fernando Belaunde Terry.

Objeto: billetera de Pedro Díaz			
	Periodo	Evento Biográfico	Estado Material
1	Creación /	Elaborado por la casa Pedro Díaz (Arequipa).	Estado original: nuevo.

²⁸ Appelbaum, *Conservation...*, 88.

²⁹ Appelbaum, *Conservation...*, 195.

	adquisición: 1935-1936	Vendida a la familia Belaunde Terry.	
2	Cumpleaños: octubre de 1936	José Belaunde Diez Canseco obsequia a su hijo Fernando la billetera en su cumpleaños número 24.	Estado original: nuevo y de uso activo.
3	Desaparición: febrero de 1937	La billetera desaparece de la habitación de Fernando; luego de una búsqueda exhaustiva en el interior de la casa, todo hace suponer que ya no se encontraba en la misma.	-----
4	Fallecimiento del padre: abril de 1972	Tras la muerte del padre, la familia decide plantar una buganvilia en el patio trasero de la casa. El jardinero se encuentra con una serie de objetos que probablemente habrían sido enterrados por el labradores de Rafael (hermano).	Mordida y rasguñada, con manchas de humedad generalizada, pero completa (sin faltantes).
5	Mantenimiento: mayo de 1972	La billetera fue limpiada por alguno de los miembros de la familia, probablemente con alcohol y acetona (quita esmaltes).	Mordida y rasguñada, las manchas de humedad prácticamente desaparecieron.
6	Vitrina familiar: 1979	La billetera fue colocada en una vitrina, a modo de 'reliquia'. Constituyó, según Carolina (hija de Fernando), la cábala para el segundo mandato presidencial.	La billetera se conserva libre de polvo y con cierto halo de antigüedad.
7	Mandato presidencial, segundo gobierno: 1980-1985	-----	-----
8	Mudanza: 1988	La billetera fue trasladada al nuevo hogar de Fernando y Violeta (esposa) en Jesús María.	-----
9	Donación a museo: 2002	La billetera fue llevada al departamento de restauración y se le preparó para una exposición temporal.	La billetera se introdujo en una vitrina climatizada y mantuvo las improntas de mordidas y arañazos.
10	Actualmente	La billetera se encuentra en un depósito climatizado del museo.	-----

Figura 11³⁰

³⁰ <http://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2015/11/La-Orientaci%C3%B3n-Acad%C3%A9mica-en-los-Estudios-Superiores-de-Conservaci%C3%B3n-de-Bienes-Culturales-en-la-ENSABAP.pdf>

Resumen

El investigador, la metodología que emplea y el objeto o fenómeno de estudio son los elementos que ayudan a definir un proceso de investigación. El conservador-restaurador tiene una metodología de trabajo que le es propia, donde la investigación debe permitir la documentación del patrimonio desde una doble vertiente: la material o tangible y aquella relacionada con los valores o el aspecto simbólico de los objetos. Para ello estamos haciendo uso de la propuesta de Barbara Appelbaum quien ha diseñado una serie de instrumentos que permiten caracterizar los objetos y reconstruir una biografía del objeto, y donde se hace necesario el estudio del propietario, custodio o administrador de dichos bienes, además de poner énfasis en los significados y valoraciones que los grupos de interés otorgan al patrimonio.

2.2. La Protección

En el ámbito de proyectos de puesta en valor de patrimonio cultural, la protección se entiende desde un marco legal y jurídico en el cual es posible insertar un determinado tipo de bien con la finalidad de garantizar su integridad y salvaguarda. En ése sentido, y como bien lo ha expresado Francesco Messineo (1997), el patrimonio no es un conjunto de cosas sino un conjunto de relaciones (derechos y obligaciones)³¹. Por lo tanto, la investigación, conservación y difusión de ése conjunto de bienes definidos bajo el concepto de patrimonio deben estar vinculados a un determinado grupo de actores, individuos o instituciones que los gestionen bajo una serie de normativas amparadas en la figura del Derecho Civil a escala local y mundial. En la figura 12 de la siguiente página se muestra un cuadro acondicionado del diseño original elaborado por María Ángeles Querol en el año 2010, donde aparece un organigrama básico para dar inicio al desarrollo de la etapa de protección en nuestro contexto.

El primer paso de protección de los bienes culturales es su catalogación. Esto se justifica, en la medida en que bajo aquella condición de tipificación como patrimonio, resulta factible insertar dichos bienes dentro de un aparato legal y de procedimiento administrativo que regule las actuaciones sobre los mismos (resumido en lo que se ha venido describiendo como puesta en valor). Posterior a ello, podremos evaluar y delimitar el tipo de intervenciones en conservación-restauración y las adecuaciones o modificaciones posibles de realizar sobre el bien cultural y que sean acordes con los criterios y normativas vigentes.

Estas actuaciones dirigidas a contribuir con la preservación de nuestra herencia cultural implican a su vez, identificar aquellas instituciones responsables de la administración de los bienes patrimoniales y detallar su nivel o jerarquía de actuación. Es decir, por un lado, debemos conocer las leyes que salvaguardan la cultura material y por otro, a las entidades que deben cumplirlas y hacer que se

³¹ Ana Macarrón, *Conservación del Patrimonio Cultural: Criterios y Normativas*, (Madrid: Editorial Síntesis, 2004), 84.

cumplan. Finalmente, la etapa de protección dentro de los proyectos, también hace posible conocer los tipos y características de sanciones para quienes no respeten y hagan respetar dicho marco de referencia legal.

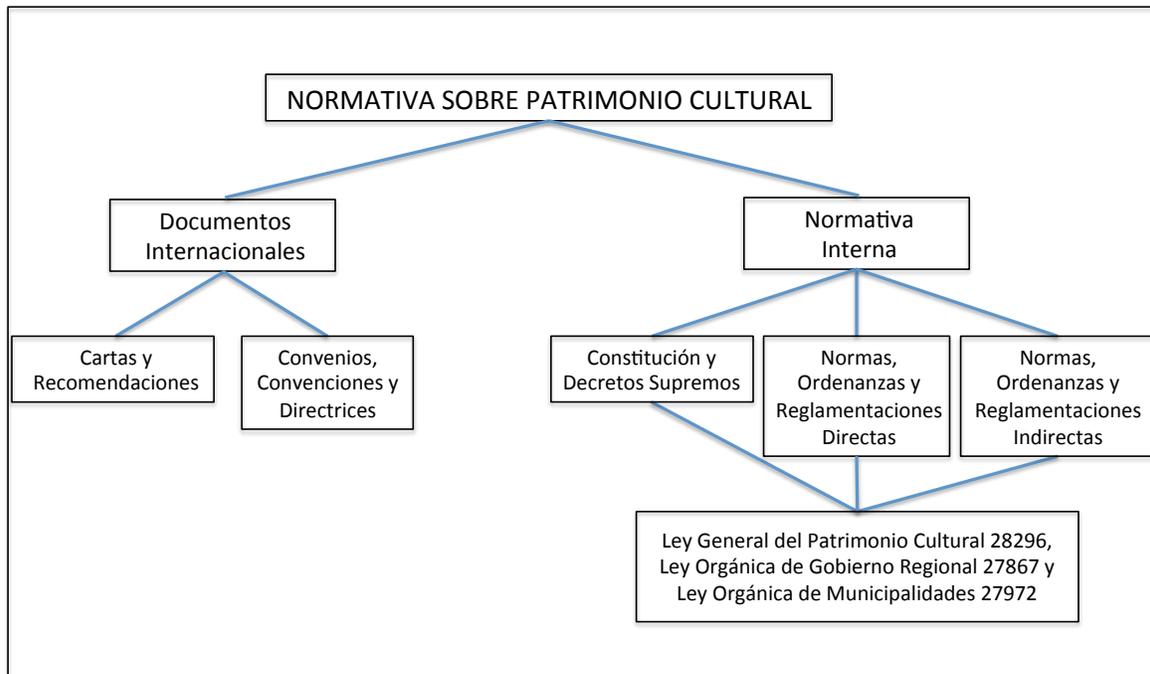


Figura 12³²

2.2.1. La Catalogación

Uno de los criterios que definen un catálogo es su naturaleza jurídica; en la medida en que sirve de sustento teórico para insertar a los bienes culturales dentro de un aparato legal y normativo que delimite las acciones de conservación-restauración, y sobre todo, la posibilidad de adecuar y/o variar el uso y función social que detentan. Sin embargo, es posible a su vez, generar un catálogo para conocimiento público, donde se haga referencia de los bienes culturales que se encuentran protegidos bajo distintas normativas. Es decir, en ocasiones, el catálogo no siempre resulta ser el inicio de un proceso que busca proteger el patrimonio, sino, se convierte en una

³² Las normas, ordenanzas y reglamentaciones internas se diferencian de las externas debido a que su concepción ha sido pensada estrictamente para temas de patrimonio cultural y los afecta de forma particular. Un ejemplo de ello fue la Ley 27580 Medidas de Protección para Ejecución de Obras en Bienes Inmuebles http://www.unesco.org/culture/natlaws/media/pdf/peru/pe_ley27580_spaorof.pdf (consulta 10 de junio de 2016).

herramienta divulgativa donde los bienes culturales que ya ostentan algún nivel de protección, puedan ser difundidos a un grupo de interesados³³.

Otro de los criterios a tomar en cuenta es el de orden temático del catálogo; sobre todo, si los proyectos de puesta en valor consideran más de una tipología de bienes culturales. Esto tiene que ver con la amplitud de dicha catalogación, permitiéndonos establecer una organización a partir de categorías patrimoniales o condiciones de los bienes culturales como por ejemplo, muebles e inmuebles, o materiales e inmateriales. Incluso, sería factible ingresar el tipo de protección que detentan los bienes de una delimitación municipal, y promover su inserción dentro de normativas o instrumentos a nivel jurídico para fomentar proyectos o controlar adecuaciones sobre uso y función social. En sí, podremos insertar de forma ordenada los objetos protegidos y aquellos que deseamos proteger bajo un sustento teórico valorado, o en su defecto, darlos a conocer (a modo de llamada de atención si estos se encuentran en malas condiciones de conservación).

A su vez, otro de los criterios a considerar es el uso del lenguaje de documentación. Esto tiene relación directa con el tipo de público al que va dirigido el catálogo. La normalización del lenguaje y uso de jerga profesional es dable, siempre y cuando, el catálogo esté orientado a un público conocedor y ducho en tales menesteres. Pero en el plano divulgativo, la mayor demanda resulta de aquellos catálogos dirigidos a públicos heterogéneos, donde las características del contenido y la forma de comunicación deben ser uno de los aspectos claves de valoración. Sin embargo, esto último formar parte de las estrategias y acciones de comunicación, las mismas que se deben prever con anticipación y que enlazan las etapas de difusión y didáctica del patrimonio³⁴.

³³ De ser el caso, un catálogo también puede ser un instrumento divulgativo y con ello, insertarse dentro de la etapa de difusión y didáctica ya que sus fines persiguen el conocimiento y disfrute público del patrimonio.

³⁴ En la Etapa de Difusión y Didáctica se establecen los niveles de comunicación y con ello, los contenidos o discursos en torno al patrimonio siendo uno de los productos o entregables el catálogo de un objeto o de una colección.

2.2.2. **Ámbito Nacional**

Ministerio de Cultura

El Ministerio de Cultura en el Perú es una institución vinculada al Poder Ejecutivo; fue creado en el año 2010³⁵ y dentro de sus competencias y funciones se encuentra el de gestionar el patrimonio cultural de la nación estableciendo acciones estratégicas para su conservación, protección y fomento. Justamente, dentro de este último ámbito de responsabilidades se encuentra el desarrollo de los Lineamientos de Política Cultural (2013-2016) en el cual aparece el referido a la Defensa y Apropiación Social del Patrimonio (Lineamiento 5). Así, se listan tres de las acciones con mayor amplitud y relevancia con miras a sociabilizar la cultura y el patrimonio³⁶:

1. La propuesta de modernización de la Ley General del Patrimonio, incluyendo medidas de estímulo para la defensa del patrimonio y de sanción al descuido premeditado del mismo.
2. La actualización del catastro del patrimonio material para conocer qué se tiene, racionalizar su investigación, priorización, preservación y puesta en valor para su apropiación por los ciudadanos.
3. La suscripción de convenios con gobiernos locales para preservar en forma conjunta el patrimonio de sus localidades.

En este escenario referido al tema de los Lineamientos de Política Cultural, el peso de las modificaciones respecto del marco legal en el Perú estarían, hoy en día, íntimamente vinculadas al tema de estímulos y sanciones; una suerte de fomento y regulación para sumar esfuerzos desde distintos sectores y gestionar el patrimonio responsablemente. Por otro lado se habla de catastro, entendido como una suerte de documento base donde quede inventariado el legado material que se debe administrar

³⁵ Anteriormente denominado Instituto Nacional de Cultura.

³⁶ Ministerio de Cultura, Perú. Lineamientos de Política Cultural: 2013-2016. Defensa y Apropiación Social del Patrimonio, pp. 26.

<http://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/pagbasica/tablaarchivos/11/lineamientomc.pdf> (consulta: 25 de enero de 2016).

con fines de apropiación social. Finalmente, y quizá lo más complejo desde un plano de coordinaciones, sería el trabajo conjunto con los gobiernos locales en busca de poner en valor el patrimonio de su jurisdicción.

Legislación sobre Patrimonio Cultural

En el Perú no solo resulta necesario establecer un sistema legal que proteja el patrimonio cultural, adecuándonos a los criterios y normativas internacionales que intensifiquen la regulación para su gestión sostenible. Es decir, defender los derechos y hacer cumplir los deberes de una sociedad en aras a preservar su legado patrimonial supone, al menos, influenciar propositivamente en dos áreas de trabajo que debemos considerar prioritarias si se desea mejorar las condiciones de protección de los bienes culturales que administramos:

1. Hacer que la ciudadanía reciba información sobre el patrimonio desde la educación básica (regular la difusión y didáctica).
2. Hacer que la condición jurídica del patrimonio se establezca por niveles de protección, acorde con productos de investigación ampliamente documentados y justificados.

Ley de Patrimonio Cultural N°28296

El escenario de trabajo referido a la protección del patrimonio cultural que descansa en la institucionalidad del Ministerio de Cultura y que se visibiliza a través de los Lineamientos de Política Cultural se sostiene bajo el marco legal de la actual Ley General de Patrimonio Cultural N°28296³⁷ (LGPC). Así, ambos aspectos que se listan en la página anterior han tomado interés como lo hace notar, entre otros, el Decreto Supremo N°011-2006-ED (DS) emitido en Junio de 2016 que da cuenta sobre la

³⁷La Ley General del Patrimonio Cultural.
<http://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/archivosadjuntos/2015/03/ley28296folleto2014-ok.pdf> (consulta: 2 de junio de 2016)

participación de delegados *ad hoc* para hacer evaluaciones previas antes de intervenir directamente sobre patrimonio inmueble³⁸.

Es importante resaltar que el DS señalado en el párrafo anterior se vincula con el Artículo 22° de la LGPC, dentro del Título II Protección del Patrimonio Cultural de La Nación – Capítulo I Medidas Generales, y que específicamente en sus incisos 1 y 2, aluden a los temas de autorizaciones y solicitudes de intervención directa. No obstant, debemos considerar que los delegados *ad hoc* deberían ser gestionados por los colegios profesionales para cada caso de estudio. La idea pasa por hacer que la toma de decisiones no recaiga exclusivamente en el Ministerio de Cultura, sino, además, desde otros grupos de interés y con absoluta autonomía y competencia académica³⁹.

Si dejamos a un lado lo referido a temas de registro y los sistemas para inventario de bienes culturales descritos en la LGPC⁴⁰, resulta de gran interés hacer mención sobre el Capítulo III Participación de Entidades Estatales; puntualmente, en el Título II Protección del Patrimonio Cultural de La Nación. Así, los artículos 28 y 29 describen la actuación de los gobiernos regionales y las municipalidades bajo la referencia de leyes orgánicas establecidas para cada una de estas instancias, y donde se presta atención a la cooperación con el Ministerio de Cultura en temas de identificación, registro, investigación, conservación-restauración y difusión del patrimonio.

A su vez, se ha trabajado de forma puntual sobre incentivos tributarios, donaciones y sanciones administrativas con la finalidad de mejorar las condiciones de gestión de los bienes culturales en la LGPC. Los artículos 46, 47 y 49 de los títulos V y

³⁸ Decreto Supremo N° 011-2006-ED. <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-modifica-el-reglamento-de-la-ley-no-2829-decreto-supremo-n-001-2016-mc-1389405-1/> (consulta: 05 de junio de 2016)

³⁹ Por eso, en el Perú, resulta imprescindible que se creen otros colegios profesional además de los de arqueología y arquitectura, como son los de conservadores y restauradores o los de historia y artes con miras a insertarse activamente en temas consultivos para la gestión del patrimonio y la cultura.

⁴⁰ El Artículo 15 de la LGCP, dentro del Título I Bienes Integrantes del Patrimonio Cultural de La Nación – Capítulo III Registro de Bienes del Patrimonio Cultural de La Nación alude en el inciso 2, al SINABIP (Sistema de Información de Bienes de Propiedad Estatal).

VI sobre Recursos e Incentivos Tributarios y Sanciones Administrativas así lo especifican. Sin embargo, en el ámbito de la deducción de impuestos por donaciones (Artículo 47) se describen dos figuras particulares que se encuentran posibilitadas de beneficiarse cuando se conserva, restaura o valoriza el patrimonio: la persona natural y la persona jurídica. Esta especificidad debería, además, contemplar a la figura de empresa privada y que a diferencia de la persona jurídica en el Perú, mantiene algunas disparidades entre las que destaca el hecho que dentro de las primeras, las asociaciones tipo sociedad no siempre son inscritas en las oficinas registrales del Estado. Este punto es de vital importancia ya que existen algunas barreras de corte legal si asociaciones bajo un formato de empresa privada y que no están inscritas puedan no ser factibles de beneficiarse con incentivos tributarios al invertir en la preservación del patrimonio cultural. Sumado a ello, y a pesar de algunas experiencias de gran impacto a nivel nacional, todavía existen vacíos legales y de promoción que incentiven el desarrollo de proyectos tipo convenio entre el Estado y las empresas privadas a modo de asociaciones público-privada (APP) o de obras por impuestos (OXI). En todo caso, estas experiencias, de un tiempo a esta parte, han sido promovidas desde el sector privado y no desde el Estado a través del propio Ministerio de Cultura u otro organismo vinculante⁴¹.

Gobiernos Regionales y Municipalidades

Los Gobiernos Regionales en el Perú son 15 incluyendo a la Región Lima que tiene sede en la propia Municipalidad Metropolitana de Lima y que cumple ambas funciones. Es decir, ser Gobierno Regional y Gobierno Local (Municipio de Provincia y de Distrito del Cercado de Lima).

La idea de agrupar estas instituciones en un solo apartado responde a que comparten funciones bajo las mismas características referidas al tema de protección y

⁴¹ Obras por impuestos y la recuperación de la Capilla Virgen Purificada de Punincunca. Cusco, Perú. https://www.wmf.org/sites/default/files/press_releases/Obras%20por%20Impuestos.pdf (consulta: 10 de mayo de 2016).

conservación del patrimonio cultural. En la Ley Orgánica de Municipalidades podemos atender esta disposición en el artículo 82, específicamente en el inciso 12:

Promover la protección y difusión del patrimonio cultural de la nación, dentro de su jurisdicción, y la defensa y conservación de los monumentos arqueológicos, históricos y artísticos, colaborando con los organismos regionales y nacionales competentes para su identificación, registro, control y conservación y restauración⁴².

Asimismo, en el artículo 47, inciso I de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales también se describen las obligaciones en torno a la protección del patrimonio cultural:

Proteger y conservar, en coordinación con los Gobiernos Locales y los organismos correspondientes, el patrimonio cultural nacional existente en la región, así como promover la declaración por los organismos competentes de los bienes culturales no reconocidos que se encuentren en la región⁴³.

Si bien podemos asegurar que dentro del marco legal aparecen disposiciones orientadas al tema de protección del patrimonio cultural, uno de los vacíos actuales resulta ser el cómo se desarrollan y ejecutan estas labores. Los Lineamientos de Política Cultural y la LGPC hacen referencia al tema de coordinaciones entre el Ministerio de Cultura y los municipios o gobiernos locales para llevar a cabo lo descrito en las leyes orgánicas. Sin embargo, tanto los gobiernos regionales así como las municipalidades deberían tener un área o departamento exclusivo para asuntos de cultura donde se maneje un porcentaje del presupuesto y se programen acciones que estén acorde con sus niveles de competencia y responsabilidad, y con ello, gestionar recursos propios para la protección del patrimonio cultural.

⁴² Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972.

<http://portal.jne.gob.pe/informacionlegal/Documentos/Leyes%20Org%C3%A1nicas/LEY%20ORG%C3%81NICA%20DE%20MUNICIPALIDADES%20LEY%20N%C2%BA%2027972.pdf> (consulta: 28 de mayo de 2016).

⁴³ Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N° 27867.

<http://portal.jne.gob.pe/informacionlegal/Documentos/Leyes%20Org%C3%A1nicas/LEY%20ORG%C3%81NICA%20DE%20GOBIERNOS%20REGIONALES.pdf> (consulta: 28 de mayo de 2016).

El Tercer Sector

En la LGPC, y como ya lo hemos venido comentado, se ha hecho notorio que el Estado implemente dentro de su marco legal la posibilidad de hacer participar a las personas jurídicas en lo que compete a la gestión del patrimonio cultural a través de una serie de beneficios tributarios. A su vez, habíamos señalado el vacío o la falta de precisión en lo que corresponde hacer ingresar a la empresa privada en este grupo de posibles integrantes. La razón, o al menos, una de ellas, es que la gestión de la cultura y el patrimonio, hoy por hoy, ha venido sufriendo un proceso expansivo en nuestra sociedad y sobre todo en aquellos países donde existe un vasto legado cultural. Sin embargo, esta irrupción en la demanda de bienes y servicios vinculados a dicho sector no ha ido de la mano con una renovación administrativa que le permita al Estado gestionar con otros actores los potenciales recursos que la cultura y el patrimonio pueden generar a favor de la sociedad.

Por ello, resulta lógico pensar que los recursos que dispone el Estado en el Perú para administrar el patrimonio sean finitos; considerando además, que la competencia profesional en el sector cultura es aún incipiente y escasa si analizamos resultados que hasta la fecha hayan validado aspectos como los de asignación y utilización óptima del presupuesto nacional. Para ello, la figura de la empresa privada sería una alternativa importante; sin embargo, la misma no deja de ser una participación con fines de lucro y bajo esta condición, las posibilidades de realizar proyectos en cultura pueden verse limitados. Es decir, la empresa privada requiere invertir en actividades con una rentabilidad económica que vaya en aumento y donde su participación implique menor riesgo y máximo beneficio. Por otro lado, hoy en día, el Estado no tiene la capacidad para controlar a favor un escenario como el descrito en el ámbito del patrimonio, y por ende, los pasos a seguir para la suscripción de convenios o proyectos tipo APP puede que sean todavía alternativas tibias o a cuentagotas, si vienen proyectadas desde los ministerios, gobiernos regionales o municipios.

Ante aquella realidad poco alentadora, y entendida a modo de fundaciones, asociaciones, consorcios y demás, hace su aparición el tercer sector o «sociedad civil»

como una alternativa para evitar situaciones limitantes que ha venido experimentando el sector público y el privado con la finalidad de llevar a cabo acciones a favor de la puesta en valor del patrimonio cultural:

Las Instituciones que conforman el Tercer Sector se caracterizan, entre otras, por las siguientes notas diferenciales que delimitan un sector muy concreto, su finalidad de servicio hacia la colectividad mediante la mejora del bienestar social, la “no lucratividad” entendida como la “no distribución” de los beneficios obtenidos, a través del desarrollo de la actividad, entre los socios o gestores, sino que revertirán sobre la propia actividad desarrollada o entidad social; por último, la expresa voluntariedad de no pertenecer al sector público⁴⁴.

Aquí cabe hacer mención de otro rasgo distintivo del tercer sector, en la medida en que su estructura organizativa permite hacer que tanto los promotores o aquellos que tienen el poder de decisión en los proyectos y los grupos beneficiarios sean los mismos individuos. En ese sentido, queda claro que la sociedad civil organizada formalmente y dentro de una tipificación amparada en nuestro marco legal, puede contribuir notoriamente a la consecución de su propio beneficio social⁴⁵.

Resumen

La protección se entiende como el marco legal y jurídico donde se insertan los bienes culturales que administra la sociedad con la finalidad de atender asuntos que conlleven a su gestión responsable. Así, una de las herramientas claves que influyen decididamente para conseguir tal objetivo son los catálogos, en el sentido en que permiten documentar el qué, el dónde y el cómo se encuentran los bienes culturales, y a partir de ello, priorizar acciones vinculantes para su preservación.

⁴⁴ Julio Montagut Marqués, «Economía Social y Patrimonio. La Historia Continúa», en *Rehabilitación, patrimonio y participación. Textos para el debate*, ed. por Esperanza Sánchez y Pau Raussel (Valencia: Generalitat Valenciana, 2004), 17-42.

⁴⁵ Las leyes orgánicas, tanto la de gobiernos regionales como la de municipios, hacen mención del derecho a la participación social (vecinal) bajo la figura de asociaciones, consorcios u otros en los planes de desarrollo que implica la gestión del patrimonio cultural.

El Ministerio de Cultura, los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales son las instituciones responsables del sector público en el Perú para la protección del patrimonio cultural, y su marco de refererencia en temas legales es la Ley General del Patrimonio Cultural N° 28296. Desde el sector privado se conocen los beneficios tributarios y algunas modalidades de participación en proyectos tipo APP u OXI; sin embargo, la incursión de la sociedad civil en estos temas resulta ser de vital importancia, ya que al tener amparo legal y ser al mismo tiempo promotores y beneficiarios de sus propias actividades, se convierten en un área estratégica para el desarrollo y éxito en proyectos referidos a la cultura y el patrimonio.

2.3. La Conservación-Restauración

La conservación-restauración del patrimonio se entiende como una serie de acciones dirigidas a preservar e interpretar los objetos valorados por la sociedad. En ése sentido, y enfocándonos en el carácter material de la cultura, la preservación se concibe como una intervención directa o indirecta sobre la materia constitutiva del objeto, la misma que tiene for finalidad ralentizar su proceso de deterioro. Por otro lado, la interpretación debe entenderse como un traslado visual de aquello que se decide recuperar morfológica y cromáticamente de un objeto. En ése sentido, y como lo ha indicado David Lowenthal, la restauración carece de objetividad ya que resulta imposible “evitar que nuestros juicios y preferencias contaminen la manera en que los objetos del pasado son restaurados” (Muñoz 2004, 143). Sin embargo, el hecho que los trabajos de restauración carezcan de aquel matiz de cientificidad, no implican ausencia de racionalidad. Es decir, todo proyecto de restauración o interpretación en patrimonio cultural debe poder argumentarse en detalle y explicar las razones y decisiones por las cuales se optó por una de las alternativas entre una serie de posibilidades.

2.4.1. La conservación

La conservación puede ser directa o indirecta. La conservación directa son aquellas intervenciones que atienden la materialidad del objeto sin intención de modificar drásticamente la percepción del mismo, tanto en su aspecto morfológico así como el cromático. Es decir, buscan no alterar la estética del patrimonio en la medida en que las intervenciones sean imperceptibles sin la ayuda de instrumentos ópticos que aumenten nuestro campo visual. La conservación indirecta —mal llamada preventiva—, ambiental o periférica, es aquella que atiende el entorno o contexto donde se encuentra el objeto de estudio, y su pretendida finalidad busca minimizar los cambios bruscos del medioambiente que puedan poner en riesgo su estado de conservación⁴⁶.

⁴⁶ La conservación preventiva es una redundancia ya que no existe un tipo de conservación que no pretenda prevenir una situación indeseada al patrimonio. Cuando hablamos de conservación indirecta

Podemos hacer referencia que la innovación científica ha tenido un impacto positivo y de mucha valía en el ámbito museológico. La conservación ambiental, hoy por hoy, hace uso de una serie de instrumentos que permiten identificar, analizar y controlar los climas y el entorno donde se administran las colecciones. Así, se apuesta por una gestión responsable al prever actividades de control y monitoreo, calendarios para mantenimiento o conservación de piezas, impacto de público en salas y otros. En ese sentido, tanto las mejoras curriculares respecto de la formación profesional en conservación y la aplicación de la tecnología al servicio de la preservación del patrimonio, son temas que deberían condicionar favorablemente los resultados en los proyectos de esta naturaleza.

2.4.2. La restauración

Entendemos por restauración, aquellas acciones dirigidas a ‘devolver’ a un estado ideal objetos de interés cultural. Dichas acciones tienen una función claramente estética y son resultado de un ejercicio interpretativo que pretende trasladar físicamente, valores y significados que un grupo de interesados otorgan a determinado patrimonio.

En ese sentido, podemos asumir que si bien la restauración —y sobre todo la conservación—, deben insertarse dentro de un marco normativo que regulen su praxis, la toma de decisiones sobre qué aspecto rescatar o qué hacer prevalecer en un objeto serán siempre situaciones de carácter intersubjetivo. Es decir, y considerando que un bien cultural puede haber presentado distintas valoraciones y acabados acordes con los diferentes periodos o momentos históricos dentro de su línea de vida, el momento presente donde se exige una intervención de restauración implica optar por alguno de ellos y por ende, descartar otros.

o aquella que atañe al medioambiente donde se ubica el objeto de estudio, veo con mejor precisión hacer uso de términos como los de ambiental o periférica; siguiendo las observaciones de Salvador Muñoz Viñas (2004), ya que su acción se limita al estudio y control de aquellos aspectos como la temperatura, la humedad relativa, etc.

La intersubjetividad en los trabajos de restauración vienen dados a razón de un trinomio donde el profesional tiene la responsabilidad de transparentar la información (lo más completa posible) sobre el objeto de estudio, y donde el custodio o administrador del mismo tiene una participación activa en la toma de decisiones sobre su referido estado ideal. A esta “pareja” se les deben unir los demás interesados que no son otros que aquellos que pueden verser impactados positiva o negativamente ante un tratamiento de restauración que modifique drásticamente la estética del objeto. En sí, la intersubjetividad representa la validación por consenso de la referida toma de decisión sobre el estado ideal del patrimonio, y debe ser el criterio por excelencia con el cual se mida el éxito de estas actividades.

Dentro de la metodología

La conservación-restauración basa su proceder a razón de la información descrita en la Línea de Tiempo del objeto; un instrumento producto de una investigación que recupera información referida a sus historias pasadas, y que describe puntualmente, el estado material, el año de referencia y el motivo o razones que condicionaron su aspecto (sea por intervenciones directas o indirectas acordes con la conservación-restauración o por negligencia). Bajo esta premisa, se asume que no puede intervenir bajo un enfoque creativo. Es decir, no podemos engendrar «un nuevo objeto patrimonial» distinto a lo que en su concepción física se describe en alguno de los momentos pasados de su vida.

Por otro lado, es importante subrayar la ausencia de objetividad en los trabajos de restauración; y por el contrario, hacer notorio el matiz de parcialidad en la toma de decisiones. Una parcialidad caracterizada por su valor de argumentación y razonamiento crítico donde prevalezca la condición de intersubjetividad que deben presentar los proyectos, descartando aquellos que buscan un subjetivismo radical. Este enfoque descrito puntualmente por Salvador Muñoz Viñas al presentar las tesis de Cosgrove y Mclean de 1994 y 1995 se justifica a base de: “Concede(r) poder al restaurador para alterar según su personal concepción de la creatividad objetos que

no son suyos y que significan cosas muy variadas para otras personas”⁴⁷. A esto podemos agregar que no solo el subjetivismo radical intenta darle u otorgar poder absoluto al profesional, sino, a cualquiera de las partes involucradas en el proyecto; es decir, así como un restaurador no puede resolver “dentro de cuatro paredes” lo que se debe de hacer con el patrimonio, tampoco es el cliente o los demás interesados quienes deciden sobre el patrimonio al cien por ciento.

Así, es el sentido de mediación entre los profesionales del patrimonio y el grupo social beneficiario lo que debe primar para la toma de decisiones y establecer por consenso la adecuación del patrimonio pensando en demandas actuales; una idea desarrollada desde la antropología cultural y que ha sido ampliamente descrita por David Lowenthal bajo tres procesos: actualización, mejora y exclusión⁴⁸. Por ende, no resulta válido y justificado “conservar para la historia y el pasado”; los proyectos de puesta en valor deben amoldarse a los nuevos usos sociales del patrimonio con la finalidad de resultar vigentes para las sociedades de turno:

Repensar el patrimonio exige deshacer la red de conceptos en que se halla envuelto. Los términos con que se acostumbra a asociarlo — identidad, tradición, historia, monumentos—, delimitan un perfil, un territorio, en el cual “tiene sentido” su uso. La mayoría de textos que se ocupan del patrimonio lo encaran con una estrategia conservacionista, y un respectivo horizonte profesional: el de los restauradores, los arqueólogos, los historiadores; en suma, los especialistas en el pasado.

Sin embargo, algunos autores empiezan a vincular el patrimonio con otras redes conceptuales: turismo, desarrollo urbano, mercantilización, comunicación masiva. Estos términos son mencionados casi siempre como adversarios del patrimonio: desafíos o agresiones exteriores que proceden de universos distintos. [...] Nos parece que estas referencias recurrentes son el síntoma de una relación fundamental entre el patrimonio y lo que suele considerarse

⁴⁷ Salvador Muñoz Viñas, *Teoría Contemporánea de la Restauración* (Madrid: Editorial Síntesis 2004), 142.

⁴⁸ Muñoz, *Teoría...*, 146.

ajeno a su problemática. Muchas de las dificultades que obstaculizan la teorización y la política cultural en esta área proviene de una inadecuada ubicación del patrimonio en el marco de las relaciones sociales que efectivamente lo condicionan⁴⁹.

Bajo este escenario, conceptos como los de mínima intervención dentro de la actual práctica de la restauración no son de norma obligada; en todo caso, pueden incluso ser perjudiciales y acaso contradictorios al momento de diseñar y evaluar los tratamientos directos al patrimonio cultural. Es decir, y al margen de haber superado el uso de teorías clásicas referidas a criterios decimonónicos, lo cierto es que el grado de éxito de una intervención que puede modificar drásticamente el aspecto de los objetos debe medirse no en base a la diferencia existente entre aquello que lo caracterizaba físicamente en un momento de su vida pasada y lo conseguido luego del tratamiento directo. El escenario óptimo puede ser evaluado —dejando a un lado procedimientos técnicos y uso de materiales—, en base al instrumento de la Línea de Tiempo y en el consenso social que justificó los motivos por los cuales se decidió devolver (interpretar) el objeto a uno de los momentos históricos de su vida pasada.

Otro de los conceptos que hoy por hoy debemos descartar si se piensa en restauración de patrimonio cultural es el de autenticidad. Un objeto no puede dejar de ser auténtico debido al paso del tiempo o al cambio de uso y función, y con ello, a intervenciones anteriores cuando se haya dado el caso; incluso, si éstas han sido técnicamente deficientes. Es decir, la restauración no persigue devolverle la autenticidad a los objetos ya que nunca la perdieron; no es posible asumir que un tratamiento directo haga que un objeto gane o pierda dicha condición. Sin embargo, lo que sí es posible hacer con la restauración es pretender devolverle a los objetos patrimoniales, el uso y función original por el cual fueron creados. Es decir, intentar recuperar aquel estado de vida inicial que tuvieron al momento de ser concebidos siempre y cuando los objetivos y razones de su puesta en valor sean aquellos.

⁴⁹ Nestor García Canclini "Los Nuevos Usos Sociales del Patrimonio Cultural" Cuadernos 1999, 16.

Para ello, y dentro de la metodología de trabajo propuesta por Barbara Applebaum, aparece una herramienta que se vincula directamente con la Línea de Tiempo: la Historia de Valorización. En la figura 13 de la página siguiente tenemos un ejemplo aplicado al caso de estudio que hemos venido utilizando para presentar las herramientas que podrían ayudarnos a recuperar y comprender los objetos patrimoniales en su totalidad, y sobre todo, valorar aquello que comúnmente no ha sido considerado por la profesión en la toma de decisiones: los cambios de la función social que experimenta la cultura material a lo largo de su vida.

Periodo / valores	Creación / adquisición	Cumpleaños	Fallecimiento	Mantenimiento	Mandato presidencial	Actualmente
Artístico	Ninguno (no ha sido considerado objeto artístico)					Algo
Estético	Considerable		-	+		Considerable
Histórico	Ninguno					Considerable
Uso	Ninguno	Alto	-	+		Considerable
Científico	Bajo					Algo
Educativo	Ninguno					Algo
Antigüedad	Ninguno	Considerable (mordidas y rasguños)				
Novedad	Considerable	Disminuyó con el tiempo				Ninguno
Sentimental	Regular	Aumentó con el tiempo				Ninguno
Asociativo (Belaunde)	Aumentó con el tiempo				+	Alto
Asociativo (Díaz)	Aumentó con el tiempo					Alto
Monetario	Regular		-	+		Alto
Conmemorativo	Ninguno					
Rareza	Aumentó con el tiempo					Algo

Figura 13

El documento muestra los distintos periodos de vida que ha tenido la billetera de Fernando Belaunde (ejemplo tomado desde la etapa de Investigación) y una evaluación básica de la totalidad de valores para cada momento histórico. De esta manera, se facilita la discusión entorno al estado ideal del objeto y su condición física; sobre todo, es importante destacar que “devolver” la billetera a un momento anterior significa perder y ganar valores, lo cual repercute en los acabados finales y la estética del objeto. Por otro lado, la última columna muestra los valores actuales que el custodio de turno percibe de la billetera. Un dato importante a recalcar es que podemos asumir una serie de hechos como es que el objeto se encuentra en una colección pública y que es muy probable que no vuelva a una administración privada. En ése sentido, el valor de uso (uso original) queda eliminado en un futuro indefinido siendo el valor asociativo y el de rareza, algunos de los que se irán incrementando en el tiempo. Es importante, asimismo, anotar que el diseño de la herramienta es completamente referencial, y las descripciones de “alto”, “bajo”, etc., sólo ayudan en la medida en que logran darnos una idea general de la pérdida, ganancia, disminución o incremento de los valores con los que ha sido percibido el objeto a lo largo de su vida⁵⁰.

Los pasos procedimentales para determinar el estado ideal, que como se ha señalado anteriormente, actúa como símil del concepto de puesta en valor, nacerá de discutir tanto la Línea de Tiempo como la Historia de Valorizaciones. La toma de decisiones debe ser compartida entre el custodio, los interesados y el conservador-restaurador. Así y siguiendo la secuencia metodológica, debemos enfocar nuestra descripción respecto de los valores del objeto analizado y que siempre debe permitirnos trabajar por comparación, teniendo como referencia el momento presente y su proyección futura. A continuación, hacemos el listado:

- **Valor artístico.** La calidad de los productos Pedro Díaz son reconocidos a escala nacional, sin embargo, su trabajo (en serie) no se identifica con

⁵⁰ Appelbaum, *Conservation...*, 201-2.

cualidades asignadas al patrimonio artístico. No obstante, el hecho de haber sido adquirido por un museo eleva dicha condición y es posible que se vaya incrementando en el tiempo.

- **Valor estético.** La estética de la billetera se ha visto afectada por las mordidas, rasguños y demás improntas dejadas por el perro al enterrarla en el jardín de la casa. El mantenimiento posterior consistió solo en disimularle las manchas de humedad, lo cual redujo los problemas de estética pero no los resolvió por completo. Actualmente se encuentra en dicho estado.
- **Valor histórico.** El objeto no tiene un valor histórico relevante, sin embargo, al momento de formar parte de una colección pública se vincula históricamente con la administración de turno y el propio museo. Esto hace que este valor crezca.
- **Valor de uso.** Este valor se ha perdido por completo; empezó cuando el perro toma como juguete la billetera y la entierra, y posteriormente, cuando el museo la adquiere.
- **Valor científico.** El objeto tiene poco valor para la ciencia; sin embargo, la condición material del cuero y el diseño de la billetera no se deben ver afectados, siendo poco probable que se modifiquen o alteren en el tiempo, Esto, a futuro, puede significar información relevante para el conocimiento científico.
- **Valor educativo.** A lo largo del tiempo, el objeto ha tenido cero valor educativo, sin embargo, actualmente, puede remitirnos a información sobre estilos de vida de la clase media en la ciudad de Lima de mediados del siglo XX.
- **Valor de antigüedad.** La billetera tiene 80 años de vida; de hecho, posee un valor asociado al tiempo y el cual va ganando de forma progresiva; su propia estética, los materiales y la forma de haber sido manufacturada suman a ello, además de las improntas producidas por las mordidas y rasguños.
- **Valor de novedad.** Actualmente, ninguno.
- **Valor sentimental.** La carga sentimental que tuvo el objeto y que se hizo fuerte con el tiempo, se ha perdido considerablemente al vincularse con el nuevo custodio: el museo.

- **Valor monetario.** La billetera es un objeto seriado y de calidad de una de las casas de artesanos más antiguas y tradicionales de Arequipa: La Casa Díaz. No se conoce cuánto puede restarle el precio en el mercado nacional o internacional, los rasguños y mordidas que tiene la billetera, pero lo que sí puede incrementar notablemente su valor económico es el valor asociativo y el de rareza a medida que el tiempo transcurra.
- **Valor asociativo.** El objeto tiene una doble relación por asociación, tanto por el lado de Fernando Belaúnde Terry como el de Pedro Díaz Cornejo. En el primer caso, está la impronta de los rasguños y mordidas sufridas por la billetera y en segundo caso lo es el de su fabricación (estética). Indudablemente la historia vinculada a ambos personajes como referentes nacionales (Perú) hace que se incremente este tipo de valor.
- **Valor de conmemoración.** No lo posee.
- **Valor de rareza.** Este valor puede verse incrementado a través del tiempo, en la medida en que se haga discontinua la producción seriada del modelo de billetera. Asimismo, esto hará que se incremente el valor económico en el mercado.

El estado ideal o la puesta en valor del patrimonio cultural

Como hemos venido indicando a lo largo de estas líneas de reflexión vinculantes al proceso o etapa de conservación-restauración dentro de la Cadena Lógica de Intervención al Patrimonio Cultural, definir el estado ideal en nuestra metodología no es otra cosa que la puesta en valor del patrimonio cultural. Esto se justifica en la medida en que todo proyecto siempre pretende “devolver a un estado anterior” las cualidades materiales y funcionales de la cultura material, haciendo referencia a un contexto histórico específico.

Haciendo uso de la Línea de Tiempo y la Historia de Valorización aplicadas a la billetera de Fernando Belaúnde Terry podemos establecer el estado ideal del objeto motivo de investigación. Si se analiza un periodo o momento de la historia de la billetera como lo fue aquel de su creación y uso original, podemos advertir que el

valor estético, el de novedad y el sentimental son los más representativos. Sin embargo, el momento posterior al fallecimiento del padre en 1972, aquel donde el objeto es recuperado y en el que se le da un mantenimiento hace que el valor estético mejore sustancialmente luego de una “caída” producto del entierro, pero sobre todo, hace que valores como los asociativos, el sentimental y el de antigüedad crezcan considerablemente. Es una instancia clave, en la medida en que el objeto presenta un discurso narrativo amplio y por ende, posibilidades varias para “contra historias”. Sin embargo, este análisis puede resultar contraproducente si no se toman en cuenta las necesidades y razones de adquisición que tuvo el museo respecto de la billetera, además de hacer eco de aquellos intereses y expectativas de aquellos que se han vinculado directa e indirectamente con el objeto. Así, cabe argumentar que la única forma de hacer que un conservador-restaurador realice una propuesta coherente y sustentable respecto del estado ideal de un objeto es obteniendo la mayor cantidad de datos e información sobre su pasado y presente:

Una parte esencial del trabajo de investigación que se efectúa sobre el patrimonio recae en establecer el proceso evolutivo del bien cultural objeto de la misma. Se parte de una realidad física evidente, el resto inmueble existente en el momento de tomar la investigación, y hay que averiguar las posibles alteraciones que éste puede haber sufrido desde su estado original hasta ese momento, identificando todos los cambios que se hayan podido producir mediante modificaciones, adiciones, alteraciones o eliminación de parte del bien⁵¹.

No obstante, es importante insistir que el estado ideal si bien atañe principalmente a un asunto material o físico del objeto, no implica dejar de lado o minimizar la información relacionada al tema de significados, valores y otros que hicieron o condicionaron aquellas alteraciones, intervenciones, eliminaciones, etc., como se ha mostrado en la figura 13, ya que son datos relevantes para la toma de decisiones y justificaciones sobre las intervenciones en conservación-restauración, y por ende, para la puesta en valor del patrimonio cultural:

⁵¹ Bermúdez, Giralt y Vianney, *Intervención...*, 41.

La función del patrimonio se considera hoy una cuestión tan esencial que hasta podría decirse que el patrimonio es un bien propedéutico, es decir, que su razón de ser es cumplir una finalidad previa⁵².

Así, y llegado el caso, dos objetos de la misma tipología patrimonial que presentan similares problemas en su estado material pueden experimentar —y deberían—, diferentes tratamientos y acabados acorde con los objetivos propuestos para su puesta en valor, y por ende, por lo que significan para un grupo social o comunidad de interesados; en ese sentido, queda descartada la posibilidad de reducir las intervenciones en conservación-restauración a problemas de nivel técnico de forma exclusiva:

Si una persona recibe el encargo de arreglar la bota estropeada de un labrador, en la que el cuero está reseco y agrietado, la suela desgastada por el uso y las costuras sueltas o rotas, normalmente el arreglo consistirá en engrasar el cuero, en bruñirlo, en reparar las costuras y quizá en sustituir la suela. Así, el campesino puede volver a usarla; la bota cumplirá la función que de ella se esperaba: proteger el pie de su dueño de la rugosidad de la tierra, proporcionarle calor, darle comodidad. La bota ha sido reparada (ha sido alterada, modificada, corregida) para que cumpla mejor una función⁵³.

¿Pero qué puede ocurrir si la misma bota pertenece a un personaje asociado a un momento trascendental de la historia contada a la fecha?

Si esa bota no pertenciese a un labrador, sino que fuese la bota con la que Colón pisó el continente americano por primera vez, esa misma reparación (el cambio de costuras y la suela por otras de material sintético) el engrasado y el bruñido parecerían completamente ridículos, porque la función de esa bota, la función para la que se repara esa bota, no es la misma que en el primer caso. Esta bota no se

⁵² Muñoz Viñas, *Teoría...*, 152.

⁵³ Muñoz Viñas *Teoría...*, 153.

repara para abrigar, para dar comodidad a su usuario, ni siquiera para proporcionar evidencias a los historiadores, ya que aun siendo la bota de un personaje insigne parece imposible que pueda aportar información verdaderamente relevante. No, la bota de Colón se repararía, se modificaría, se alteraría, para que pudiese funcionar mejor como símbolo de la Historia, de una historia que afectó a millones de personas y que probablemente contenga alguna especie de moraleja; y como símbolo de un personaje y de unos saberes históricos cuyo conocimiento se presupone a todos los miembros de una cultura con un cierto tipo de nivel de formación (Viñas, 2004, 153)⁵⁴.

Al margen de asumir de distinto un tratamiento de conservación-restauración debido a los significados que se le otorgan a los objetos, podemos sumar el factor de variabilidad dependiendo del tipo de administrador o “poseedor” del objeto. Ciertamente, el valor asociativo y posiblemente, el de conmemoración, fuesen en el caso de la bota de Colón los más fuertes; pero es importante considerar la custodia actual del objeto y si éste va a cumplir otros propósitos al margen de un tema pedagógico al ser instalado dentro de la vitrina de algún museo.

En conclusión, el apartado de conservación-restauración dentro de La Cadena Lógica de Intervención al Patrimonio Cultural debe priorizar mecanismos de negociación entre los interesados que permitan relacionar aquellas cualidades físicas y de usabilidad en los objetos, con los tratamientos directos, acabados y su conservación. De esta manera, resulta de primer interés que el patrimonio cumpla funciones socialmente requeridas y establecidas en base a consensos. Por ende, en el caso de la billetera, la decisión debe establecerse evaluando en primera instancia, la política cultural ejercida por el nuevo administrador del objeto: el Museo Nacional y su interés por la adquisición del objeto. En una segunda línea, y al margen que el valor sentimental haya sido anulado por el cambio de custodio, será éticamente correcto y un ejercicio de buenas prácticas hacer participar a la familia Belaúnde Terry, a historiadores o profesionales varios que de alguna u otra forma conozcan el objeto o

⁵⁴ Muñoz Viñas *Teoría...*, 153.

guarden información sobre su biografía. Finalmente, y llegado el caso, entraría a tallar el público objetivo que demandó el acceso a dicho bien.

Resumen

La conservación del patrimonio cultural implica realizar intervenciones (directas o indirectas) que no modifiquen drásticamente la estética del objeto. Por el contrario, la restauración es un ejercicio que aboga por alterar sustancialmente la condición física del patrimonio. Dichos cambios o modificaciones provienen de establecer un consenso de intereses y expectativas que permita minimizar el impacto negativo de los proyectos de puesta en valor, puntualmente, cuando se efectúan tratamientos de restauración, siempre y cuando resulte justificado adecuar los objetos a nuevos usos sociales o pretender “devolver” el patrimonio a un estado anterior. Para ello, se ha considerado el uso del instrumento Historia de Valorizaciones, el cual permite identificar y analizar los cambios y adecuaciones que los objetos han experimentado a lo largo de su vida. Finalmente, se considera relevante priorizar el estudio de los significados y los valores que los públicos otorgan al patrimonio por sobre los procedimientos técnicos y aplicación de materiales en la etapa de conservación-restauración, ya que esto último es un medio y no un fin en sí mismo cuando se evalúan criterios de éxito en éste tipo de proyectos.

2.4. La Difusión y Didáctica del Patrimonio

Habíamos advertido que en la Dirección de Proyectos, una de las áreas de conocimiento es aquella que gestiona las expectativas de los interesados: Gestión de *Stakeholders*. Para ello, se debe identificar y clasificar por grupos dicha colectividad con miras a diseñar estrategias que nos permitan orientar lo que se desea comunicar (contenidos) y cómo o de qué manera (medios) podrá resultar más efectivo ejecutar dicho proceso con el objetivo de propagar los valores de la cultura material y posibilitar la generación del discurso educativo.

En ése sentido, entendemos la difusión y didáctica como un proceso y etapa de trabajo que permite acceder y comprender el patrimonio cultural. Es un proceso, debido a que su configuración se basa en una serie de actividades conjuntas que buscan un resultado concreto orientado hacia el conocimiento y las formas de comunicar los bienes culturales. Y se entiende como etapa, ya que su ejecución se registra en un momento concreto dentro de la Cadena Lógica de Intervención al Patrimonio Cultural. Es decir, la difusión y didáctica —de forma general—, han sido temporalizadas como cierre de todo proyecto de puesta en valor; sin embargo, esto no necesariamente debe ser así ya que dependiendo del tipo de datos que se recuperen y generen, la transmisión de la información y su interpretación pueden iniciarse en momentos anteriores.

2.4.1. La difusión

La difusión implica clasificar y gestionar información atendida por niveles. Estos niveles deben ser organizados en razón de un determinado grupo de individuos a los cuales habrá que dirigir dichos contenidos:

El nivel de la difusión puede ser básico cuando va dirigido a un público general o indeterminado [...] Un segundo nivel de difusión requiere una información más elaborada, cuando se dirige a grupos determinados o bien se quiere profundizar en los datos que se proporcionan por disponer ya de unos análisis o de unos resultados

que, aunque parciales o incompletos, permiten avanzar respecto del nivel básico hacia otro más avanzado. Un tercer nivel es el que exigiría datos con contenido científico o técnico, que suele coincidir con las fases finales de difusión por disponer ya de la totalidad de información e ir encaminado al aprovechamiento íntegro de la intervención efectuada⁵⁵.

Así, tenemos un nivel básico que implicaría un tipo de información elemental y dirigido a un público amplio o, en su defecto, conlleva pensar en datos “planos” sin mayor profundidad o diferenciación de contenidos. Por su parte y como lo refieren los autores en la cita anterior, el nivel medio es donde aparece la diversificación de datos ya que se piensa en grupos concretos y con ello, se pretende clasificar la información que distintos públicos esperan obtener. Finalmente, el último nivel atenderá contenidos especializados dirigidos a entendidos en el tema y que deseen obtener información producida por profesionales en áreas de conocimiento similares.

Podemos observar en la imagen de la siguiente página (Figura 14), un esquema a modo de organigrama, que presenta los niveles de difusión y una secuencia vinculada con las etapas dentro de La Cadena Lógica de Intervención al Patrimonio Cultural. A su vez, es importante considerar que el conocimiento del bien es el inicio de toda secuencia de difusión; sin esta información es imposible que se generen contenidos y mucho menos, llegar a interpretarlos.

2.4.2. La didáctica

Debemos entender la didáctica como una estrategia de conservación del patrimonio, en la medida en que trabaja en y sobre el entramado social, y que en resumidas cuentas, es la manera más eficaz de que un bien cultural pueda trascender físicamente en el tiempo. Así, pensar en la didáctica es pensar en el cómo se transmitirán aquellos contenidos que se han recuperado y obtenido en las etapas previas de investigación, protección y conservación-restauración.

⁵⁵ Bermúdez, Giralt y Vianney, *Intervención...*, 82.

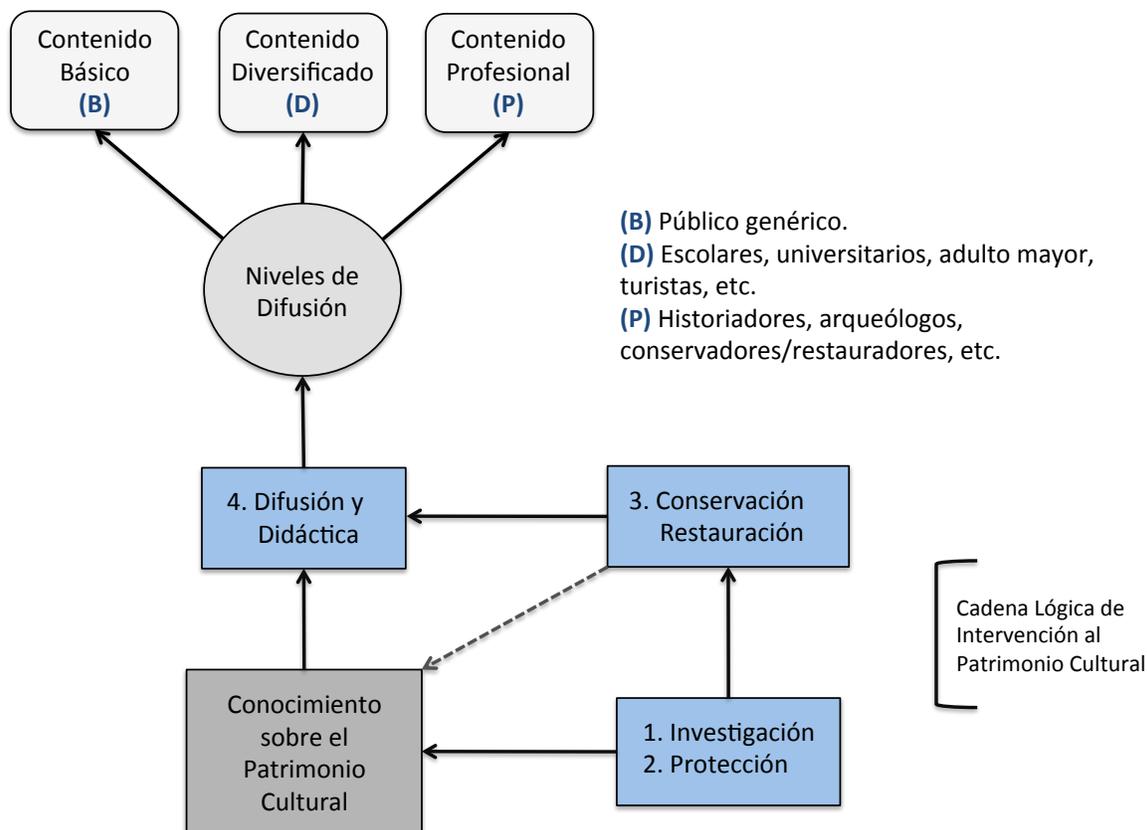


Figura 14⁵⁶

Lo primero que debemos asumir es que existen públicos diversos, con distintos comportamientos, intereses y necesidades. A ello debemos agregar otra área de atención para desarrollar didáctica, y no es otra cosa que las herramientas y canales a través de los cuales se propagan los contenidos. En ése sentido, podemos observar el esquema de la página siguiente (Figura 15) para tener una idea del proceso en el cual aquellos contenidos generados alrededor del patrimonio son indispensables, además del diseño de estrategias de comunicación que faciliten el escenario de interpretación.

⁵⁶ Esquema modificado del diseño original elaborado por Bermúdez, Viannet y Giralt (2004, 176).



Figura 15⁵⁷

A partir de las dos figuras mostradas en la etapa de difusión y didáctica del patrimonio, podemos resumir que se estructuran en base a dos estadios de trabajo: el primero es el de contenidos y el segundo es el de interpretación. Esto nos obliga a pensar que no sólo podemos quedarnos con la información y su organización bajo niveles diversificados, sino, además, se debe proceder a interpretarlos atendiendo una serie de factores como lo son el entorno donde se sitúa o se contextualiza el bien cultural, el tipo de usuario como ya se ha hecho saber y los medios y herramientas de comunicación. En éste último ámbito de interés, la aparición de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y el desarrollo de la Sociedad de la Información (SI) han modificado las formas de gestionar la cultura. La finalidad es una sola y no otra que la de promover el acceso comprensivo del patrimonio y maximizar su impacto social y educativo.

⁵⁷ Esquema modificado del diseño original elaborado por Bermúdez, Viannet y Giralt (2004, 289).

2.4.3. Las nuevas tecnologías y la gestión del patrimonio cultural

La SI es un constructo sociopolítico que data de la década de los 60 del siglo XX, y que promueve el desarrollo económico de las naciones a través de la circulación del conocimiento, haciendo uso de las nuevas tecnologías como medio preferente de difusión. En ése sentido, podemos subrayar dos aspectos de dicho fenómeno: el primero es la demanda para elaborar y gestionar contenidos, y el segundo es el uso de la tecnología digital como soporte de comunicación.

Así, en el actual escenario de la cultura y de su gestión, queda por sentada la necesidad del uso de las TIC como herramientas indispensables para elaborar y transmitir contenidos referidos al patrimonio. Pero esto no significa evadir una discusión sobre la necesidad de digitalizar información y cómo hacerlo; sobre todo, considerando que el uso y aplicación de las TIC han evidenciado desigualdades sociales y económicas, además de aquellas de índole ética y legal resumidas en términos como 'brecha digital', 'sistemas propietarios', 'códigos libres', etc. Sin embargo, hoy en día y al margen de un asunto puramente tecnológico, nadie cuestiona la utilidad del Internet y las redes sociales como una de las fórmulas de mayor interactividad entre instituciones culturales, patrimonio y público. En ése sentido, ahora, la idea pasa por estudiar, por ejemplo, el tipo de público que consumiría los servicios de una biblioteca municipal; pensar a quiénes interesaría que se digitalice el total de su colección y qué estrategias se podrían utilizar para hacer que igual deba ser visitado *in situ*.

En el caso de profesiones como las del conservador-restaurador, el uso de las TIC son de reciente aplicación. La elaboración de registros e inventarios sobre colecciones, y con ello, el uso del formato digital para elaborar catálogos quizá sea el primer acercamiento que se tuvo como lo fue el proyecto del Museo del Traje y la aparición del E-DOMUS desarrollado por el Ministerio de Cultura de España en el 2004⁵⁸. Su aporte ha ido emparentado con la experimentación y adecuación de

⁵⁸ Eva Alquezar, "El Museo en el Mundo Digital. La Red Digital de Colecciones de Museos de España", TECNIMAP, 2010, 5.

instrumentos que vinculen imágenes y texto en orden de comunicar temáticas variadas para evaluar e intervenir el patrimonio cultural. Sin embargo, esto no ha finalizado con la elaboración de documentos o de fichas técnicas aisladas; por el contrario, se le ha sumado la posibilidad de integrarlas en bases de datos que permitan administrar mayor cantidad de contenidos, pero sobre todo, y con el aporte de los Sistemas de Información Geográfica (SIG), en la actualidad, podemos referenciar espacialmente los bienes culturales y ubicarlos en un punto concreto del planeta para su posterior visualización y análisis:

SIS is a virtual space where each kind of information can refer a specific point in a known spatial reference system. Apart from this location of the data, the data themselves are connected in a logical environment (the Database) in order to allow an "intelligent" Reading of the data⁵⁹.

Así, hoy en día, la inserción de los SIG o SIS (Sistemas de Información Espacial), es considerada la evolución natural de las bases de datos tradicionales utilizadas para preservar y gestionar patrimonio cultural:

En España, la tecnología SIG se ha aplicado en diversos campos, en todos los niveles, nacional, regional y local [...] y solo más recientemente, al igual que en el resto del mundo, su utilización se ha extendido también al Patrimonio Cultural, convirtiéndose en una herramienta de gran utilidad. Buen ejemplo de ello son los diversos proyectos realizados sobre el Patrimonio Arqueológico y gestionados por entidades públicas (el proyecto ArqueSIG de la Universidad de Jaén, el proyecto SIPMUR de la Región de Murcia o el proyecto en la comarca de La Serena del CSIC)⁶⁰.

⁵⁹ Fulvio Rinaudo, Eros Agosto y Paolo Ardisson. "GIS and WEB GIS, Commercial and Open Source Platforms: General Rules for Cultural Heritage Documentation" (conferencia presentada en el simposio "XXI International CIPA Symposium", Atenas, 1 – 6 de octubre de 2007).

⁶⁰ Vicenzina La Spina, et al. "La Aplicación de un Sistema de Información Geográfica (SIG) para la Conservación del Patrimonio Arquitectónico: El Estudio de los Revestimientos Históricos Continuos Tradicionales del Centro Histórico de Valencia". ARCHÉ 6-7 (2011-2012): 323-332.

Mapas temáticos

Los conservadores-restauradores hemos hecho uso de un instrumento gráfico conocido genéricamente como mapa y que de forma tradicional ha estado vinculado a los procesos de documentación que comuniquen las alteraciones o patologías del objeto motivo de intervención. Por ello se le llamó mapa de alteraciones. Este instrumento ha servido de apoyo a otras herramientas de documentación como son las fichas de estado de conservación.

Sin embargo, y de manera progresiva, la conservación-restauración vio necesario ampliar la posibilidad de ‘mapear’ otro tipo de procesos como por ejemplo el de una intervención directa. Así, la idea de documentar gráficamente el patrimonio cultural ha podido aplicarse a una etapa en la cual se realizan los tratamientos directos; incluso, proyectar resultados y discutir acabados con nuestros potenciales clientes. En sí, hoy por hoy, es posible documentar procesos y resultados de conservación-restauración apoyados en medios gráficos con la finalidad de que sean comunicados a distintos públicos. En la página siguiente podemos observar un ejemplo (Figura 16) donde quedan representados los daños o patologías actuales de la portada de la Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes del Perú (Lima). El mapa de alteraciones elaborado por Lorena Olazábal ha sido posible, utilizando el *software* de dibujo vectorial *Adobe Illustrator* (AI). Es importante hacer notar que dicho instrumento (mapa de alteraciones) no supe los informes de estado de conservación al momento de evaluar el patrimonio, pero sí potencia la forma de comunicarlo, haciéndolo visible y comprensible para un ojo no educado. Si a esto le agregamos el uso de un lenguaje (Leyenda) que evite la jerga profesional, estaremos ampliando nuestro público receptor de dicho contenido a nivel informativo.

La explotación de los mapas como el de alteraciones o patologías utilizados por los conservadores-restauradores podría finalizar en la elaboración de infogramas. Ciertamente y dependiendo de las características de lo que se comunica, un infograma puede pasar de ser un elemento de carácter informativo a uno de interpretación. El

primero de ellos lo observamos comúnmente en la prensa escrita y digital, y el segundo en los *posters* de divulgación académica.

En relación a esto último, vemos cómo el diseño de infogramas ha calado en la comunicación visual de los últimos años en razón de sus múltiples aplicaciones en el entorno museográfico (exhibición de colecciones) o los *blogs* temáticos bajo la lupa de la historia, las artes y el turismo (Figura 17).

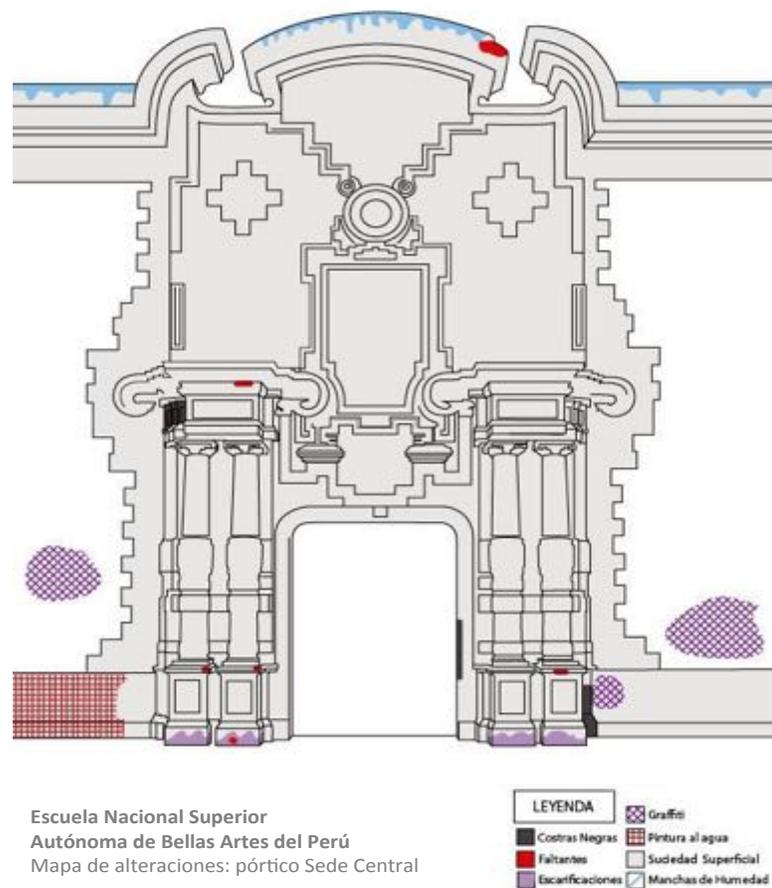
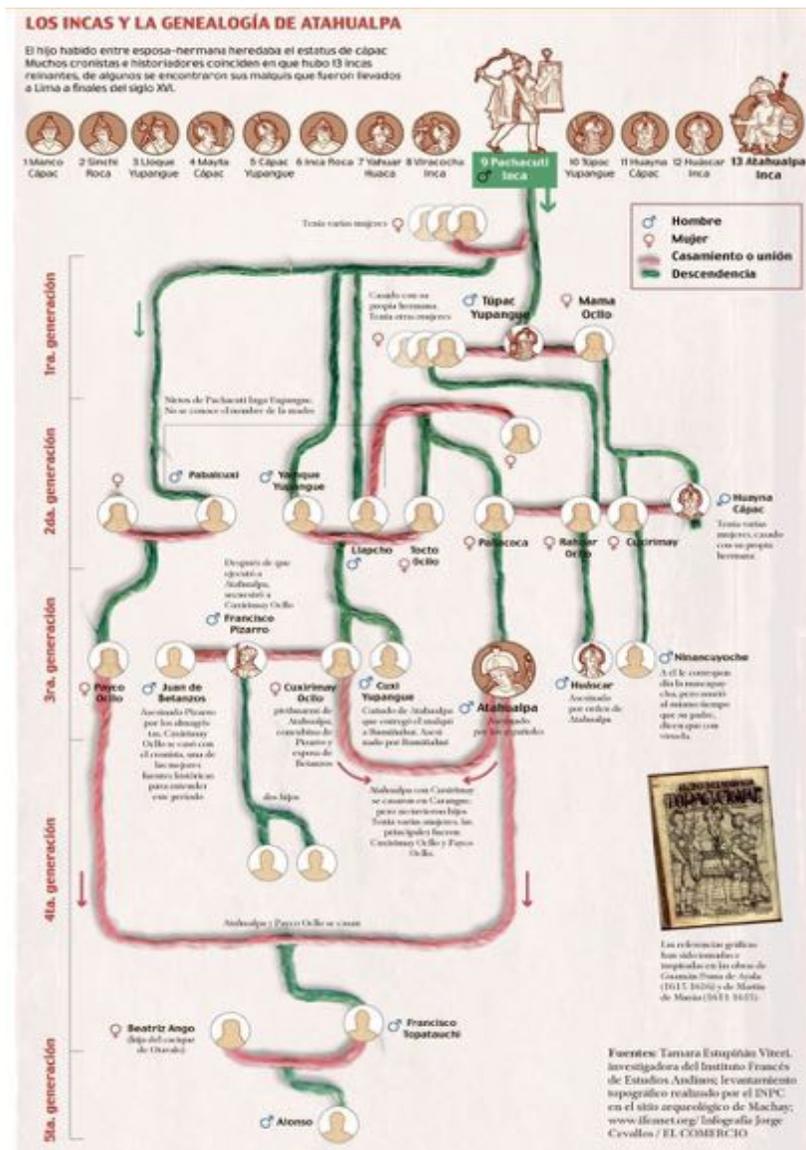


Figura 16

Figura 17⁶¹

Bases de datos

Otro de los caminos habituales de documentar patrimonio con miras a gestionar dicha información y que a su vez sirve de soporte para comunicar e interpretar contenidos

⁶¹ Jorge Cevallos, Los Incas y la Genealogía de Atahualpa. El Imperio Inca. <http://elhistoriador.es/grandes-imperios/civilizaciones-prehispanicas-de-america/imperio-inca/> (consulta el 30 de Marzo de 2016).

diversificados ha sido la elaboración de bases de datos. En el caso de la Biblioteca Municipal de Barranco asumimos que se administra una colección documental y que resulta necesario poder saber en detalle qué, cómo y dónde se encuentran cada uno de los bienes que la constituyen. Incluso, podemos ampliar la base de datos considerando que el inmueble alberga otro tipo de objetos patrimoniales como mobiliario y pinturas. En sí, de lo que se trata es que una base de datos pueda facilitar el acceso y transmisión de contenidos de cada uno de los elementos que constituyen el patrimonio en una colección administrada por una entidad pública y que tiene como obligación principal, gestionar dicha información al servicio de la sociedad.

Podemos definir una base de datos como un sistema organizado de información digitalizada, y que en este caso se vincula a contenidos referidos al patrimonio cultural. Principalmente se clasifican en dos: las bases de datos estructuradas y las no estructuradas. Nuestro ámbito de desarrollo va a estar enfocado a la primera de ellas.

Las bases de datos estructuradas o clásicas están formadas por registros y se administran a partir del uso de un Sistema de Gestión de Bases de Datos (SGBD). El SGBD no es otra cosa que el interfaz que permite al usuario interactuar con los contenidos de la base de datos:

Un SGBD permite el almacenamiento, manipulación y consulta de datos pertenecientes a una base de datos organizada en uno o varios ficheros. En el modelo más extendido (base de datos relacional) la base de datos consiste, de cara al usuario, en un conjunto de tablas entre las que se establecen relaciones⁶².

En resumen, el SGBD son los *software* que harán posible la gestión de los datos recuperados y producidos por el conservador-restaurador en torno a los bienes culturales como por ejemplo, el mapa de alteraciones que se mostró en la figura 16.

⁶² SIGMUR, Sistemas de Gestión de Bases de Datos y SIG. Capítulo 9. http://www.um.es/geograf/sigmur/sigpdf/temario_9.pdf (consulta el 2 de agosto de 2016).

En la actualidad, las bases de datos estructuradas se organizan a raíz de modelos relacionales. Un modelo relacional presenta la información de un objeto como lo es el de los bienes culturales en una tabla bidimensional constituida por registros (filas) y atributos (columnas). Un ejemplo de *software* de tipo propietario bajo estas características lo es el Microsoft Access, y de código abierto podemos citar el caso de Apache OpenOffice Base y el PostgreSQL.

Para optimizar resultados y favorecer el impacto en la transmisión de contenidos de las bases de datos de patrimonio cultural, podemos tomar en consideración las siguientes sugerencias:

- Normalización de terminología y vocabulario. Debemos estandarizar criterios de registro y catalogación de patrimonio cultural; al menos, intentar hacer uso de manuales y guías que se han venido utilizando desde profesiones como el arte y la arqueología con cierta regularidad. El caso de CIDOC (ICOM) es uno de ellos: <http://network.icom.museum/cidoc/resources/cidoc-standards-guidelines/>
- Bases de datos integrales. Debemos evitar diseminar información del patrimonio elaborando bases de datos por áreas o intereses profesionales. Esto conlleva a duplicar contenidos de forma innecesaria cuando podría existir un registro central con interdependencias organizadas de forma estratégica en un territorio.
- *Software* abierto / *software* propietario. Debemos promover el uso del *software* abierto y el de dominio público al margen que en ninguno de los casos sea sinónimo de gratuidad. A raíz de ello y no menos importante, debemos apostar por registrar bajo licencia de propiedad intelectual como las de *Creative Commons*, los contenidos que se construyen y se distribuyen sobre el patrimonio cultural.

Sistemas de Información Geográfica

Un SIG es una herramienta que permite representar los contenidos de una base de datos con el apoyo de componentes georeferenciados. Es decir, permite sumarle un atributo de carácter espacial o de locación a una tabla de contenidos para observar relaciones, comportamientos y patrones que son complejos para visualizar y analizar en formatos bidimensionales. Los SIG tienen dos componentes esenciales:

Un modelo de datos en el que se almacenan las características de los objetos geográficos de forma similar a como se almacenan en una base de datos convencional (de hecho, muchos sistemas emplean sistemas de gestión de base de datos convencionales), junto con información posicional (coordenadas) y las relaciones entre los distintos objetos (qué está conectado a qué, o junto a).

Una colección de funciones que nos permiten interrogar a la base de datos y obtener respuestas, bien en base a listados o a imágenes: mapas⁶³.

El aporte de los SIG para la gestión del patrimonio cultural reside no sólo en poder localizar nuestro objeto de estudio bajo un sistema de coordenadas; si bien es cierto que esta característica la distingue respecto al de una base de datos estructurada, lo más importante es que el *software* permite ampliar nuestras posibilidades de consulta y sobre todo, tener resultados inmediatos. En sí, podemos lograr análisis gestionando mayor cantidad de datos y cruzando información de orden cualitativo y cuantitativo. Si a ello le sumamos el aporte visual como resultado a partir de representaciones gráficas 3D y el soporte multimedia, nuestra comunicación puede alcanzar un mayor impacto entre los interesados y nuestro público destinatario o beneficiario.

⁶³ Alfonso Rubio y Javier Gutiérrez, "Los Sistemas de Información Geográficos: origen y perspectivas", Revista General de Información y Documentación Vol 7, n°1 (1997): 93-106.

Como es sabido, en el caso puntual de las intervenciones en conservación-restauración sobre un bien patrimonial y su posterior puesta en valor, la única manera de proyectar alternativas de solución es documentar previamente su estado material. En el caso de los SIG y a través de niveles de información por contenido (capas geográficas), los atributos (gráficos y no gráficos) permiten darnos una idea individual (por temas) e integral del patrimonio cultural considerando la finalidad del proyecto. En las figuras 18 y 19 que se han desarrollado para el proyecto de la Iglesia de San Idelfonso en Granada, podemos observar dos niveles de atributos vinculados al estado de conservación del inmueble: litotipos y alteraciones; y luego, una de 3D que permite integrarlas (Figura 20).

Aquellas vistas pueden ser realizadas conjuntamente o de manera posterior a un levantamiento métrico del edificio, el cual nos permitirá conocer a detalle las dimensiones exactas del objeto de estudio. Este tipo de levantamiento puede realizarse de forma tradicional con el uso de una cinta métrica y el posterior traspaso del dibujo a escala. Sin embargo, hoy en día existen otras alternativas para hacer levantamientos métricos como el uso de ortofotos bajo la metodología fotogramétrica o mediante la aplicación de un láser escáner 3D que nos permita visualizar el inmueble a través de una nube de puntos. Sea cual sea el procedimiento o técnica para hacer el levantamiento arquitectónico, lo importante es que todas puedan hacer uso de un SIG que permita preservar y gestionar los contenidos.

La figura 20 muestra una combinación de vistas 3D y el levantamiento arquitectónico en planos. La información asociada está referida al estudio de elementos constitutivos y su ubicación específica en el inmueble. La base de datos relacional puede estar referida a temas diversos que impliquen el estudio material del inmueble como patologías o daños de fábrica, así como las alteraciones sufridas en el tiempo producto de intervenciones o adecuaciones anteriores. En ése sentido, el SIG podría arrojarnos una estadística sobre el uso del inmueble a través de su Línea de Tiempo o evaluar patrones sobre criterios de intervención. Finalmente, el contenido

de este tipo de atributos puede estar condicionado dependiendo de lo que se desee comunicar y el tipo de público al que nos dirigimos.

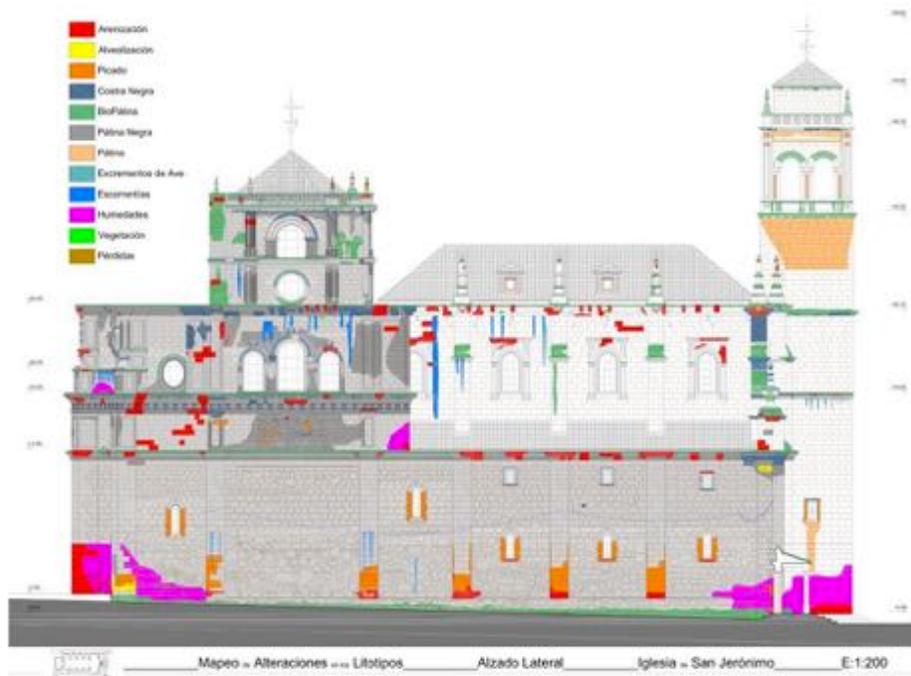
Otro ejemplo de reciente alcance en temas de SIG y patrimonio se desenvuelven alrededor de acciones con mayor impacto de sociabilización en proyectos de puesta en valor. Así, podemos identificar el caso de los bibliobuses como lo refiere el texto de Lourdes Santos de Paz sobre la necesidad de llevar servicios y programas de las bibliotecas a puntos específicos de una comunidad o jurisdicción⁶⁴. Para ello, resultaría imprescindible diseñar una ruta y puntos de estación con la ayuda de una base de datos referenciada que permita justificar dichos trayectos y el número de recorridos en un periodo de tiempo determinado.



Figura 18⁶⁵

⁶⁴ Lourdes Santos de Paz, “El Bibliobus: vehículo de información”, Revista General de Información y Documentación Vol 20, (2010): 267-279.

⁶⁵ Arquitectura y Patrimonio. El levantamiento arquitectónico en restauración. Análisis de litotipos. https://arquipa.files.wordpress.com/2014/12/monasterio-de-san-jerc3b3nimo-granada_001.jpg (consulta el 2 de marzo de 2016).

Figura 19⁶⁶Figura 20⁶⁷

⁶⁶Arquitectura y Patrimonio. El levantamiento arquitectónico en restauración. Mapeo de alteraciones. https://arquipa.files.wordpress.com/2014/12/monasterio-de-san-jerc3b3nimo-granada2_001.jpg (consulta 2 de marzo de 2016).

Resumen

Esta etapa de trabajo dentro de nuestra cadena lógica, implica la organización de información por niveles de contenido y el desarrollo de estrategias de comunicación efectiva que busquen “devolver lecturas” sobre el patrimonio motivo de investigación, protección y tratamientos.

Desde el ámbito de la conservación-restauración se ha hecho uso de una serie de instrumentos que podrían ser utilizados para comunicar estratégicamente los procesos de trabajo; desde la documentación de los objetos y su estudio material o alguna otra referencia temática a través de mapeos gráficos o infografías, pasando por la elaboración de bases de datos y sistemas de información geográfica que gestionen colecciones. Sin embargo; esto debe ser conducido por medio de un canal de comunicación y que en los últimos años se ha visto reducido o enfocado al uso del Internet por medio de las redes sociales que desde la década de los 90, han venido utilizan las instituciones que administran o velan por la preservación del patrimonio cultural.

⁶⁷ Arquitectura y Patrimonio. El levantamiento arquitectónico en restauración. Levantamiento 3D con planimetría. <https://arquipa.files.wordpress.com/2014/12/levantamiento-3d.jpg> (consulta el 2 de marzo de 2016).

3. Estudio de Caso: la Biblioteca Municipal Manuel Beingolea de Barranco

3.1. Elementos Contextuales

Dinámica territorial - sectorial

Barranco es uno de los distritos de la capital peruana con menor área de terreno (3.3 km²) y con una población que supera los treinta mil habitantes según el censo de seguridad ciudadana del año 2013⁶⁸. Además, es importante señalar que se encuentra completamente urbanizado; es decir, no existen asentamientos humanos o zona rural. Sin embargo, un aspecto a considerar en el análisis del territorial y sectorial es el desequilibrio referido a la distribución habitacional así como de la oferta de servicios básicos que divide en dos el distrito (Este y Oeste), justo en el paso de vías de la Línea de Transporte Metropolitano que recorre de sur a norte la ciudad (2010)⁶⁹. Así, mientras la zona oeste concentra la mayor cantidad de bienes e instituciones de interés público, la zona este se ha visto asociada exclusivamente a la vida nocturna, sobre todo la de peñas (fiestas populares de la música criolla), pero también y lamentablemente, con la delincuencia (Figura 21).

Por otro lado, el distrito capitalino de Barranco, fundado en 1874, ha sido reconocido tradicionalmente por su oferta cultural gracias al patrimonio histórico y a la oferta del sector terciario o turístico relacionado con la cultura viva para el entretenimiento y el ocio: espacios de interés cultural, museos, galerías de arte, gastronomía y vida nocturna es lo destacable:

El distrito cuenta con una vasta actividad cultural gestada en su enorme mayoría por el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil. Así, encontramos diversidad de galerías (18), teatros y espacios de artes escénicas (10), centros culturales (9), peñas (5),

⁶⁸ Riesgos y recursos preventivos para enfrentar el delito. Distrito de Barranco. http://seguridadidl.org.pe/sites/default/files/pdf_districts/2013/barranco.pdf (consulta: 12 de mayo de 2016).

⁶⁹ SPDA. Actualidad Ambiental. <http://www.actualidadambiental.pe/?p=5179> (consulta: 15 de mayo de 2016).

asociaciones y colectivos (7), museos (4), espacios de producción independiente (2), librerías (2), entre otros⁷⁰.

Este fenómeno ha propiciado el sólido desarrollo y empoderamiento del tercer sector como han sido los casos de Tupac o Wasi reconocidos por el Ministerio de Cultura en su programa Puntos de cultura⁷¹.



Figura 21⁷²

Asimismo, la Municipalidad de Barranco ha tomado partido de este contexto donde la población de artistas e intelectuales están jugando un rol predominante en el desarrollo de la cultura, empoderando a la población en temas de participación ciudadana y escuchando las propuestas de individuos y grupos u organizaciones como

⁷⁰ Diagnóstico Cultural de Barranco. Resultados de la 1era Reunión de Consulta General. <http://www.munibarranco.gob.pe/jdownloads/Agenda%2021/Diagnostico%20Cultural%20de%20Barranco.pdf> (consulta: 08 de agosto de 2016).

⁷¹ Puntos de Cultura. <http://puntosdecultura.pe/los-puntos> (consulta: 20 de julio de 2016).

⁷² Intervención propia sobre imagen del blog Composición urbana. La buena forma de hacer ciudad. <http://composicionurbana.blogspot.com.es/2013/01/barranco-y-su-metamorfosis-urbana.html> (consulta: 08 de agosto de 2016).

las mencionadas en el párrafo anterior o la Red de Artistas Barranquinos (RAD). Dicho escenario ha sido de vital importancia ya que se llegaron a tomar acuerdos como por ejemplo, la inserción de Barranco a la Agenda 21 de la UNESCO⁷³.

La información sobre las características socioeconómicas de la población barranquina nos muestra que dentro de las escalas o niveles que estableció la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado en el año 2003⁷⁴, el distrito mantiene el 35% entre los niveles C y D. Es decir, con unos ingresos que alcanzan los 1500 nuevos soles (395 euros)⁷⁵ y con una reducida población en extrema pobreza: 5,5%. Aún así, resulta complejo determinar sectores con mayores ingresos como los A y B, ya que los informes actualizados sobre este tipo de estudios no aportan datos específicos y solo alcanzan en señalar que el 94,7% de la población se consideran no pobres⁷⁶. Sin embargo, en estos mismos estudios resulta importante resaltar información como el promedio de edad que asciende a los 37 años o sobre la educación de tipo regular (primaria-secundaria y de grado) con una cantidad de asistentes que supera los 7 mil individuos. Así, el escenario referido con la oferta educative se organiza de la siguiente manera:

En Barranco funcionan 15 Instituciones Educativas Públicas que brindan servicios educativos desde inicial, cuna y jardín, hasta CETPROS. Es importante mencionar que estas IIEE están organizadas en la Red Educativa 07 de Barranco la misma que se encuentra en coordinación con la MDB. Además, en el distrito funcionan dos universidades privadas: UTEC y Alas Peruanas⁷⁷.

⁷³ Barranco construye cultura. Reunión con la Comisión de Educación, Cultura y Deportes de la Municipalidad de Barranco. <http://tupac.org.pe/barranco-construye-cultura-reunion-con-la-comision-de-educacion-cultura-y-deportes-de-la-municipalidad-de-barranco/> (consulta: 07 de agosto de 2016).

⁷⁴ Informes y archivos sobre niveles socioeconómicos en el Perú. <http://apeim.com.pe/niveles.php> (consulta: 12 de mayo de 2016)

⁷⁵ Desde marzo de 2016, el sueldo mínimo es de 850 nuevos soles, mientras que el nivel socioeconómico A supera los 12 000 (3 157 euros).

⁷⁶ Presupuesto Institucional de Apertura 2016.

<http://www.munibarranco.gob.pe/jdownloads/transparencia/Planeamiento%20y%20Organizacion/PIA2016.pdf> (consulta: 10 de agosto de 2016).

⁷⁷ Diagnóstico Cultural de Barranco. Resultados de la 1era Reunión de Consulta General.

<http://www.munibarranco.gob.pe/jdownloads/Agenda%202021/Diagnostico%20Cultural%20de%20Barranco.pdf> (consulta: 08 de agosto de 2016).

Por otro lado, y referido al tema de crecimiento poblacional, es necesario tomar en cuenta que la tasa de natalidad se ha visto reducida de forma sostenible desde la década de los 80 del siglo pasado, pero ha llegado a cotas sorprendentes en los censos de 1993 y 2007 con un saldo negativo de (-15.67%) y (-17.78%) respectivamente. Es decir, de una población de 41.234 habitantes, Barranco pasó a tener en 14 años, 33.903. En el Presupuesto Institucional de Apertura 2016 que la administración local remite a manera de oficio a la Municipalidad Metropolitana de Lima, considera aquello como un asunto de interés y esboza una serie de razones⁷⁸:

- El crecimiento inmobiliario está limitado en el distrito, debido a que distintas zonas son consideradas patrimonio cultural; la intangibilidad de dichas áreas no permite el crecimiento en el sector constructivo inmobiliario.
- El incremento de los negocios utilizando antiguas viviendas ha disminuido el crecimiento poblacional a raíz de los atractivos turísticos del distrito.
- Asimismo, el alto costo de dichos inmuebles, debido a la demanda de negocios ha ocasionado el desinterés por adquirir viviendas familiares en el distrito.

Biblioteca

La biblioteca es uno de los inmuebles de mayor representatividad social en el distrito limeño de Barranco, una fábrica datada en el año 1922 y ubicada en un emplazamiento turístico de relevancia como lo es su plaza central (Figura 22).

La gestión pública de turno (2015-2017) tiene la voluntad política de poner en valor el inmueble, pensando en el contexto que actualmente se viene desarrollando en el distrito; tal es el caso de lo comentado respecto a su inserción en la Agenda 21 y que se puede resumir en un empoderamiento social para la generación de actividades

⁷⁸ Presupuesto Institucional de Apertura 2016.
<http://www.munibarranco.gob.pe/jdownloads/transparencia/Planeamiento%20y%20Organizacion/PIA2016.pdf> (consulta: 10 de agosto de 2016).

vinculantes a la cultura, la educación y el entretenimiento como lo expresa el Diagnóstico Cultural de Barranco en su primera reunión de consulta general⁷⁹:

“Mejoramiento de los servicios de la Biblioteca Municipal de Barranco, Distrito de Barranco – Lima – Lima”. (2014): El proyecto consiste en la Rehabilitación y mejoramiento de infraestructura interna con remodelación de ambientes, ampliación de servicios para usuarios especiales, mejora del almacenamiento de libros, del equipamiento administrativo y del mobiliario y equipo informáticos para usuarios, mejora del sistema de iluminación y cableado y promoción de los servicios de la Biblioteca. Hasta el 2014 el expediente técnico se encontraba a la espera de la aprobación del Ministerio de Cultura.

El inmueble donde se ubica la Biblioteca Municipal Manuel Beingolea es un espacio que se organiza administrativamente en función a tres áreas: la biblioteca propiamente dicha, la misma que integra el depósito documental y la sala de lectura, por otro lado, la oficina de turismo y finalmente, la oficina de cultura. Por el momento, es sabido que la última será movilizad a otro edificio, lo cual permitiría re-pensar el espacio exclusivamente para las dos restantes. A su vez, es importante señalar que una de las mayores demandas del recinto es el uso relacionado con las celebraciones sociales entre las que destacan los matrimonios civiles, y para ello se cuenta con un espacio denominado Salón de Actos ubicado en la zona central del inmueble.

Se puede precisar que la biblioteca es un recurso en potencia y que el interés de la gestión municipal es convertirla en un producto cultural; en ése sentido, se busca mejorar y ampliar los actuales servicios que presta a la comunidad: lectura en la sala y préstamo de textos a domicilio. Por esa razón, resulta de suma importancia generar productos con distintos niveles de contenido relacionados a su patrimonio bibliográfico; esto, con la finalidad de aunar lo que tradicionalmente han venido cumpliendo por función aquellas bibliotecas municipales pero sumarle otras, donde

⁷⁹ Diagnóstico Cultural de Barranco. Resultados 1era Reunión de Consulta General. <http://www.munibarranco.gob.pe/jdownloads/Agenda%2021/Diagnostico%20Cultural%20de%20Barranco.pdf> (consulta: 08 de agosto de 2016).

sea posible clasificar al usuario a partir de los beneficios de catálogos y bases de datos, mejorando la gestión y calidad de la información. En sí, mejorar el impacto de uso y función social, atendiendo a sus beneficiarios directos.

A su vez, se requiere una mejora de los espacios que dispone actualmente el inmueble, y proyectar aquellos que resulten necesarios acorde con el uso y función social que la comunidad demande. En ése sentido, se preve la digitalización del edificio y con ello, la elaboración de hipótesis virtuales que conjuguen las posibilidades de adecuación tomando en cuenta el marco legal de protección que detenta el inmueble, previo a las intervenciones de rehabilitación.



Figura 22⁸⁰

Finalmente, se ha visto necesario construir una marca para la biblioteca y atender el tema de comunicación digital través de una plataforma *online*. Esto último está emparentado con la necesidad de difusión de dicho patrimonio y sobre todo, de organizar actividades que permitan a los usuarios y beneficiarios directos además de aquellos públicos potenciales, disfrutar de la biblioteca y sus servicios. A razón de estos preceptos, podemos describir el proyecto de «puesta en valor», bajo tres Líneas de Interés y que a su vez, van a configurar el ciclo de vida del producto:

⁸⁰ Plaza central de Barranco, Edgar Asencios.

1. Restauración y adecuación del inmueble a los nuevos usos sociales
2. Digitalización y preservación de la colección bibliográfica
3. Programación sociocultural: difusión y didáctica del patrimonio

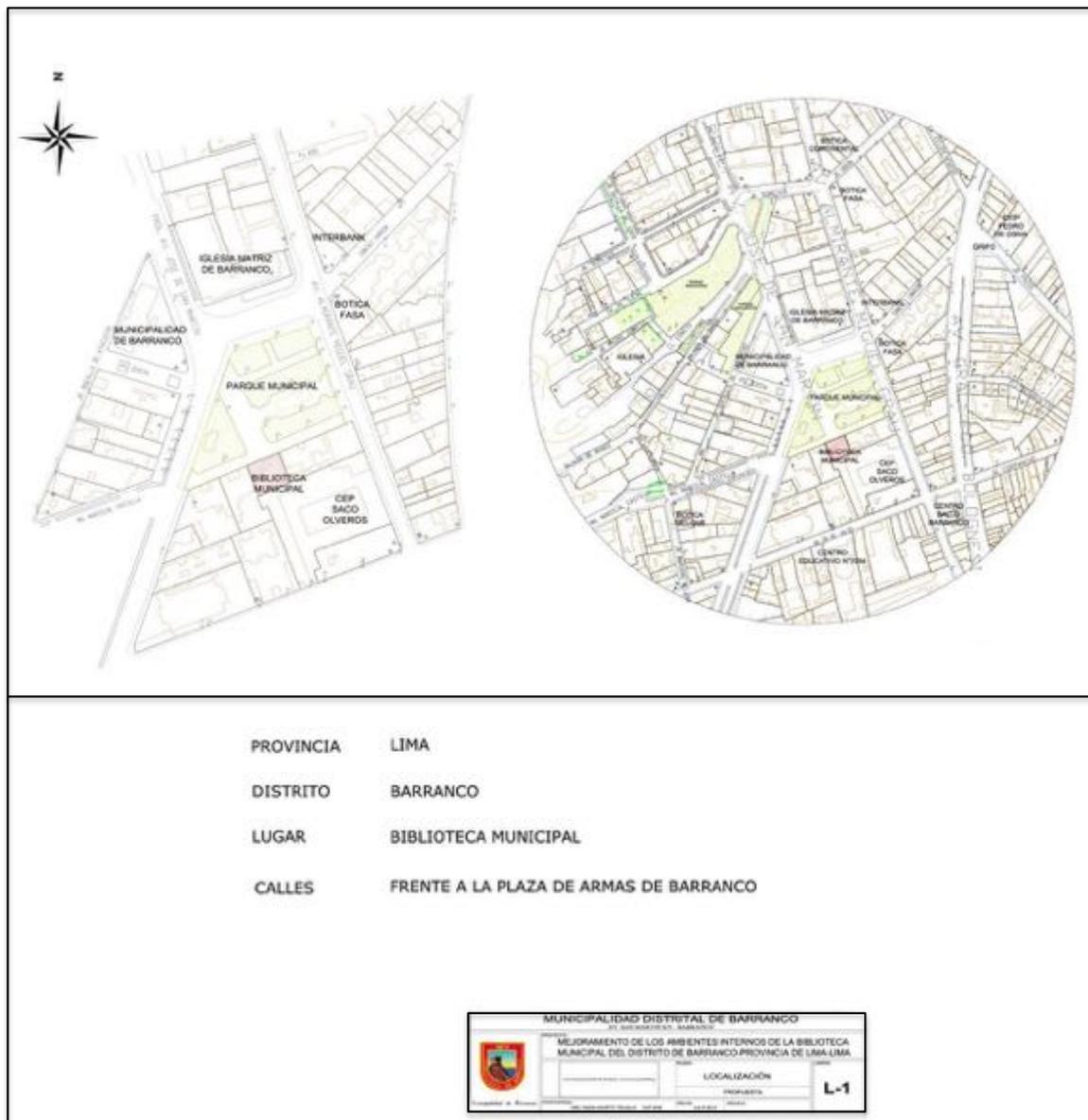


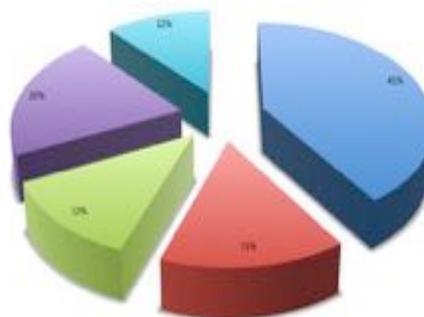
Figura 23

Destinatarios: público objetivo

Se ha diseñado una encuesta al público usuario de la biblioteca con el objetivo de conocer las características del grupo de personas al cual se dirige el proyecto. Su ejecución ha tenido un intervalo de 30 días calendario y arrojó 150 documentos que nos han permitido conocer no solo el perfil del beneficiario, sino, además, las necesidades y prioridades que consideran importantes atender para mejorar los servicios que la biblioteca ofrece actualmente.

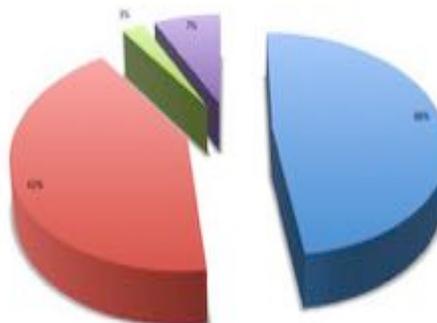
1. ¿Cuál es la frecuencia con la que visitas la Biblioteca Municipal?

Una vez al mes	41%
Más de una vez al mes	15%
Una vez a la semana	12%
Más de una vez a la semana	20%
Primera vez que asiste	12%



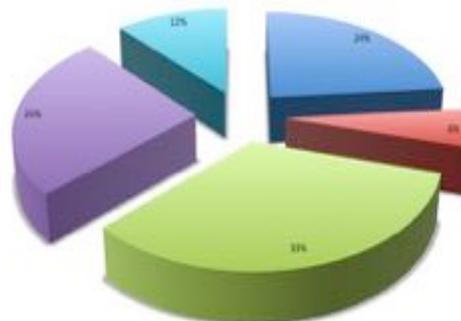
2. ¿Con qué fin utiliza los espacios de la Biblioteca Municipal?

Para leer	48%
Para realizar trabajos (tareas de colegio, proyectos laborales, etc.)	42%
Para participar de alguna actividad programada	3%
Para información referida a trámites	7%



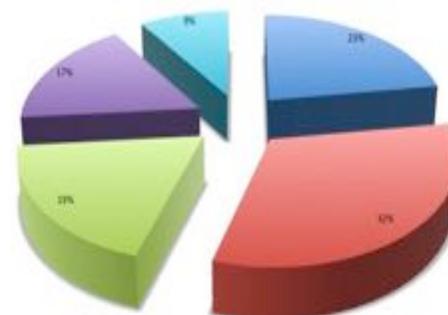
3. ¿Qué textos solicita con más frecuencia en la Biblioteca Municipal?

Humanidades (historia, filosofía, artes visuales, etc.)	24%
Ciencias (matemáticas, física, química, etc.)	6%
Revistas (miscelánea)	33%
Ninguno	25%



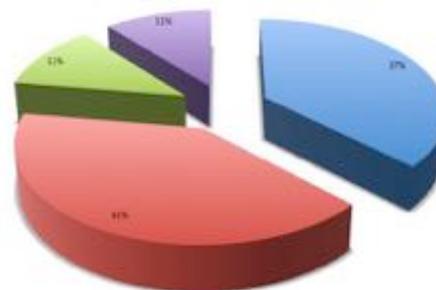
4. ¿Cuál es el servicio más destacable que ofrece la Biblioteca Municipal?

Atención al usuario	23%
Colección documental	32%
Espacio	19%
Tranquilidad	17%
Otros	9%



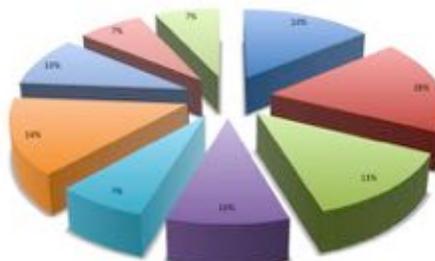
5. ¿Cuál es el servicio que considera debería mejorar en la Biblioteca Municipal?

Mejorar la colección documental	37%
Espacio / ambientes	41%
Mobiliario	11%
Otros	11%



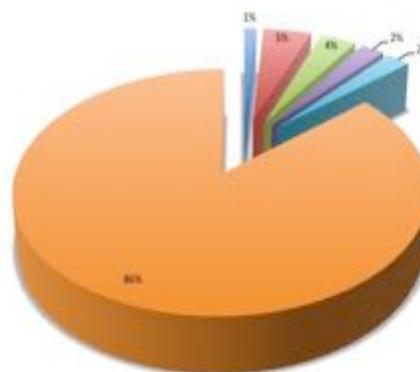
6. ¿Qué servicio considera debería implementarse en la Biblioteca Municipal?

Internet / wifi	14%
Digitalización de la colección	18%
Sala de trabajo	13%
Sala de cómputo / computadoras	10%
Cafetería	10%
Programas sociales / culturales	7%
Préstamo de documentos	14%
Más espacio	7%
Otros (dispensador de alimentos y bebidas, fotocopiadora, etc.)	7%



7. ¿Qué actividades que se desarrollan en el interior de la Biblioteca Municipal conoces? ¿Has participado en alguna de ellas?

Proyecciones de cine / otros	1%
Charlas / seminarios / otros	5%
Cuenta cuentos	4%
Exposiciones	2%
Teatro	2%
No conoce	86%



Los gráficos diseñados por Rafael Olivera permiten obtener algunos datos de interés que resultan útiles para tomar decisiones o en todo caso, descartar algunas ideas previas o de primer contacto que hemos tenido. Así, un 20% de los encuestados acude más de una vez a la biblioteca, pero también hay un porcentaje respetable de individuos que solo se encuentran de paso por el distrito (¿turistas?). La mitad de los encuestados (75 aproximadamente) utiliza el espacio como lugar de lectura y la otra para realizar trabajos como tareas o proyectos personales. De aquellos que asisten para realizar trabajos, una de las razones para elegir el lugar son las instalaciones que ofrece la biblioteca ya que no solicitan documentos; igualmente, el 42% de los

encuestados considera que los espacios pueden ser mejorados. Los puntos fuertes de renovación o modernización en temas de servicio resultan ser el acrecentamiento de la propia colección bibliográfica o en su defecto, que ésta se encuentre digitalizada y además pueda ser solicitada a modo de préstamo. Otro ítem que alcanza notoriedad referido a necesidades para los usuarios según la encuesta resulta ser la ampliación de la sala de lectura que también pasa por un asunto de iluminación, conexión a Internet vía wifi y calefacción. Asimismo, consideramos importante tomar atención a otro tipo de peticiones que han aparecido en la encuesta como la posibilidad de implementar una sala de cómputo o una cafetería, pero sobre todo, resulta significativa aquella referida a temas de programas sociales o de oferta cultural que en porcentajes alarmantes es completamente desconocida por los encuestados que asisten más de una vez a la semana (88%).

Se realizó una entrevista con el director de la biblioteca, Paul Pajuelo, quien nos comentó sobre el estado actual en el que se encuentra la biblioteca y algunos de los requerimientos que resultan ser prioridad para la actual gestión municipal. Entre alguno de los temas relevantes podemos señalar los siguientes:

- *Servicios de la biblioteca.* Existe una necesidad o prioridad por digitalizar parte de la colección documental que administran, sobre todo la referida con la historia del distrito de Barranco vinculada a una serie de personajes ilustres como los de Juan Parra del Riego. De los 30 mil volúmenes, existen 5095 debidamente catalogados y clasificados en una base de datos bajo la normativa internacional de bibliotecas públicas. Por otro lado, si bien el municipio se encuentra vinculado al Plan Municipal del Libro y La Lectura 2016-2021 que insta a las administraciones locales sobre programas que deben ser diseñados e implementados por los municipios en razón de las propias necesidades de la comunidad vecinal, hasta el momento no se han realizado de forma sistemática o bajo un proyecto que defina líneas estratégicas a corto, mediano y largo plazo.

- *Instalaciones/inmueble.* De las tres áreas de servicios municipales instaladas en la biblioteca, dos de ellas son las que van a permanecer: la biblioteca propiamente dicha y la oficina de turismo. Resulta importante considerar que anteriormente han habido propuestas de mejora y acondicionamiento de la biblioteca pero sin llegar a ejecutarse. El último proyecto trabajado a modo de SNIP (Sistema Nacional de Inversión Pública) se diseñó en el año 2013⁸¹. El acceso a ese tipo de información es parcialmente restringida, salvo el caso de documentos generales y planos actuales del inmueble.
- *Públicos usuario.* Tienen tabulado un número aproximado de 228 visitantes por cada mes, de los cuales el 90% son estudiantes de primaria y secundaria. Para hacer uso de los servicios de biblioteca se debe obtener un carné por un monto de 5 y 3 nuevos soles: adultos y escolares o niños respectivamente. El carné da derecho a utilizar los espacios de la biblioteca, además de acceder a los textos con los que se cuenta para consulta en sala.
- *Instalaciones.* Actualmente son cuatro oficinas, biblioteca cuenta con cinco trabajadores, turismo con dos, gestión de cultura mantiene seis y OCI cinco. Lo que es seguro es que la Oficina de Turismo se mudará a otro inmueble con lo que se podrá disponer de dicho espacio para hacer rehabilitaciones.

Diagnóstico: definición de la situación a intervenir

El diagnóstico se ha pensado en razón de poder definir de una forma más precisa el alcance del proyecto, pero además, para construir los objetivos y planificar las acciones o actividades que resulten necesarias tomando en cuenta la demanda

⁸¹ Proyecto del Ministerio de Economía y Finanzas con Código SNIP 230502.

requerida por parte de los destinatarios y la realidad del contexto donde está ubicado dicho grupo social. En ese sentido, a continuación, presentamos la siguiente tabla con preguntas guía para iniciar el proceso de diagnóstico⁸²:

Cuestionario Guía
<p>¿Cuál es el problema o necesidad que afecta a cierto grupo de personas que el proyecto desea satisfacer?</p> <p>Ausencia de vínculos entre la biblioteca y la comunidad de usuarios; no se han implementado programas de sociabilización y no se cuenta con una infraestructura que permita mejorar la calidad de los servicios que presta.</p>
<p>¿Quiénes están afectados por el problema?</p> <p>La comunidad de estudiantes de etapa escolar (primaria y secundaria), además de universitarios, investigadores y en un segundo nivel, el turismo.</p>
<p>¿Cuáles son las principales causas y efectos del problema?</p> <p><i>Causas:</i></p> <p>No se valor y prioriza el tema educativo y de cultura (sensibilidad) Escaso conocimiento del tipo de servicios que una biblioteca puede ofrecer No se trabaja de manera concertada entre el sector privado, el estatal y el de las asociaciones para la solución de problemas comunitarios</p> <p><i>Efectos:</i></p> <p>Pérdida de identidad con el entorno cultural y patrimonial (sensibilidad) Deficientes niveles de conocimiento y formación en adolescentes (lectoescritura) Deterioro y mal estado de conservación del inmueble</p>
<p>¿Cuál sería la mejor alternativa de solución al problema?</p> <p>Desarrollar un proyecto de puesta en valor de la biblioteca que vincule al sector privado, al Estado (a través del municipio) y al de las asociaciones de la propia comunidad vecinal</p>

Figura 24

⁸² Guía para la Gestión de Proyectos Culturales. <http://www.kubidetik.com/wp-content/uploads/2014/02/Gu%C3%ADa-para-la-gesti%C3%B3n-de-Proyectos-Culturales.pdf> (consulta: 09 de agosto de 2016).

Árbol de problemas

Visualización del cuestionario guía:

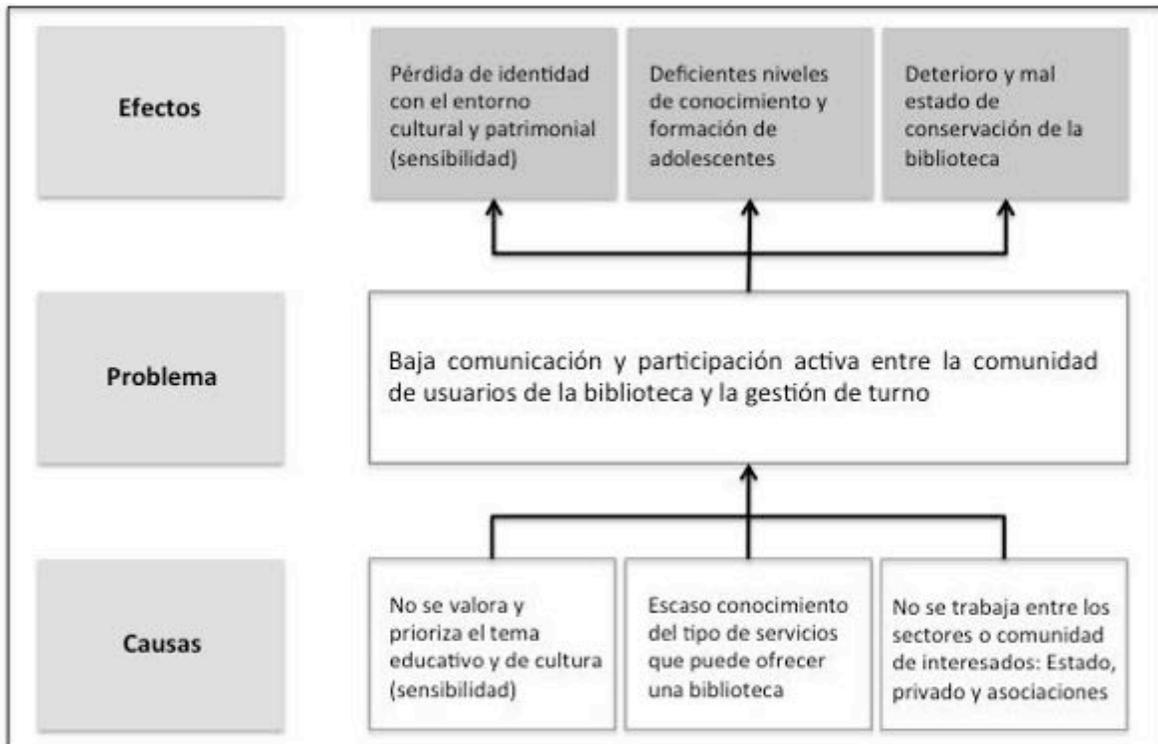


Figura 25

Árbol de objetivos

El árbol de objetivos que se muestra en la siguiente página nace del árbol de problemas de la figura 25; no obstante, se listan las siguientes observaciones que permiten ajustar los contenidos y su estructura lógica:

- El total de ideas o anuncios se vuelcan a positivo.
- El objetivo general debe plantear la realidad deseada o deseable a partir del problema identificado.
- Conectar los objetivos con los logros que se esperan obtener (pueden ser tomados en cuenta a modo de criterios de éxito del proyecto).
- Proponer actividades y vincularlas (a modo de propuesta) con objetivos específicos.

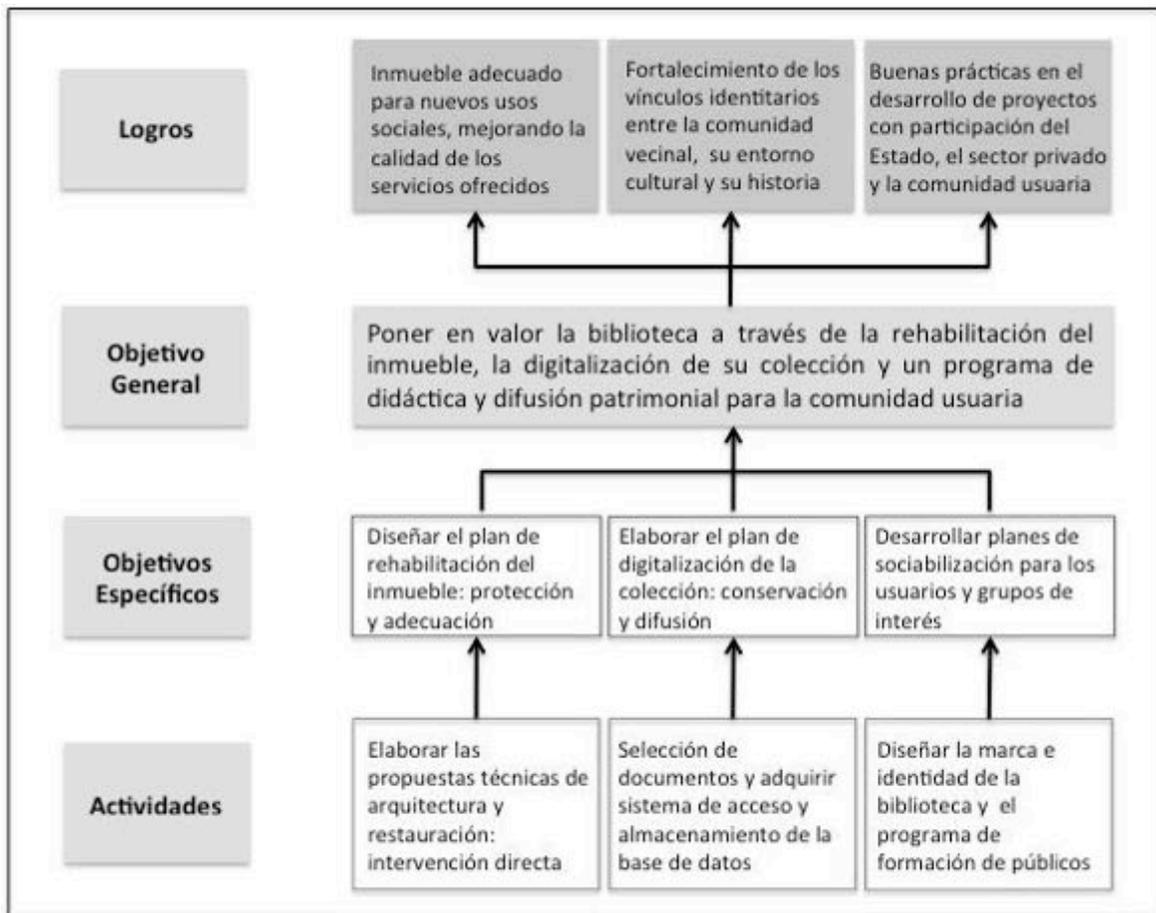


Figura 26

Formulación del proyecto

Haciendo uso del diagnóstico sobre el contexto o entorno donde se desarrollará el proyecto, así como también, sobre las demandas o necesidades que los usuarios han manifestado en relación a los servicios ofrecidos por la biblioteca municipal, la figura 27 presenta la propuesta de solución o formulación de proyecto, ajustando la información del cuestionario guía, el árbol de problemas y el de objetivos diseñados porviamente. Haciendo uso del método de preguntas es posible corregir o ajustar la información sobre objetivos que se persiguen y sobre todo, convertir los específicos en líneas estratégicas.

¿Qué?	Desarrollar el proyecto de Puesta en Valor de la Biblioteca Municipal Manuel Beingolea de Barranco a través del diseño de tres Líneas de Interés (objetivos específicos / el cómo) que permitan elaborar y ofrecer productos y servicios de calidad en educación, cultura y entretenimiento para la comunidad del distrito.
¿Cómo?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar los planes de restauración y arquitectura que permitan viabilizar la protección del inmueble y su adecuación a los servicios de biblioteca. ▪ Elaborar el plan de digitalización de la colección bibliográfica atendiendo primordialmente la conservación de los archivos y su difusión. ▪ Elaborar los programas sociales de comunicación a través de la identificación, estudio y gestión de públicos.
¿Por qué?	Se busca restaurar el inmueble y acondicionarlo para mejorar la calidad de los servicios de la biblioteca municipal que administra el ayuntamiento. La fábrica data del año 1922 y es un elemento distintivo y de contenido simbólico para el distrito de Barranco; se ubica en la Plaza Central, y desde el año 1974 opera como biblioteca. Posteriormente se le sumó la oficina de turismo y de cultura (1990). En ése sentido, su vínculo y contribución está emparentado con el carácter educativo y del turismo cultural. Sin embargo, actualmente, los ambientes organizados para tales fines se encuentran en un estado deficiente, lo cual merma en el tipo y calidad de servicios ofrecidos. Por otro lado, su impacto a la comunidad es limitada, al no tener estudiado y diferenciado el tipo de público usuario y no disponer de un sistema de gestión de la colección bibliográfica que permita elaborar un discurso de contenidos y ofrecerlos <i>in situ</i> y en plataformas virtuales.

¿Cuáles?	Ver EDT (Estructura del Desglose de Tareas), Figura 45.
¿Dónde?	La Biblioteca Municipal Manuel Beingolea de Barranco (impacto en el distrito).
¿Para quién?	Estudiantes en etapa escolar (primaria y secundaria) y universitaria (investigadores).
¿Cuándo?	Ver cronograma (Diagrama de Gantt), Figura 43-44.
¿Con quién?	<p>Organismos Ejecutores</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hamann Diseño y Construcción SAC ▪ Fuste & Capitel SAC <p>Organismos Colaboradores: sector privado</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Telefónica del Perú 2. Universidad de Ingeniería y Tecnología (UTEC) <p>Organismos Colaboradores: sociedad civil</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Frente Cívico de Barranco 2. Fundación Pedro de Osma 3. TUPAC
¿Cuánto?	Ver presupuesto, Figura 46.

Figura 27

En relación al tema de destinatarios, queda claro que el proyecto busca resolver una demanda del público usuario que regularmente asiste a la biblioteca; el tema de turismo cultural queda descartado (la actual oficina mudará de local), si bien es cierto que muchos turistas acuden al recinto requiriendo información.

3.2. Restauración del Inmueble

Son dos los instrumentos clave que resuelven el primer cuadrante de la malla de caracterización: la ficha de registro y la de estado de conservación. En el caso del primero, la figura 28 permite tener un acercamiento con el objeto de estudio, y sobre todo, puntualizar aspectos como los del nivel de protección que actualmente ostenta la biblioteca y una valoración básica. Ambos tópicos resultan de suma importancia, de cara a posibles actuaciones que pretendan realizar modificaciones de tipo funcional o de carácter estético en el inmueble.

Para el caso del estado de conservación nos apoyamos en la información que aparece en la figura 29; sin embargo, y en líneas generales, podemos comentar que el inmueble no presenta mayores problemas en el ámbito estructural, pero esto debe quedar pormenorizado luego de realizar el estudio técnico según aparece en el cronograma de la figura 37 en la etapa de Restauración del Inmueble, puntualmente, en la fase de Caracterización (diciembre de 2016).

La edificación ha estado en uso ininterrumpido desde que fue intervenida el año 1975, quince años después de haber sido pensada como biblioteca (1960); quizá, esta situación es la responsable de su mantenimiento tal como la encontramos en la actualidad. Es decir, sin mayores inconvenientes; no obstante, la finalidad de actuación sobre el inmueble plantea acondicionar los espacios y modificarlos de ser necesario, acorde con las necesidades de los destinatarios y respetando la normativa de protección en lo que consigna a rehabilitaciones de patrimonio cultural en e Perú.

A continuación, se presentan algunos resultados parciales de esta etapa de trabajo que debe tener una mayor profundización en temas de archivo, planos de arquitectura y la reunión con los expertos que permita definir con precisión las características de actuación de rehabilitación de la biblioteca.

Biblioteca: ficha de registro	
Dirección	Parque Municipal s/n
Propietario	Municipio de Barranco
Diseño	Teodoro Elmore Pedro Giraldino
Fecha	1898
Grado de protección	Declarado monumento RS. 2900-72 E. 1972
Valoración	<p>Monumento afecto a intangibilidad de carácter urbano-paisajístico</p>
Descripción	
<p>Inmueble de estilo neoclásico a un solo nivel. La fachada es de estilo neoclásico, simétrica y tripartida, con ventanas en ambos lados y un pórtico con seis columnas; presenta una torre rematada con reloj. La planta es cuadrada y dispone de un salón central de forma ovalada y un pasillo que lo recorre y da el acceso a cuatro oficinas. Los materiales utilizados son el adobe y la madera.</p>	
<div style="text-align: center;"> </div> <p style="text-align: right;">Inventario de Protección del Acervo Arquitectónico Ministerio de Cultura</p> <p>Sector 1 Manzana 21 Lote 3 Número 31S A-B-C</p>	

Figura 28

Línea de Tiempo			
Biblioteca Municipal Manuel Beingolea de Barranco			
	Periodo	Evento Biográfico	Estado Material
1	Diseño y construcción: 1898-1901	Diseño de Teodoro Elmore y Pedro Giralдино; construida por Francisco Álvarez. El uso original del inmueble era ser Casa Consistorial (Municipalidad)	Estado original: nuevo y de uso activo como municipio
2	Instalación de primer periodo consistorial: 1901-05	Pedro Herouard, el primer alcalde de la nueva sede, instala el Primer Concejo de San José de Surco (antiguo Barranco). Se efectúa una remodelación interna: un segundo nivel para depósito en la zona posterior del edificio	Estado original: nuevo y de uso activo como municipio
3	Diseño y construcción de torre: 1911	Gil Marquez diseña y construye la torre que actualmente presenta el inmueble	La torre mantiene el estilo neoclásico, respetando el diseño oriental de la fachada y el uso de materiales como la madera
4	Inicio de uso y función como biblioteca: 1960	Se realiza una modificación de uso y función del inmueble para convertirlo en biblioteca municipal	No existen mayores cambios en el interior, solo se adecuan al espacio que ya mantenía para los servicios de biblioteca
5	Listado como monumento: 1962	La Junta Deliberante Metropolitana de Monumentos Arqueológicos, Históricos y Arquitectónicos de Lima, (Municipalidad Metropolitana de Lima) ingresa el inmueble dentro de la lista de "Monumentos Coloniales y Republicanos"	-----
6	Declaración de Monumento Nacional: 1972	El inmueble es declarado Monumento Nacional el día 28 de diciembre de 1972 bajo Resolución Suprema 2900-ED	-----
7	Proyecto de rehabilitación: 1975	En el año 1974, luego del terremoto, la biblioteca se trasladó a otro inmueble: Centro Cívico Manuel Beltróy. En el año 1975 se inician las intervenciones para rehabilitar el edificio como biblioteca	El exterior del edificio mantiene su misma fisonomía del diseño de origen; interiormente, aparecen refuerzos de concreto en los muros de adobe (columnas), sin hacer modificaciones estructurales drásticas

8	Reapertura: 1976	Por conmemoración del centenario del Puente de los Suspiros, se reinaugura la biblioteca	-----
9	Reloj y escudo: 1997	El Frente Cívico de Barranco dona el reloj y el escudo que actualmente se puede observar en la torre del edificio	Torre con reloj y escudo del distrito. El inmueble mantiene un estado de conservación aceptable luego de su intervención
10	Actualmente	La gestión municipal ha firmado un convenio con la empresa Hamann Diseño y Construcción SAC para diseñar y ejecutar el proyecto de rehabilitación del edificio	El inmueble presenta un estado de conservación aceptable (estructura) pero con inconvenientes de mantenimiento y limpieza en su apariencia

Figura 29

Estado ideal: propuesta de intervención

Si hacemos una revisión de la biografía del inmueble podremos tomar a consideración una serie de aspectos, a modo de referencia general o punto de partida para definir su estado ideal:

1. El inmueble no fue diseñado para ser utilizado como biblioteca.
2. Las modificaciones estructurales y de interés estético han sido casi nulas, a pesar del cambio de uso y de la rehabilitación de los años 1960 y 1975 respectivamente.
3. Tiene protección como Patrimonio Nacional (1972) del Instituto Nacional de Cultura, hoy Ministerio de Cultura; algo similar a lo que en España constituiría ser catalogado como Bien de Interés Local.
4. La actual gestión municipal tiene el interés de rehabilitar el inmueble mejorando los espacios y acondicionándolos acorde a nuevos usos y servicios que debe prestar la biblioteca a la comunidad de usuarios.

Desde una propuesta de intervención directa, el estado ideal o su puesta en valor debería buscar proteger el estilo del frontis o fachada del inmueble, manteniendo los materiales que han sido utilizados para su construcción: adobe y madera. El tema de la carta de color podría ser aquella que se utilizó en el año 1960 cuando se “acondiciona” como biblioteca por vez primera (la liberación de estratos pictóricos sería un procedimiento de urgencia). El interior presenta algunas modificaciones respecto de la fábrica original y es, puntualmente, el ingreso de concreto y mallas metálicas en los muros de adobe (se debe identificar puntualmente la zona y lugar de las intervenciones).

Desde una casuística de intangibilidad o de valor inmaterial, según aparece en la historia de valorizaciones (Figura 30), el de uso, el sentimental y el asociativo (Manuel Beingolea) serían los más destacados, quedando el estético en un segundo plano. Es importante destacar que existe posibilidad de recuperar algunos valores que se han perdido en el tiempo y que al margen de la rehabilitación que busca el proyecto, podría suponer una devolución social de interés. Uno de ellos es aquel valor asociado a la figura de Teodoro Elmore, un distinguido ingeniero que participó de la Guerra del Pacífico y llegó a ser Ministro de Fomento en el gobierno de Eduardo López de Romaña (1902). Por otro lado, tanto el valor de antigüedad como el de rareza se estarían incrementando con el paso del tiempo; esta posibilidad depende del tipo de intervención que se realice, sobre todo, teniendo como referente la fachada en el sentido en que se ha mantenido inalterada en el tiempo, y al margen de haberse colocado una torre en el año 1911, tanto el estilo como el uso de adobe y madera nos sugiere el respeto de dicha modificación.

Finalmente, es destacable la donación del reloj y del escudo del distrito para ser colocado en la torre de la biblioteca. Esto nos demuestra el vínculo o valor sentimental entre la comunidad de vecinos (Frente Cívico de Barranco) y la biblioteca municipal; y por ello, resultará de mucha valía contar con la participación activa de la sociedad civil para la propuesta y ejecución del proyecto.

Periodo / Valores	Construcción	Torre	Biblioteca	Monumento Nacional	Rehabilitación	Reloj - escudo	Actualmente
Artístico	Ninguno (no ha sido considerada una obra de arte)						---
Estético	Considerable			+	-	---	Considerable
Histórico	Ninguno			+	---	---	+
Uso	Considerable				+		Alto
Científico	Ninguno						---
Educativo	Ninguno						---
Antigüedad	Incrementándose con el tiempo						+
Novedad	Ninguno						---
Sentimental	Regular			+			Alto
Asociativo: Teodoro Elmore	Considerable	---	---	+	---	---	Bajo
Asociativo: Manuel Beingolea	Ninguno	---	---	+			Alto
Monetario	Ninguno	---	---	+			---
Conmemorativo	Ninguno						---
Rareza	Incrementándose con el tiempo						+

Figura 30

3.3. Digitalización de Colecciones

Las etapas procedimentales descritas en el cronograma de la figura 42 se conocen como cadena de digitalización o flujo de trabajo; la misma seguirá una secuencia lógica de actividades agrupadas en tres procesos:

- *Captura.* Este primer paso implica obtener información directa de los originales a través de un escáner o una cámara fotográfica. En el caso del trabajo de la biblioteca, hemos optado por combinar ambas opciones debido a que en algunos casos facilitará la obtención de texto mediante OCR así como la creación de metadatos de los documentos. Las fotografías quedarán como alternativa para otro tipo de archivos en los cuales sea necesario editar las imágenes en *software* especializados previo a su transformación.
- *Transformación.* Este paso implica el postratamiento de los documentos con la finalidad de prepararlos para su difusión. Lo más importante de esta etapa es definir previamente los requerimientos de formato para cada tipo de archivo. Se ha previsto que los documentos administrados por la biblioteca se habiliten como facsímiles digitales, marcados en XML y con posibilidad de imprimirlos en PDF.
- *Difusión.* Este apartado implica hacer llegar los documentos a través de canales que puedan resultar óptimos dependiendo de las características de los destinatarios. Por lo general, se piensan en digitales, impresos y soportes informáticos a través de una web propia.

En la página siguiente aparece el listado de documentos que la biblioteca necesita digitalizar y organizar en una base de datos, luego, presentaremos la propuesta de trabajo y lo referente a gestores de contenido.

DIGITALIZACIÓN				
N	Tema	Tipo	Cantidad	Formato
1	Planos de Barranco (evolución del distrito)	Documentos	7	A3 - A2
2	Creación del distrito	Documentos	7	A4
3	Parque municipal	Documentos	13	A4
4	Biblioteca municipal	Documentos	49	A4
5	Baños municipales	Documentos	116	A4
6	Antigua plaza de mercado	Documentos	27	A4
7	Mercado municipal N°1	Documentos	81	A4
8	Padrón de establecimientos municipales	Documentos	2	A4
9	Actas de sesión de consejo	Documentos	40	A4
10	Presupuesto municipal	Documentos	101	A4
11	Romería municipal	Documentos	73	A4
12	Servicios: agua potable y alumbrado de gas	Documentos	53	A4
13	Ferrocarril	Documentos	6	A4
14	Tranvía	Documentos	164	A4
15	Registro de electores municipales	Documentos	148	A4
16	Alquiler de espacios	Documentos	171	A4
17	Pinturas (varios)	Fotografías	22	A5
18	Álbum de fotos (varios)	Fotografías	171	A4

Figura 31

Tomando como referencia la figura 31, vamos a clasificar los documentos en aquellos que serán digitalizados por nuestro equipo de trabajo y aquellos que serán tercerizados. El criterio básico de selección responde a considerar documentos de interés cultural y los que son de orden administrativo y que por lo general, tendrán acceso restringido a personal interno de la municipalidad o de la biblioteca por asuntos de gestión.

Equipo de proyecto

- Planos de Barranco (evolución del distrito)
- Creación del distrito
- Parque municipal
- Biblioteca municipal
- Pinturas (varios)
- Álbum de fotos (varios)

Tercerización

- Baños municipales
- Antigua plaza de mercado
- Mercado municipal N°1
- Padrón de establecimientos municipales
- Actas de sesión de consejo
- Presupuesto municipal
- Romería municipal
- Servicios: agua potable y alumbrado de gas
- Ferrocarril
- Tranvía
- Registro de electores municipales
- Alquiler de espacios

El TDR (Términos de Referencia) para el trabajo de tercerización lo podemos observar en la siguiente página.

Términos de Referencia TDR	
DIGITALIZACIÓN DE BIENES DOCUMENTALES	
1. Descripción del entregable	
	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalización de 982 documentos de tamaño A4 (210 x 297 mm) en formato PDF con una resolución no menor a 600 x 600 dpi. • La entrega del trabajo será en un disco duro tipo SSHD
2. Profesionales implicados	
	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna restricción
3. Procesos a ejecutar	
	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del Plan de Trabajo (PT): metodología • Conformidad de PT • Digitalización manual de cada uno de los documentos en formato PDF • Entrega de los productos individuales en un disco duro tipo SSHD • Entrega de informe final: inventario y procedimientos • Conformidad del servicio
4. Empresas en el mercado nacional	
	<ul style="list-style-type: none"> • Iron Mountain SAC • Architem SAC • Coprinter SAC
5. Tiempo de ejecución	
	<ul style="list-style-type: none"> • Entre 15 y 20 días calendario

Figura 32

En relación al tema de gestión de contenidos, empezaremos anotando que serán administrados desde una plataforma Web: *Content Management System (CMS)*. Para ello, hemos visto conveniente hacer uso de la licencia de *software* libre Drupal:

	
Información oficial	http://www.drupal.org https://www.drupal.org/documentation
Desarrollador	Inicialmente, Dries Buytaer (Países Bajos)
Inicio	2001
Versión actual	8.2 – julio de 2016
Lenguaje de programación	PHP
Servidor	Apache o IIS
Bases de datos	MySQL, PostgreSQL, SQLite, Microsoft SQL Server, Oracle, etc.

Figura 33¹

Algunas de las características que permite esta plataforma de desarrollo son las siguientes:

- Uso de una plantilla *responsive design* (diseño adaptativo) con la intención que tanto la estructura como el diseño de la Web puedan adaptarse a distintos formatos y resoluciones de pantalla; de esta manera, nuestro usuario podrá navegar a través de una pantalla para *desktop*, una *laptop* o tableta, o si lo prefiere, desde un dispositivo móvil.
- Otro aspecto a destacar es la accesibilidad y la posibilidad de realizar tareas considerando el tipo de visitante. Es decir, según el perfil que

¹ Esquema modificado del diseño original elaborado por Carlos Martínez García (2015, 14).

tenga el usuario (público o administrativo), es posible acceder, editar, modificar y/o gestionar contenidos.

- Por otro lado, es multi-idioma, tanto para el perfil público como para el de administrador; es decir, el CMS puede ser gestionada haciendo uso de distintos idiomas para dicho cometido.
- Además, cuenta con una comunidad usuaria que brinda soporte permanente ante fallos, duda u otros a través de blogs, tutoriales y videos.
- Finalmente, es posible trabajar y controlar cambios a través de la gestión de procesos cuando alguno de los administradores ingrese texto y/o imagen, o modifique la plantilla Web; así, el director de biblioteca o *community manager* podrá revisar, maquetar y aprobar dichas propuestas antes de ser subidas a la nube.

Es importante detallar que el nivel de complejidad para hacer el diseño de la Web (*Front End*) en Drupal es mayor si lo comparamos con otras plataformas CMS como *Joomla*, *Alfresco* o *WorpPress*. Sin embargo, es mucho más flexible y con mayores herramientas a nivel usuario medio y experto al momento de personalizar plantillas o clasificar y organizar contenidos por categorías o taxonomías (base de datos).

3.4. Difusión y Didáctica del Patrimonio

Este apartado inicia con el trabajo de marketing de biblioteca, el cual será ejecutado de manera integral, dentro del cronograma de actividades que se describen en las figuras 42 y 43. El estudio estará basado en un análisis de mercado que permita identificar las necesidades de nuestros usuarios para desarrollar productos concretos atendiendo perfiles colectivos.

En la etapa de Elementos Contextuales pudimos delimitar, de forma genérica, el tipo de público que acude de manera regular a la biblioteca: estudiantes en etapa escolar. No obstante, es necesario desarrollar otras técnicas de investigación que posibiliten la segmentación de público externo como investigadores, universitarios o los propios turistas (progresivamente serán canalizados a la oficina de turismo).

Bajo esa premisa, lo que se presenta a continuación es un primer acercamiento al tema; así, partimos de una propuesta de diseño de logo y de Web, a modo de *branding* institucional, y le sumamos dos programas de sociabilización de patrimonio cultural que puedan fomentar una interacción entre la población de vecinos o visitantes del distrito y la biblioteca municipal.

Diseño de logo²

El diseño de marca de la biblioteca se ha centrado principalmente en la elaboración de un logotipo que pueda ser la imagen que aparezca en toda comunicación referida a la misma; esto es, desde el material publicitario escrito, pasando por el audiovisual y la electrónica en sus tres niveles: básico, diversificado y profesional. A ello se acompaña un manual de estilo que será utilizado a modo de guía para el área o responsable de las comunicaciones. Antes de ello, se muestran las cuatro alternativas que se proyectaron como propuestas:

² El trabajo de diseño ha sido elaborado por la empresa Ají Amarillo.

1



2



3



4



Se decidió por la segunda propuesta en razón de los siguientes criterios:

1. Una fácil vinculación entre la fachada del inmueble con el esbozo de silueta que permite captar rápidamente la referencia hacia la biblioteca municipal.
2. La aparición de los libros dispuestos a manera de estantería de biblioteca que refuerzan la idea del punto anterior.
3. La tipografía palo seco y su estilo limpio y funcional, específico para la lectura; puntualmente, el diseño es un derivado de aquella elaborada por Paul Renner en 1927: Futura.

El siguiente paso ha sido la elaboración de un manual de estilo para nuestra propuesta de logo. A continuación, detallamos los puntos a tomar en cuenta:



Primera versión. Tendrá prioridad sobre cualquier otra



Segunda versión



c02 m97 y81 k00
#e8293a

c67 m00 y13 k0
#28c0da

c26 m0 y100 k0
#c8da2b



c0 m32 y100 k0
#fcb414

c80 m40 y01 k0
#2583c3

c0 m0 y0 k63
#7a7c7e



c0 m0 y0 k40
#a7a9ab

Versiones de color. Colores que deben respetarse para mantener la identidad de marca



Usos de grises y b/n



Usos con fondo de color



Usos de área clara. Tomar la letra B como el margen de espacio para el área libre de cualquier otra imagen.

Diseño de productos y servicios

Programa 01. Barranco y su Gente

Se propone realizar un fondo documental de archivo fotográfico elaborado por la comunidad del distrito. La idea pasa por registrar el entorno paisajístico, su gente, su historia y sus costumbres; aquellos sucesos o evidencias que pongan de relieve la tradición cultural de los vecinos barranquinos. Para ello se preve digitalizar originales que puedan ser llevados a la biblioteca, ingresarlos en una ficha e ir construyendo la base de datos.

Originalmente, esta idea se toma del Museo de Historia de Valencia que diseñó el proyecto titulado Valencia y su Gente:

El objetivo es construir un fondo gráfico sobre el paisaje urbano, sobre eventos históricos significativos y sobre costumbres y comportamientos de la sociedad valenciana a lo largo del tiempo, destinado a la documentación, la investigación y la difusión cultural³.

De la misma manera, pensamos que en el distrito de Barranco resultaría interesante llevar a cabo una propuesta similar que busque integrar a la comunidad de vecinos y a la biblioteca. Así, elaborar un fondo documental que pueda ser consultado a través de la web y también *in situ* por los interesados. Un detalle importante a destacar es que los originales se devuelven en el momento, es decir, son digitalizados al instante. En la figura 34 se visualiza la plantilla utilizada por el Museo de Historia de Valencia elaborada en el software *File Maker Pro*.

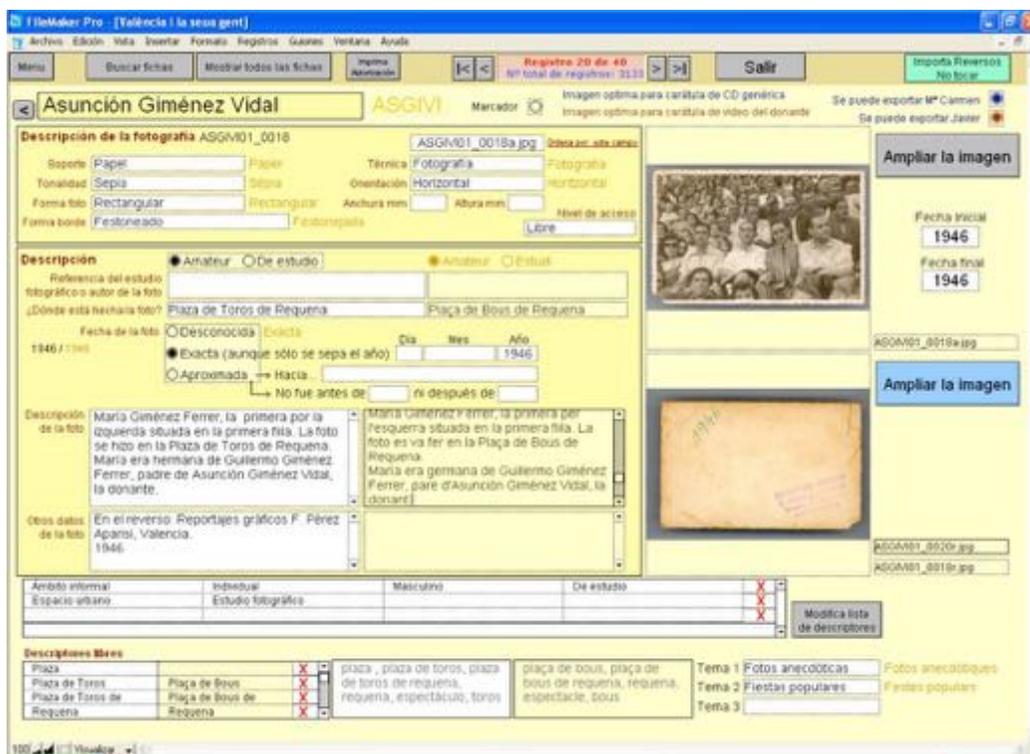


Figura 34

³ Valencia y su Gente. <http://www.valencia.es/mhv/cas/valenciaysugente.php> (consulta: 11 de agosto de 2016).

Si observamos la plantilla podemos anotar una serie de apartados que permiten organizar la información del documento. Por un lado, el aspecto material vinculado a la propia fotografía, y por otro, la del donante y su contexto: aquel en el que fue realizada la toma, además de otros datos de interés. Finalmente, se le suma la descripción de la composición visual.

The screenshot shows a FileMaker Pro database window titled 'Tallencia | la seva gent'. The main form is for a donor named 'Soroal'. It includes fields for 'Nombre', 'Primer apellido', 'Segundo apellido', 'Apellido a comentar', 'Código del donante' (SOROAL), 'DNI' (19521428V), 'Fecha de nacimiento' (09/04/1933), 'Dirección' (C/ de la amistad, 5 pta 16), 'Ciudad' (Valencia), 'Código Postal' (46021), 'Teléfono' (963691292), and 'Email'. A large text area contains the 'Historia vital' of the donor, detailing their family background and professional life. Below this is a table for 'Entrada / Salida' with columns for 'Proceso', 'Evidencia', 'Evidencia', 'Mediador', 'Pendiente', and 'Salida'. At the bottom, there is a table for 'Actos de donación' with columns for 'Fecha de entrega', 'Descripción', 'Notas', and 'Fecha devolución'. The interface also includes a menu bar, a toolbar, and a sidebar with navigation options.

Figura 35

Por otro lado, podemos proponer el uso de una serie de manuales o tesauros que permitan normalizar el vocabulario utilizado y organizar información de interés con miras a su preservación y gestión *online*. Así, Object ID sería una alternativa a considerar; la guía desarrollada por Robin Thornes y Henry Lie fue publicada en el año 1992 y es un referente con vigencia en la actualidad para el registro y la descripción de patrimonio cultural⁴. Sin embargo, hay otro tipo de información que está pensada acorde a las propias necesidades del proyecto como lo es el ítem alusivo a 'Historia Vital' que aparece en la figura 35. En ése sentido, estos datos resultan ser lo

⁴ http://archives.icom.museum/objectid/span_guide/span_guide_index.html

distintivo del proyecto; lo que lo particulariza y al mismo tiempo, lo que permitiría en un mediano o largo plazo, diseñar una serie de productos culturales como lo pueden ser una exposición de fotografías o un catálogo temático.

Programa 02. Cuéntame Barranco

Se propone llevar a cabo un programa que busque compartir relatos, historias y tradiciones vinculadas con el distrito de Barranco a través de dos actividades: los cuentacuentos y la biblioteca al parque.

Cuentacuentos

Los cuentacuentos o historas al paso son actividades pensadas para ser desarrolladas en los parques o plazas de barranco bajo un cronograma calendarizado trimestralmente. Para ello se requiere implementar un equipo de trabajo que construya los textos y desarrolle talleres de teatro con aquellos vecinos del distrito interesados en participar. La idea es hacer que paulatinamente el grueso de relatores esté constituido por la propia comunidad barranquina. Asimismo, creemos que dicho grupo social pueda estar conformado, preferentemente, por jubilados y/o individuos de la tercera edad.

Biblioteca al parque

De manera similar que la actividad anterior, biblioteca al parque sería una iniciativa de la municipalidad pero que en este caso concreto, busque llevar la lectura a los espacios públicos como lo son los parques del distrito, y puntualmente, el de su plaza central. También resulta necesario establecer un calendario trimestral y tener un equipo de trabajo que esté integrada tanto por personal de la propia biblioteca como los de la UGEL 07 (Red de Bibliotecas Escolares).

Un socio estratégico para ejecutar el programa Cuéntame Barranco sería la Asociación Cultural Wasi. Tanto los contenidos de cada una de las actividades, así como el desarrollo de los talleres y la formación de voluntarios podrían ser

coordinadas con su equipo de trabajo que es un referente para la sociedad civil y el Ministerio de Cultura⁵.



Figura 36⁶

Diseño Web

El diseño web parte de la estrategia de *branding* institucional que requiere la biblioteca; el primer paso ha sido la elaboración del logo, y a partir de ello, se ha construido la web. En la figura 38 podemos observar la maquetación editada en el *software* de gráfica de vectores *Adobe Illustrator*. Como es notorio, se está utilizando el mismo *pantone* de color y la misma tipografía con la que se diseñó el logo.

⁵ <http://puntosdecultura.pe/puntoscultura/asociaci%C3%B3n-cultural-wasi>

⁶ Proyecto "Once Upon A Nation", Filadelfia, 2012 (archivo personal). La imagen nos muestra un individuo relatando una historia a un grupo de personas sentadas en una banca; la misma que presenta una cartela con información de interés como la gratuidad del evento y el horario disponible.



Figura 37⁷

El diseño Web responde a la necesidad de mejorar la experiencia del usuario; sin embargo, existe otra necesidad por parte de la administración de biblioteca y gestión municipal referida a una Web de contenidos. Esto último es lo relacionable con la base de datos marcada en xml y posible de imprimir, en formato individual tipo PDF, bajo la gestión de contenidos en la plataforma Drupal de la cual se comentó en el apartado de Digitalización de Colecciones. De esta forma, habrían tres proyectos vinculables con nuestra Web:

- *Biblioteca virtual*: abierto al público en general. Documentos para revisar, guardar e imprimir en formato tipo PDF.
- *Barranco y su Gente*: abierto a los donantes barranquinos. Documentos para revisar, guardar e imprimir en formato tipo PDF.

⁷ Biblioteca al parque, frontis de biblioteca municipal. Paola Vera.

- *Intranet*: acceso reservado para la administración y gestión de la biblioteca y el municipio. Documentos en texto plano y marcado en xml, posibles de revisar, guardar e imprimir en formato tipo PDF.

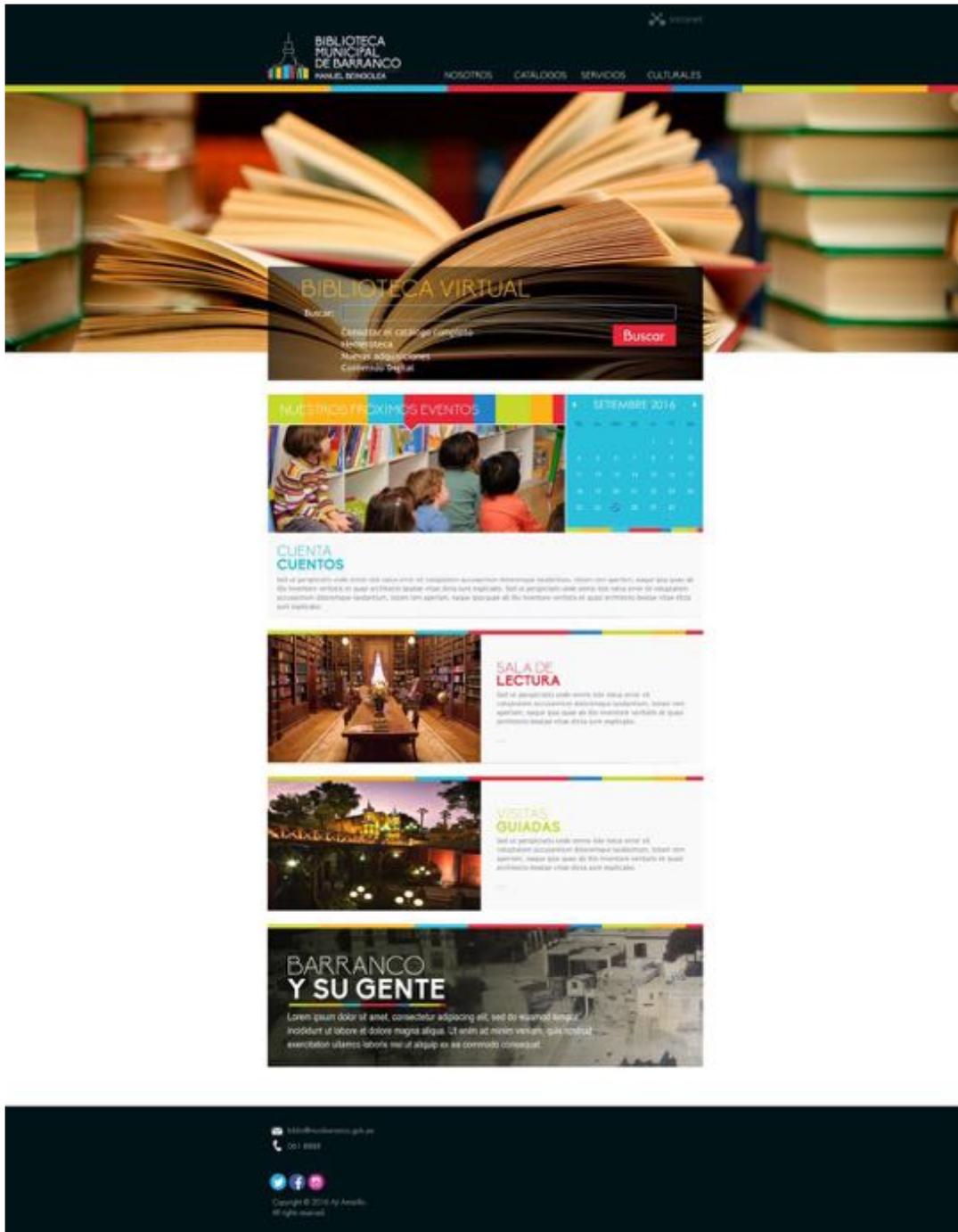


Figura 38

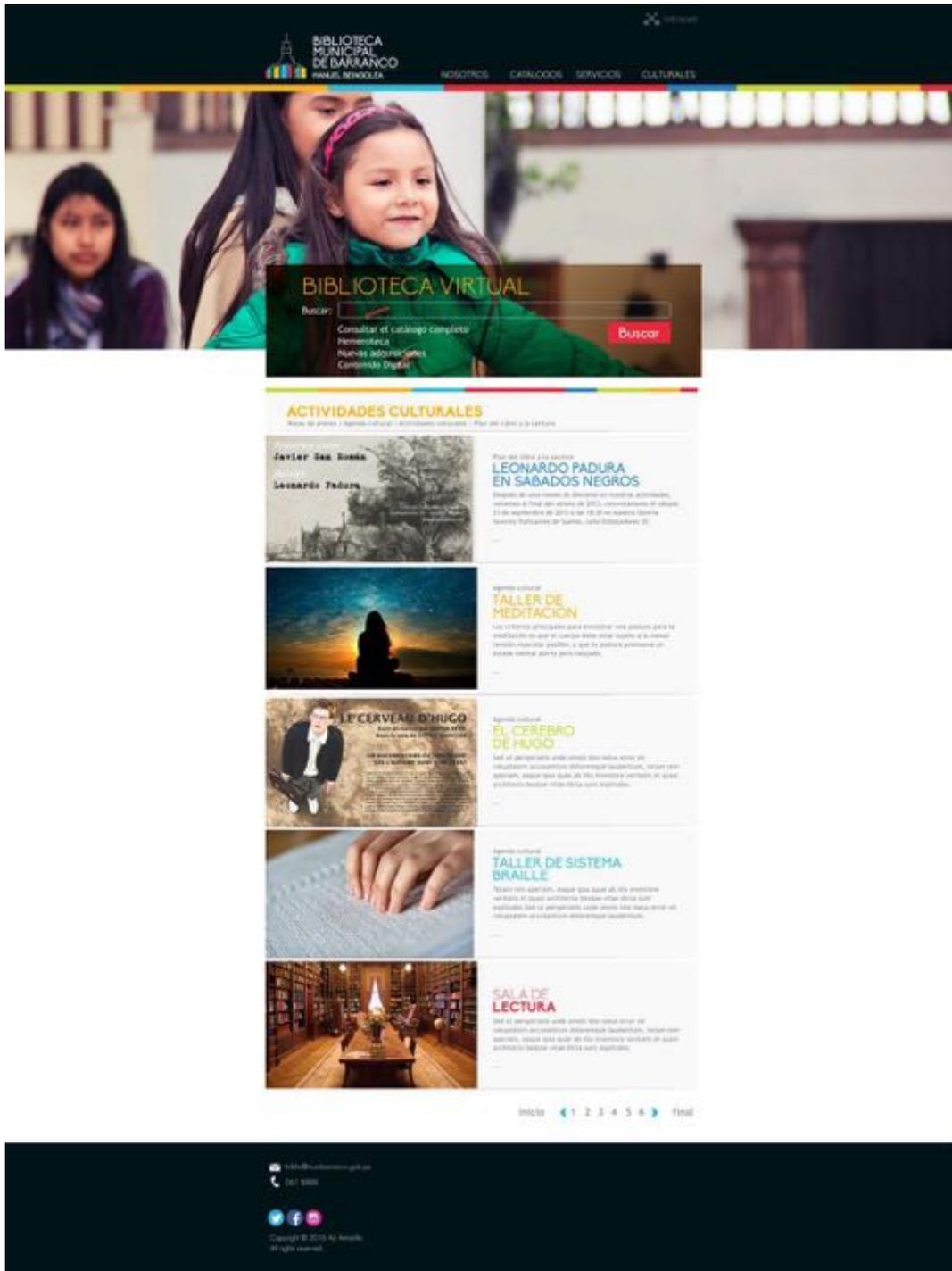


Figura 40

4. Planificación del Proyecto

4.1. Alcance

El alcance se ha diseñado tomando en cuenta al cliente: La Municipalidad Distrital de Barranco. Es decir, conociendo las necesidades de la biblioteca y el contexto actual vinculante a una serie de programas que se desarrollan a nivel nacional referidos al tema de educación y cultura (oportunidad). Sin embargo, para decidir con mayor precisión el tipo de producto o servicio que se requiere, se ha considerado, además, el perfil del destinatario y beneficiario del proyecto y el diagnóstico territorial-sectorial del distrito.

El Acta de Constitución y El Alcance son los dos instrumentos desarrollados en esta fase. El primero es una autorización formal del proyecto donde aparecen una serie de datos genéricos de partida y sobre todo, el grupo de individuos interesados en asegurar el éxito del mismo (Figura 41). Debemos hacer notar que el compromiso entre el cliente y la empresa responsable en ejecutar dicho proyecto se resuelve por medio de un contrato (origen del proyecto). El segundo es un documento donde aparece la justificación, las características y requerimientos para ejecutar el proyecto, los productos diferenciados entre proyecto y producto, y finalmente, las exclusiones y los criterios de éxito (Figura 42). Las características y requerimientos son el tipo de contenido e información que se necesita desarrollar para asegurar el éxito del proyecto. En este caso, se ha trabajado en base a los productos que se persiguen conseguir; por ejemplo, la creación de una marca o, puntualmente, la base de datos. En esta misma línea, podemos a su vez, comentar lo referido con la restauración y el acondicionamiento del inmueble como prioridad del proyecto. Para ello, el requerimiento es obtener la documentación sobre los activos de la biblioteca, incluido los planos actuales que permitan resolver la propuesta de intervención.

Finalmente, las exclusiones están resumidas en el tema de la capacitación al personal que administre la colección *online*, específicamente lo relacionado al *software*, y por otro lado, el tema de la ejecución de los programas sociales.

Acta de Constitución			
Nombre del Proyecto	Puesta en Valor de la Biblioteca Municipal Manuel Beingolea de Barranco		
Fecha de Inicio	17 de octubre de 2016		
Fecha de Finalización	06 de junio de 2018		
Gerente del Proyecto	Claudio Hamann – claudio@hamanndc.com +51994631434		
Origen del Proyecto	La Municipalidad de Barranco ha suscrito un convenio con la empresa Hamann Diseño y Construcción SAC con la finalidad de diseñar y ejecutar el proyecto		
Objetivo del Proyecto	Poner en valor la Biblioteca Municipal de Barranco Manuel Beingolea, a través de la rehabilitación del inmueble, la digitalización de su colección y un plan de difusión y didáctica patrimonial		
Enfoque	Proyecto de desarrollo, de carácter privado y solicitado por el municipio; el mismo se relaciona con la implementación de mejoras en los servicios ofrecidos por la biblioteca desde su puesta en marcha en 1974.		
Roles y Responsabilidades: equipo técnico y de gestión			
Rol	Nombre	Organización	Contacto
Gerente del Proyecto	Claudio Hamann	Hamann Diseño y Construcción SAC	+51994631434
Director del Proyecto	Luis Adawi	Fuste & Capitel SAC	+51993468855
Conservadora	Lorena Olazábal	Fuste & Capitel SAC	+51959370805
Gerente Municipal	Rafael Olivera	Municipalidad de Barranco	+51987145475
Director de Biblioteca	Paul Pajuelo	Municipalidad de Barranco	+51997684606

Figura 41

Definición del Alcance

Nombre del Proyecto: **Puesta en Valor de la Biblioteca Municipal Manuel Beingolea de Barranco**

Elaborado por: Luis Adawi

Justificación:

Se busca restaurar el inmueble y acondicionarlo para mejorar la calidad de los servicios de la biblioteca municipal que administra el ayuntamiento. La fábrica data del año 1922 y es un elemento distintivo y de contenido simbólico para el distrito de Barranco; se ubica en la Plaza Central, y desde el año 1974 opera como biblioteca. Posteriormente se le sumó la oficina de turismo y de cultura (1990). En ése sentido, su vínculo y contribución está emparentado con el carácter educativo y del turismo cultural. Sin embargo, actualmente, los ambientes organizados para tales fines se encuentran en un estado deficiente, lo cual merma en el tipo y calidad de servicios ofrecidos. Por otro lado, su impacto a la comunidad es limitada, ya que no cuenta con programas de sociabilización y no dispone de un sistema de gestión de la colección bibliográfica que permita elaborar un discurso de contenidos y ofrecerlos *in situ* y en plataformas virtuales.

A tal razón, el proyecto de Puesta en Valor prevé actuar bajo tres líneas de interés: restauración y adecuación del inmueble, digitalización de la colección bibliográfica y difusión y didáctica del patrimonio. Con ello se pretende acercar la biblioteca a la comunidad, mejorando la calidad y contenido de los servicios que presta, promoviendo la participación activa de los usuarios y atendiendo al patrimonio cultural como un recurso económico sostenible en el tiempo.

Características y Requerimientos del Proyecto:

1. Dinámica territorial y sectorial: estudio de públicos, lista de interesados (afectos al proyecto, positiva y negativamente), encuestas de usabilidad y prestaciones de servicios bibliotecarios, turísticos y de cultura
2. Documentación fotográfica (interior y exterior del inmueble)
3. Planos de arquitectura e ingeniería civil actualizados
4. Activos (historia, intervenciones anteriores del inmueble, proyectos vinculados, etc.)
5. Presupuesto de digitalización de colección bibliográfica
6. Presupuesto de diseño: branding y línea gráfica
7. Presupuesto de comunicación digital: plataforma virtual y redes sociales

Resumen de los entregables del proyecto

Entregables relacionados a la gestión del proyecto:

1. Acta de constitución / Alcance
2. Matriz de interesados / comunicaciones
3. Estructura del desglose del trabajo
4. Cronograma
5. Presupuesto
6. Plan de riesgos

Entregables relacionados al producto:

1. Memoria de proyecto
2. Proyecto de restauración del inmueble
3. Proyecto de arquitectura del inmueble
4. Proyecto de digitalización de colección bibliográfica
5. Programa social de difusión y didáctica del patrimonio

Exclusiones:

1. Capacitación a personal de la biblioteca en uso de software (base de datos)
2. Ejecución de los programas sociales de difusión y didáctica

Criterio de éxito del proyecto:

- ✓ Restauración y acondicionamiento del inmueble
- ✓ Digitalización de la colección bibliográfica
- ✓ Doblar el número de visitas mensuales a la biblioteca (educación primaria y secundaria)
- ✓ Diseñar una plataforma *online* de comunicaciones de los servicios de la biblioteca

Figura 42

Estructura del desglose del trabajo

Este apartado se realiza con el equipo de trabajo y concierne al tema de planificación de tareas que serán cubiertas para ejecutar lo descrito en el alcance del proyecto. Iniciaremos listando las actividades y asignando personal para cada una de ellas, estableciendo fechas de inicio y fin, y su duración en el tiempo.

4.2. Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt que se muestra en la figura 43 presenta las etapas procedimentales del proyecto: elementos contextuales, restauración del inmueble, digitalización de colecciones y difusión y didáctica. Se le suma el acta de constitución y la memoria del proyecto como inicio y cierre de ejecución.

Por otro lado, se observan los hitos del proyecto, a modo de entregables; es decir, son documentos que marcan el cierre de una etapa y el comienzo de otra. En el caso de la etapa de Restauración del Inmueble, la propuesta de estado ideal deberá ser discutida con un grupo de expertos y con el tercer sector representado por la Fundación Pedro de Osma y TUPAC para dar paso a la intervención directa.

Respecto del asunto del presupuesto de intervención directa, podemos listar los medios fundamentales o necesarios que la integran:

- Rehabilitación de infraestructura
- Diseño de ambiente 01: almacenamiento de la colección bibliográfica
- Diseño de ambiente 02: atención a usuarios
- Diseño de ambiente 03: sala de lectura
- Diseño de ambiente 04: servicios higiénicos
- Diseño y elaboración de sistema de iluminación: todos los ambientes
- Diseño y elaboración de mobiliario: todos los ambientes

Cronograma de Proyecto				
N°	Actividades	Inicio	Duración	Finalización
1	Acta de Constitución	17/10/16	1	17/10/16

2	Elementos Contextuales <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dinámica territorial / sectorial ▪ Estudio y perfil de público destinatario ▪ Informe de EC 	18/10/16	46	03/12/16
3	Restauración de Inmueble <ul style="list-style-type: none"> ▪ Caracterización ▪ Línea de tiempo ▪ Historia de valorizaciones ▪ Definición del estado ideal ▪ Intervención directa ▪ Informe de RI 	20/12/16	440	05/03/18
4	Digitalización de Colecciones <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición y obtención de recursos tecnológicos ▪ Selección y digitalización de originales ▪ Gestión de derechos de autor ▪ Diseño y creación de metadatos ▪ Codificación de textos ▪ Gestión de almacenamiento ▪ Gestión de servidores ▪ Informe de DCB 	20/12/16	101	31/03/17
5	Difusión y Didáctica <ul style="list-style-type: none"> ▪ Marketing bibliotecario ▪ Diseño de logo ▪ Diseño de productos y servicios ▪ Diseño de estrategias de comunicación ▪ Diseño de espacios y señalética ▪ Formación de públicos ▪ Informe de DD 	18/10/16	155	06/05/18
6	Memoria de Proyecto	07/05/18	30	06/06/18

Figura 43

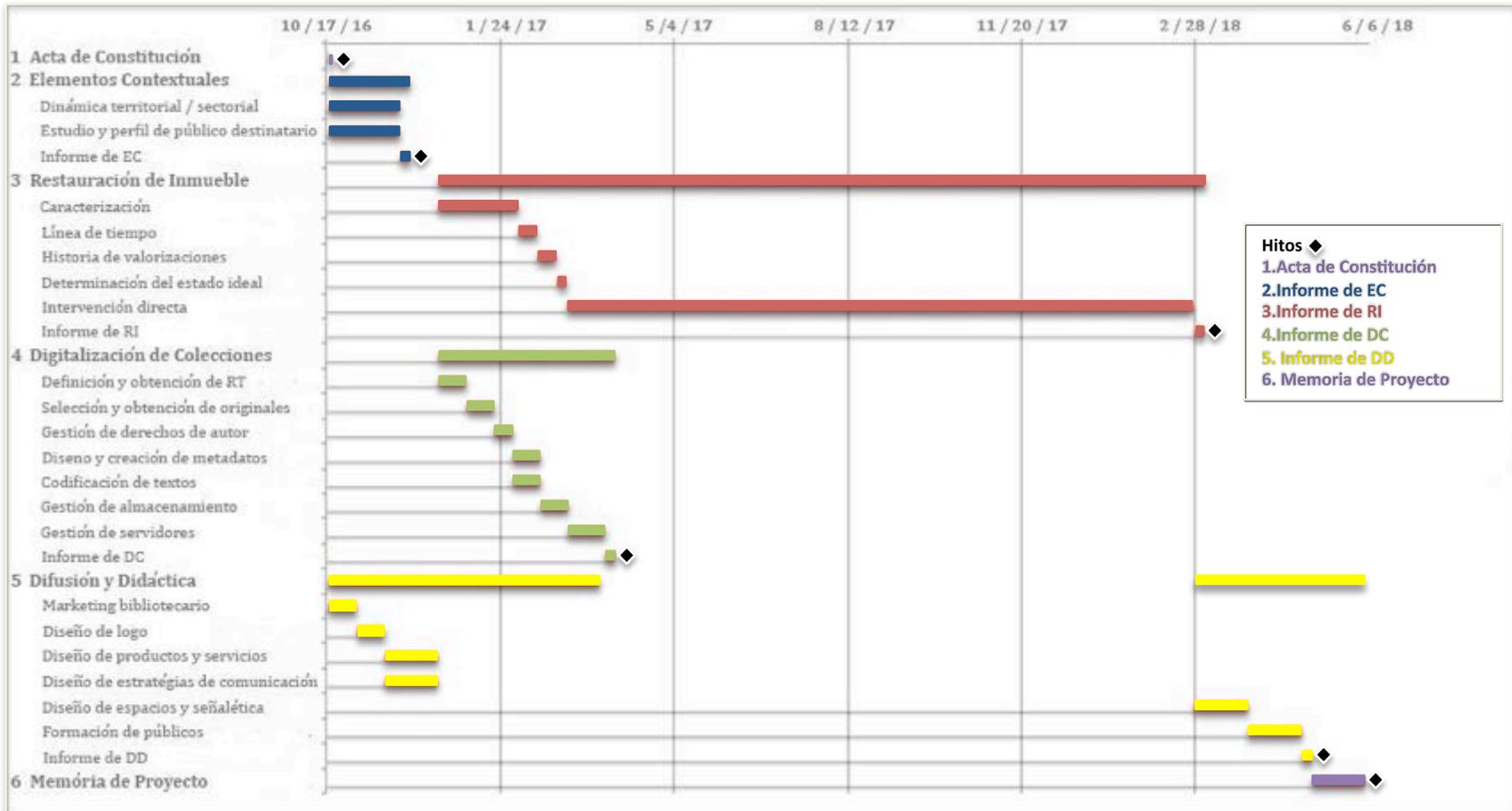


Figura 44

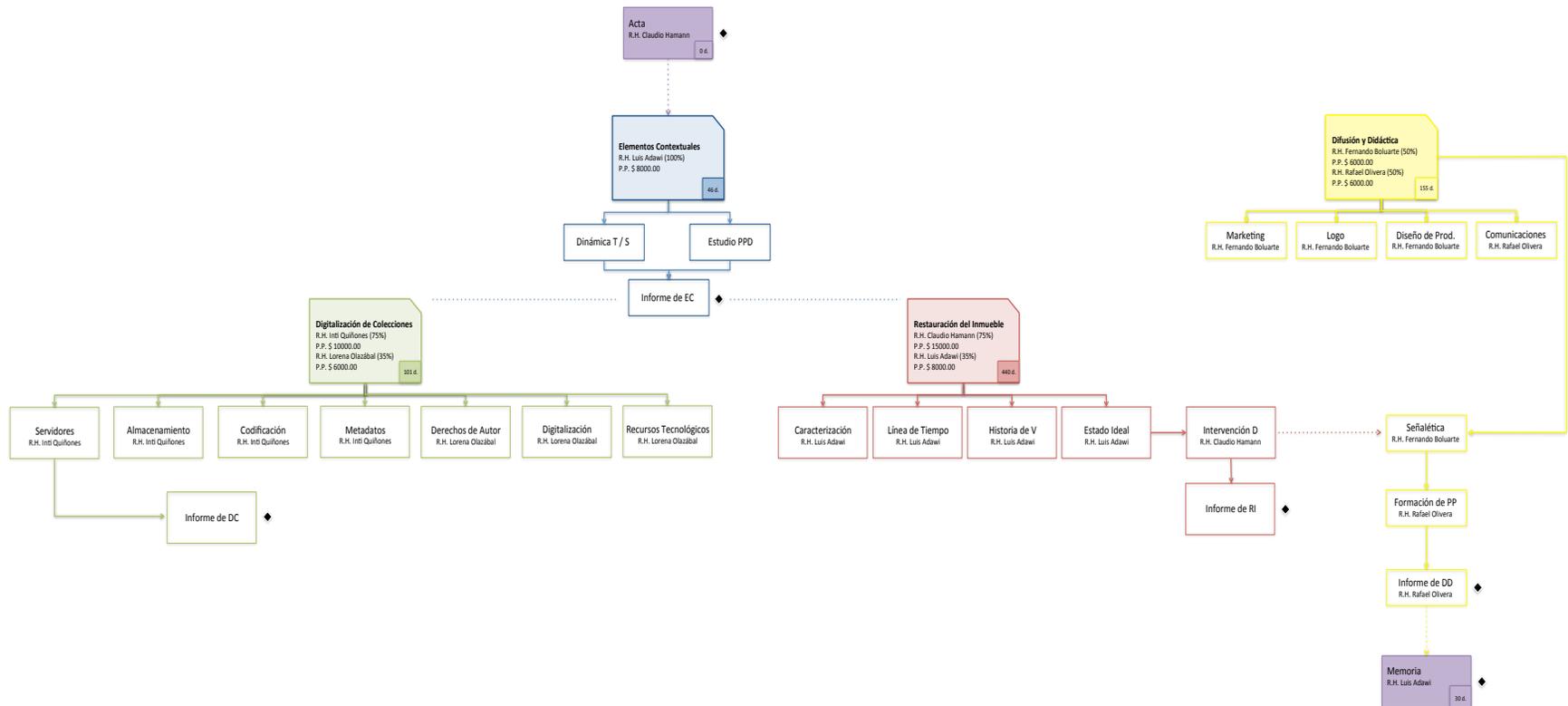


Figura 45⁹⁰

⁹⁰ En esta Estructura del Desglose de Trabajo podemos observar los niveles de organización de tareas dentro de cada una de las fases (dispuestas por color), y donde aparecen el total de días asignados y los responsables de su diseño y/o gestión. Un tema a resaltar es lo relativo a montos asignados por la dirección de cada fase. Además, el EDT está vinculado al Diagrama de Gantt en el tema de presentación de hitos y secuencia de tareas (lo podemos observar en la fase de Difusión y Didáctica, específicamente en la etapa de Señalética que se debe realizar luego de concluir la etapa de Intervención Directa que pertenece a la fase de Restauración del Inmueble).

4.3. Presupuesto

El presupuesto se ha organizado de la siguiente manera:

Dirección de Proyecto. Se refiere a todo el proceso de trabajo; desde la ideación del mismo, la estrategia de ejecución, la gestión y los documentos (entregables / hitos), incluyendo los informes y la memoria final.

*Desarrollo de Proyecto*⁹¹. Integra los siguientes ítems:

1. Restauración del Inmueble
 - a. Caracterización
 - b. Intervención directa
2. Digitalización de Colecciones
 - a. Obtención de originales
 - b. Gestión de servidores
3. Difusión y Didáctica
 - a. Diseño de espacios y señalética

Recursos Humanos

La *Dirección del Proyecto* será ejecutada y gestionada por personal asociado a la empresa Hamann Diseño – Construcción SAC y Fuste & Capitel SAC. Para el *Desarrollo del Proyecto* se ha previsto utilizar el siguiente pliego de roles (subcontrataciones):

1. Restauración del Inmueble	2. Digitalización de Colecciones	3. Difusión y Didáctica
1. Historiador 2. Arquitecto	3. Fotógrafo	4. Comunicador 5. Diseñador Web

⁹¹ Este presupuesto incluye etapas que aún no pueden ser definidas a costos precisos como el de intervención directa debido al tema de licencia social, y por ello, puede verse modificado en porcentajes menores que no excedan el 5%. Así, los predecesores de la etapa de Restauración del Inmueble siguen una cadena lógica que culmina en la fase de Estado Ideal, donde se evaluarán las alternativas de intervención y adecuación de la biblioteca para los nuevos usos que demanden los destinatarios, el cliente y los patrocinadores.

PRESUPUESTO						
ID	Tarea	Inicio	Fin	Duración	Costo	Recursos internos
1	Elementos Contextuales	18/10/16	03/12/16	46 días	8000.00	Luis Adawi
2	Restauración de Inmueble	20/12/16	05/03/18	440 días	83250.00	Claudio Hamann Luis Adawi
3	Digitalización de Colecciones	20/12/16	31/03/17	101 días	8000.00	Inti Quiñones Lorena Olazábal
4	Difusión y Didáctica	18/10/16	06/05/18	155 días	7000.00	Fernando Boluarte Rafael Olivera
→ Subtotal					106250.00	
Gastos Generales (10%)					10625.00	
I.G.V. (18%)					21037.50	
I.R. (5%)					6895.62	
→ Total					144808.12	

Figura 46⁹²

⁹² Presupuesto referido a la dirección y ejecución del proyecto: la moneda utilizada es el dólar americano.

Objetivos de rol: historiador	
<p>1. Realizar una línea de tiempo del inmueble con el uso de un formato que contemple los siguientes items:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fecha (periodo) ▪ Usabilidad (función) ▪ Estado de conservación <p>2. Recuperar información de archive vinculante con la construcción del inmueble y las intervenciones que haya tenido a lo largo del tiempo (restauraciones, rehabilitaciones, etc.) así como proyectos que hayan sido diseñados pero no ejecutados.</p>	
Responsabilidades	
Hacer entrega del trabajo en la etapa de cronograma asignado	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar y completar la línea de tiempo (entregable) ▪ Elaborar un archivo de información para completar el segundo punto de los objetivos. ▪ Comunicar a su supervisor inmediato los problemas, obstáculos y propuestas de cambio que puedan darse durante el desarrollo de las actividades 	
Nivel de autoridad	
Decide sobre las metodologías para ejecutar last areas asignadas	
Reportar a:	
Luis Adawi	
Supervisa a:	

Requisitos de rol	
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Archivos y bibliotecas ▪ Historia contemporánea
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proactividad ▪ Trabajo en equipo ▪ Comunicación asertiva
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo en archivos con un tiempo no menor de 5 años
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2000.00 (dólares americanos)

Figura 47⁹³

⁹³ Modelo de ficha de rol para contrato de equipo externo.

4.4. Matriz de Interesados

Interesados	Poder A: alto B: bajo	Interés A: alto B: bajo	Tipo I: interno E: externo	Responsable Cubrirlo	Percepción del proyecto P: positiva N: negativa	¿Cómo puede afectar al proyecto?	¿Qué desea para el proyecto?	Área de interés	Estrategia
Ministerio de Cultura	A	A	E	----	P	No se ejecuta si no se obtienen licencias y autorización de obra	Imagen, bienestar social y que se preserve el inmueble	Protección del inmueble	Comunicar el diseño y desarrollo del proyecto
Municipio	A	A	I	----	P	No se ejecuta si no se firma el convenio	Imagen ante la comunidad del distrito	Que se cumpla con el diseño y desarrollo del proyecto	Comunicar el diseño y desarrollo del proyecto
Biblioteca	A	A	I	Municipio	P	Se retrasa si no se obtienen activos	Imagen y bienestar social	Que se cumpla con el diseño y desarrollo del proyecto	Comunicar el desarrollo del proyecto e involucrarla en las actividades del proyecto
Comunidad	A	A	E	-----	P	Se paraliza si no se obtiene licencia social	Bienestar social	Que se ejecute el proyecto	Comunicar el desarrollo del proyecto e involucrarla

									en las actividades del proyecto
Frente Cívico de Barranco	A	A	E	-----	P	Se retrasa si no se obtiene licencia social	Bienestar social	Que se ejecute el proyecto con licencia social	Comunicar el desarrollo del proyecto
Fundación Pedro de Osma	B	B	E	Fundación MATE	P	Se pierde alianza en temas de ruta e itinerarios de cultura	Imagen y bienestar social	Que se ejecute el proyecto	Comunicar el diseño y desarrollo del proyecto
TUPAC	A	A	E	WASI	P	Se retrasa si no se obtiene licencia social	Bienestar social	Que se ejecute el proyecto con licencia social	Comunicar el diseño desarrollo del proyecto
TELEFÓNICA del Perú	B	A	E	MAPFRE	P	Patrocinador	Imagen y liberación de impuestos	Que se ejecute el proyecto	Comunicar el diseño y desarrollo del proyecto
UTEC	B	A	E	Alas Peruanas	P	Patrocinador	Imagen y liberación de impuestos	Que se ejecute el proyecto	Comunicar el diseño y desarrollo del proyecto
Alberto Martorell	A	A	E	Ministerio de Cultura	P	Se pierde respaldo	Bienestar social y preservar el	Protección del inmueble	Involucrarlo en el juicio de expertos y comunicar el

(ICOMOS)						académico	patrimonio		desarrollo del proyecto
José Hayakawa (DEVENIR)	B	A	E	Maria Luisa Berenguel (AECID)	P	Se pierde respaldo académico	Bienestar social y preservar el patrimonio	Tratamiento directo del inmueble	Involucrarlo en el juicio de expertos y comunicar el desarrollo del proyecto
Víctor Delfín (artista)	A	B	E	Cristina Planas (artista)	P	Se pierde respaldo de la Red de Artistas de Barranco	Imagen	Que se ejecute el proyecto	Comunicar el desarrollo del proyecto
Cecilia Gonzáles (galerista)	A	A	E	Lucía De La Puente (galerista)	P	Se pierde el respaldo de	Imagen e incremento de visitantes (turismo)	Que se ejecute el proyecto	Comunicar el desarrollo del proyecto
Jessica Vargas (PPC)	A	A	E	----	N	El alcance del proyecto se puede ver perjudicado	Imagen política	Que se ejecute el proyecto con sus propuestas	Involucrarla en las actividades del proyecto y comunicar el desarrollo del mismo
Juan Capuñay (SOMOS PERÚ)	A	A	E	----	N	El alcance del proyecto se puede ver perjudicado	Imagen política	Que se ejecute el proyecto con sus propuestas	Involucrarlo en las actividades del proyecto y comunicar el desarrollo del mismo

Miguel Ángel del Castillo (APRA)	A	A	E	----	N	El alcance del proyecto se puede ver perjudicado	Imagen política	Que se ejecute el proyecto con sus propuestas	Involucrarlo en las actividades del proyecto y comunicar el desarrollo del mismo
----------------------------------	---	---	---	------	---	--	-----------------	---	--

Figura 48⁹⁴

⁹⁴ La Matriz de Interesados incluye los profesionales que participarán en el juicio de expertos par resolver el tema relacionado con la rehabilitación del inmueble: Alberto Martorell, especialista en derecho de la cultura y director de ICOMOS PERÚ, Fernando Hayakawa, especialista en restauración arquitectónica y director de la revista DEVENIR de la Universidad Nacional de Ingeniería. Víctor Delfín, artista plástico y referente de la cultura en el país y Cecilia Gonzáles, galerista de arte contemporáneo. Estos dos últimos, actuales vecinos de Barranco. Por otro lado, la tabla muestra los futuros candidatos al sillón municipal (2018): Jessica Vargas del Partido Popular Cristiana, Juan Capuñay de Somos Perú y Miguel Ángel del Castillo del Partido Aprista Peruano. Todos ellos, con una visión crítica (negativa) del proyecto y que será necesario gestionar debido a que el cronograma de actividades concluirá en el siguiente periodo de gobierno.

4.5. Matriz de Comunicaciones

¿Qué comunica?	¿Quién comunica?	¿A quién comunicar?	¿Cómo comunican?	Frecuencia
I. Inicio				
Acta de Constitución	Gerente de proyecto	Patrocinadores	Por medio electrónico y reunión formal	Única vez
II. Diseño				
Plan de Proyecto: etapas	Director de proyecto	Equipo de proyecto	Por medio electrónico y reunión formal	Luego de aprobarse el Acta de Constitución y el Plan de Proyecto y cada vez que existan cambios o modificaciones
<i>Kickoff meeting</i>	Director de proyecto	Equipo de proyecto, patrocinadores, representante de la Municipalidad de Barranco y del Ministerio de Cultura	Reunión formal y publicaciones (prensa)	Una sola vez, luego de la presentación del Plan de Proyecto al equipo del proyecto
III. Ejecución				

<p>Dirección y desarrollo de proyecto</p>	<p>Director de proyecto</p>	<p>Gerente de proyecto (GP) Ministerio de Cultura (MC) Municipio (MB) Biblioteca (B) Comunidad (C) Frente Cívico (FC) Fundación Pedro de Osma (PO) TUPAC (CT) TELEFÓNICA (TP) UTECH (UT) Alberto Martorell (AM) Fernando Hayakawa (FH) Víctor Delfín (VD) Cecilia González (CG) Jessica Vargas (JV) Juan Capuñay (JC) Miguel Ángel del Castillo (MA)</p>	<p>Comunicación directa, medio electrónico, escrito y reunión formal (GP) Medio electrónico y escrito (MB-AM-FH-VD-CG) Comunicación directa, medio electrónico y escrito (B) Comunicación directa y reunión formal (C) Comunicación escrita (FC) Medio electrónico (PO) Medio electrónico y reunión formal (CT) Medio electrónico, escrito y reunión formal (MC-TP-UT) Reunión formal y medio electrónico (JV-JC-MA)</p>	<p>Durante el desarrollo del proyecto: inicio de etapas e hitos (entrega de informes)</p>
<p>Reunión de expertos</p>	<p>Director de proyecto</p>	<p>Equipo de proyecto Alberto Martorell (AM) Fernando Hayakawa (FH) Víctor Delfín (VD) Cecilia González (CG)</p>	<p>Medio electrónico, reunión formal y publicaciones (prensa)</p>	<p>Durante los informes de cada etapa de proyecto</p>

Adquisición, desarrollo y gestión de equipo externo de proyecto	Director de proyecto	Equipo de proyecto	Comunicación directa, medio electrónico y reunión formal	Luego de aprobarse el Plan de Proyecto, en cada inicio de las etapas de proyecto y cada vez que se necesitan realizar cambios
Adquisición, desarrollo y gestión compras	Director de proyecto	Equipo de proyecto	Comunicación directa, medio electrónico y reunión formal	Luego de aprobarse el Plan de Proyecto, en cada inicio de las etapas de proyecto y cada vez que se necesitan realizar cambios

Figura 49⁹⁵

⁹⁵ La Matriz de Comunicaciones es una ayuda memoria de las comunicaciones en el diseño y desarrollo del proyecto que permite identificar el responsable de realizarla, el contenido o tenor, a quién o quiénes va dirigida, la forma de realizarla y la frecuencia de emisión.

4.6. Plan de Riesgos

Para la gestión de riesgos del proyecto se proponen los siguientes pasos⁹⁶:

- Planificación de riesgos
- Identificación de riesgos
- Análisis cualitativo de riesgos
- Análisis cuantitativo de riesgos
- Preparación de respuesta
- Monitoreo o seguimiento de respuesta

El cuadro que se muestra en la página siguiente es el esquema básico que será utilizado por el equipo de proyecto referido al tema de gestión de riesgos, y muestra un método de orden cualitativo y exclusivo de aquellos riesgos que afectan al proyecto y al producto, descartando los de negocio que en este caso serían específicos de la biblioteca como cliente.

Los colores indican el grado de priorización de respuesta; esto se puede observar, además, acorde con el grado de impacto y de posibilidad de ocurrencia para el proyecto. Así, los de casilla roja deben ser planificados a detalle y los verdes, monitorizados.

⁹⁶ José Félix Valdez Torero, «Gerencia de Riesgos en Proyectos de Construcción» (conferencia, CONEIC, 4 de agosto de 2003).

Matriz de Riesgos

Impacto	Alto	Diseño de productos y servicios: oferta y demanda de necesidades de los destinatarios (clasificación)	Cambios de personal en instituciones clave: cliente y patrocinadores	Gestión de interesados: acuerdos entre destinatarios, clase política y actual gobierno
	Medio	Adquisición de equipo externo de proyecto	Diseño de ambiente 03: sala de lectura	Restauración del inmueble: toma de decisión sobre las características de la rehabilitación de la biblioteca
	Bajo	Costos: mano de obra, equipos e insumos	Diseño de ambiente 01: almacenamiento de colección bibliográfica	Cambio de patrocinadores: salida e ingreso de nuevos socios
		Baja	Media	Alta
Probabilidad				

Planificar respuesta	<p>Gestión de interesados: Diseñar actas de reunión especificando acuerdos y consensos entre las partes involucradas (hacer seguimiento) para el Plan de Proyecto, las etapas de trabajo y la entrega de productos (hitos). Comunicación a prensa.</p> <p>Restauración del inmueble: Diseñar actas de reunión especificando acuerdos y consensos entre las partes involucradas (hacer seguimiento) para el Juicio de Expertos</p>
-----------------------------	---

	<p>según cronograma de Plan de Proyecto. Comunicación a prensa.</p> <p>Cambios de personal:</p> <p>Gestionar las comunicaciones referida a documentos clave como el Acta de Constitución, el Alcance y los acuerdos y consensos referidos con las actas de reunión.</p>
<p>Considerar</p>	<p>Cambio de patrocinadores:</p> <p>Reunión formal con patrocinadores de salida y de ingreso al proyecto; gestionar las comunicaciones referida a documentos clave como el Acta de Constitución, el Alcance y los acuerdos y consensos referidos con las actas de reunión. Reprogramar la matriz de comunicaciones. Comunicación a equipo de proyecto, interesados y a prensa.</p> <p>Diseño de ambiente 03:</p> <p>Establecer acuerdos y consensos entre el equipo de trabajo y los expertos. Comunicación a interesados.</p> <p>Diseño de productos y servicios:</p> <p>Identificación, análisis y gestión de público usuario (Elementos Contextuales).</p>
<p>Desatender</p>	<p>Diseño de ambiente 01:</p> <p>Monitorizar (matriz de comunicaciones)</p> <p>Adquisición de equipo externo de proyecto:</p> <p>Monitorizar (matriz de comunicaciones)</p> <p>Costos:</p> <p>Monitorizar (matriz de comunicaciones)</p>

Figura 50

5. Valoración Final

A modo de conclusión, organizamos tres ideas que resultan de interés, acorde con el desarrollo del proyecto y los resultados obtenidos:

La flexibilidad conceptual. La única manera razonada de romper una regla es conocerla a detalle; esto ha ocurrido y ocurre con temas puntuales como los de conservación, restauración y rehabilitación. Sobre todo, si se piensan a modo de proyectos y se ven asociados con etapas de trabajo y el uso de herramientas como las de valorizaciones o las líneas de tiempo aplicadas al patrimonio. En ése sentido, resulta necesario el repensar constantemente las ideas sobre conceptos que deben ser los fundamentos o argumentos que validen nuestra *praxis*. Visto dentro del ciclo de vida del producto, el tema resulta más complejo pero también, con un mayor interés o motivación de respuesta si lo relacionamos con el ámbito legal y de protección de cara a una intervención directa que implique cambios o modificaciones de aspecto y uso de la cultura material.

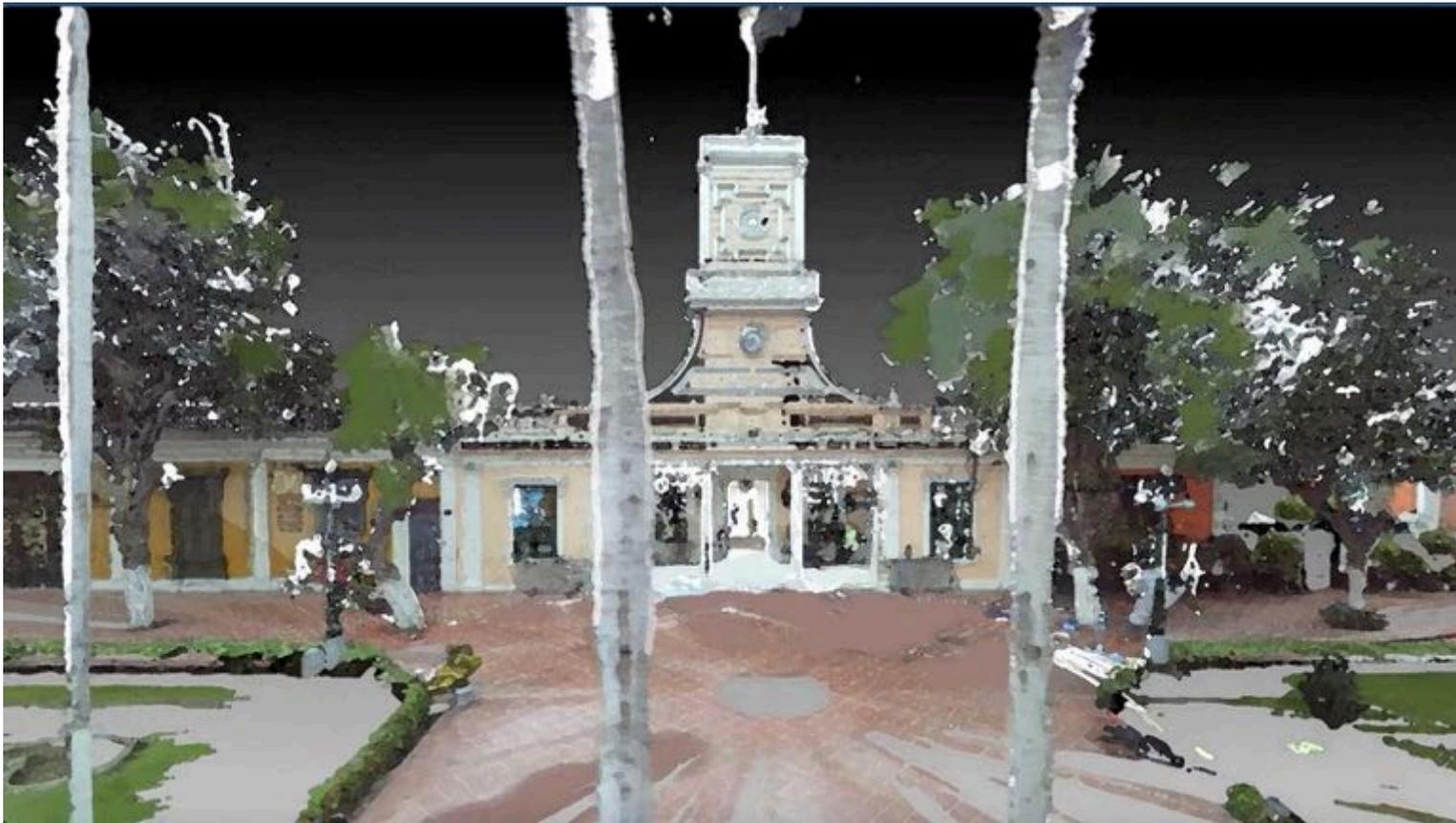
El ciclo de vida del producto. La dirección de proyectos y la de productos tiene una distinción clave; así, la primera aborda asuntos macro o procesos generales que todo proyecto debe atender mientras que la segunda es específica, tomando en cuenta el objeto de estudio o el ámbito de interés profesional. En este caso lo es el de patrimonio cultural. Así, la riqueza de metodologías que se entrelazan desde distintas disciplinas puede ser positiva en la medida en que seamos capaces de organizar una serie de pasos y etapas que resultan necesarios resolver en proyectos de puesta en valor de patrimonio cultural. De hecho y así como el *Project Management Institute* lo refiere, no se trata de un método, sino, de buenas prácticas; y para eso, es necesario no solo diseñar procesos y herramientas efectivas, sino, acumular experiencia para saber cuándo y cómo aplicarlos y darles uso.

El escenario del proyecto. Aquí, deseamos puntualizar dos factores que consideramos relevantes tomar en cuenta al momento de diseñar un plan estratégico, tomando

como contexto la ciudad de Lima y en general, el Perú. El primero es la ambigüedad que existe en aquellos proyectos de índole social donde aparece la figura de la empresa privada como patrocinador. A pesar que en el país existen buenas prácticas en proyectos culturales bastante más ambiciosos que aquel que se ha descrito a lo largo del texto, se ha asociado un halo negativo en la participación de la empresa privada, debido, principalmente, a una falta de conocimiento relacionado con las formas de actuación, protección y gestión del patrimonio; sobre todo, porque la presencia de éste sector se relaciona de forma automática con el concepto de privatización, y por ende, la pérdida de derechos hacia los bienes públicos. El segundo factor de interés relacionado al contexto nacional, es la fuerza o empuje que ha tenido el tercer sector en la comunidad. Es decir, el ámbito y poder en la toma de decisiones que detentan las asociaciones o aquellas instituciones que desde lo civil y sin fines de lucro, condicionan, perfilan, promueven y frenan proyectos de interés cultural. Esto último y como se ha podido observar en el documento, no hace otra cosa que confirmarnos que hoy por hoy, la gestión del patrimonio no es exclusiva de la cultura material o intangible que se desee administrar, sino, más bien, es una cuestión de personas, colectivos y grupos sociales que requieren ser estudiados, clasificados y gestionados prudentemente a favor de un bien común.

6. Anexos

A continuación, presentamos una serie de vistas obtenidas a partir del escaneado 3D de la biblioteca (renderizado). Dicho proceso facilitará la elaboración de planos y el estudio del inmueble para complementar información en una serie de etapas del proyecto como la de investigación.





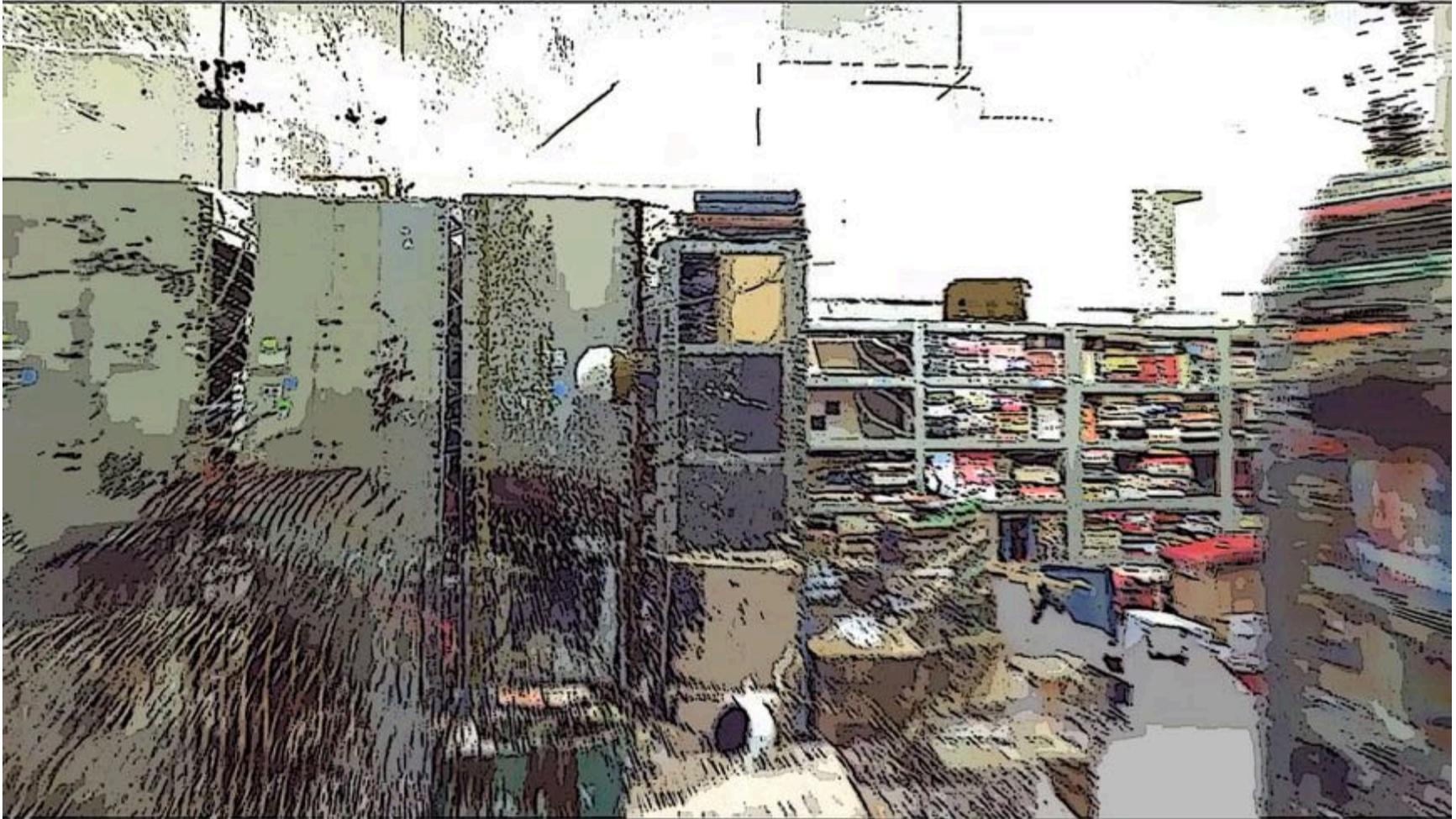
Vista lateral (este).



Interior, entrada de Salón de Actos.



Actual sala de lectura.



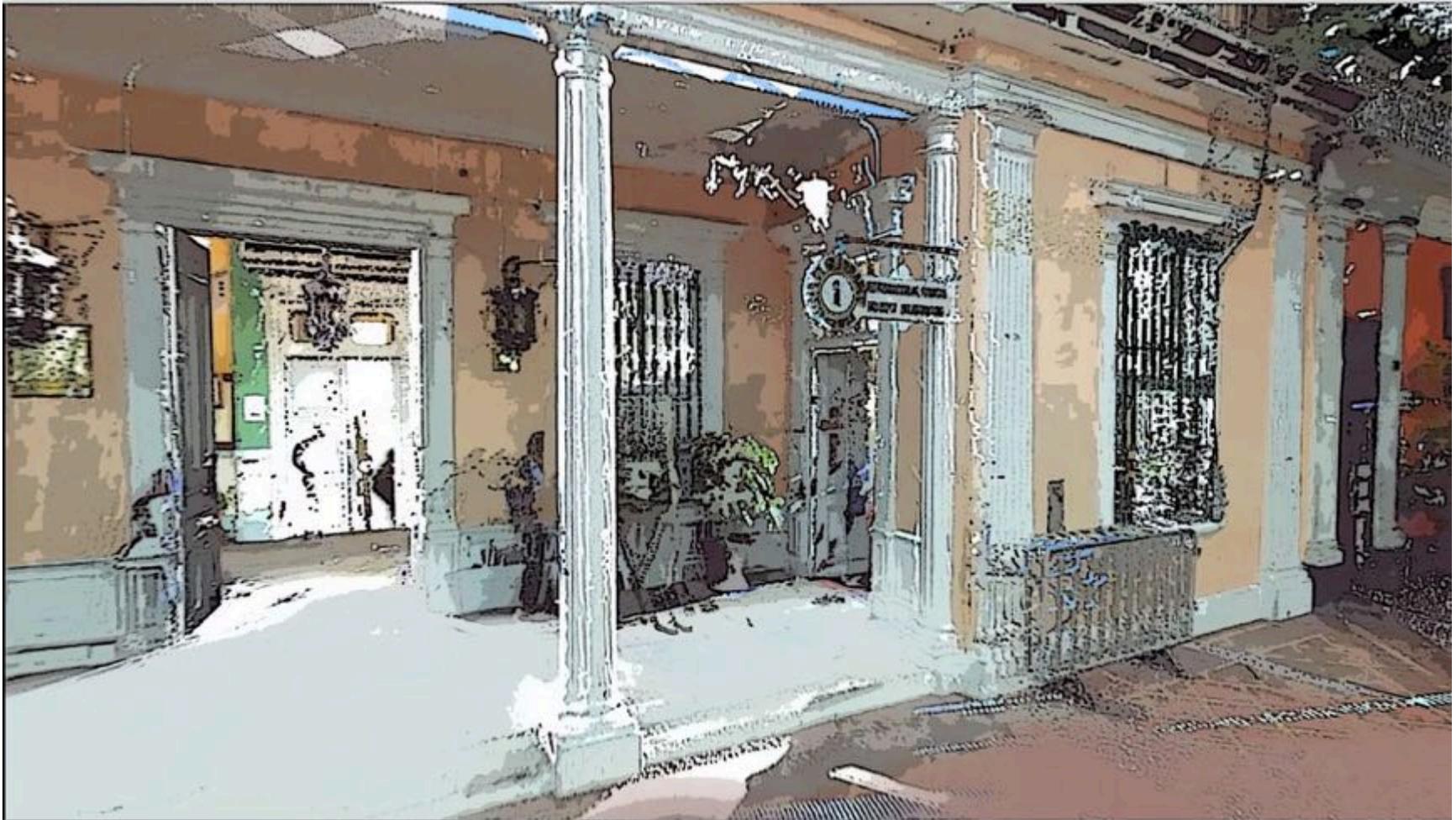
Depósito.



Depósito, escalera interior.



Oficina.



Vista de ingreso.

6. Bibliografía

- Actualidad Ambiental. SPDA, Perú. Acceso el 15 de mayo de 2016. <http://www.actualidadambiental.pe/?p=5179>
- Adawi, Luis. «La Orientación Académica en los Estudios Superiores de Conservación de Bienes Culturales». Acceso el 20 de enero de 2016. <http://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2015/11/La-Orientaci%C3%B3n-Acad%C3%A9mica-en-los-Estudios-Superiores-de-Conservaci%C3%B3n-de-Bienes-Culturales-en-la-ENSABAP.pdf>
- Alquezar, Eva. *El Museo en el Mundo Digital. La Red Digital de Colecciones de Museo de España*. Madrid: Ministerio de Cultura de España, 2010. Edición en PDF.
- APEIM. «Informes y archivos sobre niveles socioeconómicos en el Perú». Acceso el 12 de mayo de 2016. <http://apeim.com.pe/niveles.php>
- Appelbaum, Barbara. *Conservation Treatment Methodology*. Oxford: Elsevier, 2007.
- Arbeloa, Joan, Bermudez, Alejandro y Giralt, Adelina. *Intervención en el Patrimonio Cultural: Creación y Gestión de Proyectos*. Madrid: Editorial Síntesis, 2004.
- Arquitectura y Patrimonio. «El levantamiento arquitectónico en restauración». Acceso el 2 de marzo de 2016. <https://arquipa.wordpress.com/2014/12/16/el-levantamiento-arquitectonico-en-restauracion/>

- Bia, Alejandro. «Diseño, Gestión e Implantación de Proyectos». Unidad didáctica presentada en el curso Digitalización de Patrimonio Cultural, febrero – junio de 2015.
- Cevallos, Jorge. Los Incas y la Genealogía de Atahualpa. El Imperio Inca. Acceso el 30 de marzo de 2016. <http://elhistoriador.es/grandes-imperios/civilizaciones-prehispanicas-de-america/imperio-inca>
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. «Guía para la Gestión de Proyectos Culturales». Acceso el 9 de agosto de 2016. <http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2013/04/guia-para-la-gestion-de-proyectos-culturales.pdf>
- Decreto Supremo N° 011-2006-ED, Perú. Acceso el 5 de junio de 2016. <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/decretosupremo-que-modifica-el-reglamento-de-la-ley-no-2829-decreto-supremo-n-001-2016-mc-1389405-1/>
- García Canclini, Néstor. «Los Usos Sociales del Patrimonio Cultural». *En Patrimonio Etnológico. Nuevas perspectivas de estudio*, 16-33. Andalucía: Consejería de Cultura, 1999.
- Gömbrich, Ernst. «Investigación en Humanidades». *En Ideales e Ídolos: Valores en la Historia y en el Arte*, 132-148. Madrid: Editorial Debate, 1981.
- ICOM. «Object ID. An international standard for describing art, antiques and antiquities». Acceso el 16 de abril de 2016. <http://archives.icom.museum/objectid/>

- La Spina, Vicenzina, et al. «La Aplicación de un Sistema de Información Geográfica SIG para la Conservación del Patrimonio Arquitectónico: El Estudio de Revestimientos Históricos Contínuos Tradicionales del Centro Histórico de Valencia». ARCHÉ 6-7 (2011-2012): 323-332.
- Ley General del Patrimonio Cultural, Perú. Acceso el 2 de junio de 2016.
<http://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/archivosadjuntos/2015/03/ley28296folleto2014-ok.pdf>
- Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972, Perú. Acceso el 28 de mayo de 2016.
<http://portal.jne.gob.pe/informacionlegal/Documentos/Leyes%20Org%C3%A1nicas/LEY%20ORG%C3%81NICA%20DE%20MUNICIPALIDADES%20N%C2%BA%2027972.pdf>
- Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N° 27867, Perú. Acceso el 28 de mayo de 2016.
<http://portal.jne.gob.pe/informacionlegal/Documentos/Leyes%20Orga%C3%A1nicas/LEY%20ORG%C3%81NICA%20DE%20GOBIERNOS%20REGIONALES.pdf>
- Lowenthal, David. *El pasado es un país extraño*. Madrid: Akal, 1998.
- Macarrón, Ana. *Conservación del Patrimonio Cultural: Criterios y Normativas*. Madrid: Editorial Síntesis, 2004.
- Medidas de Protección para Ejecución de Obras en Bienes Inmuebles. Ley 25780. 2001, Perú. Acceso el 15 de mayo de 2016.
http://www.unesco.org/culture/natlaws/media/pdf/peru/pe_ley25780_spar_aof.pdf

- Ministerio de Cultura. «Lineamientos de Política Cultural: 2013-2016. Defensa y Apropiación Social del Patrimonio», Perú. Acceso el 25 de enero de 2016.
<http://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/pagbasica/tablaarchivos/11/li neamientomc.pdf>

- Ministerio de Cultura. «Puntos de Cultura». Acceso el 20 de julio de 2016.
<http://puntosdecultura.pe/los-puntos>

- Montagut Marqués, Julio. «Economía Social y Patrimonio. La Historia Continúa». *En Rehabilitación, patrimonio y participación. Textos para el debate*, editado por Esperanza Sánchez y Pau Raussel, 17-42. Valencia: Generalitat Valenciana.

- Municipalidad de Barranco. «Diagnóstico Cultural de Barranco. Resultados de la 1era Reunión de Consulta General». Acceso el 8 de agosto de 2016.
<http://www.munibarranco.gob.pe/jdownloads/Agenda%2021/Diagnostico%20Cultural%20de%20Barranco.pdf>

- Municipalidad de Barranco. «Barranco construye cultura. Reunión con la Comisión de Educación, Cultura y Deportes de la Municipalidad de Barranco». Acceso el 7 de agosto de 2016. <http://tupac.org.pe/barranco-construye-cultura-reunion-con-la-comision-de-educacion-cultura-y-deportes-de-la-municipalidad-de-barranco/>

- Municipalidad de Barranco. «Presupuesto Institucional de Apertura 2016». Acceso el 10 de agosto de 2016.
<http://www.munibarranco.gob.pe/jdownloads/transparencia/Planeamiento%20y%20Organizacion/PIA2016.pdf>

- Muñoz Viñas, Salvador. *Teoría Contemporánea de la Restauración*. Madrid: Editorial Síntesis, 2004.
- Museo de Historia de Valencia. «Valencia y su Gente». Acceso el 11 de agosto de 2016. <http://www.valencia.es/mhv/cas/valenciaysugente.php>
- Olalde, Karle. Introducción a la Dirección de Proyectos. Finalidad de la Guía del PMBOK®. Acceso el 25 de marzo de 2016. <http://www.ehu.es/asignaturasko/PM/PMBOK/cap1.htm>
- Querol Fernández, María Ángeles. *Manual de Gestión del Patrimonio Cultural*. Madrid: Akal, 2010.
- Rinauldo, Fulvio, Agosto, Eros y Ardisson, Paolo. «GIS and WEB GIS, Commercial and Open Source Platforms: General Rules for Cultural Heritage Documentation». Conferencia pronunciada en el simposio XXI International CIPA Symposium, Atenas, 1-6 de octubre de 2007.
- Rubio, Alfonso y Gutiérrez, Javier. «Los Sistemas de Información Geográficos: origen y perspectivas». *Revista General de Información y Documentación*, Vol 7, n.o 1 (1997): 93-106.
- Santos de Paz, Lourdes. «El Bibliobus: vehículo de información». *Revista General de Información y Documentación*, Vol 20, (2010): 267-279.
- Seguridad Ciudadana. Riesgos y recursos preventivos para enfrentar el delito. Distrito de Barranco, Perú. Acceso el 12 de mayo de 2016. http://seguridadidl.org.pe/sites/default/files/pdf_districts/2013/barranco.pdf

- SIGMUR. Sistemas de Gestión de Bases de Datos y SIG. Capítulo 9. Acceso el 2 de agosto de 2016. http://www.um.es/geograf/sigmur/sigpdf/temario_9.pdf
- Trentim, Mario. *Gestión de Proyectos: Guía para las Certificaciones CAPM y PMP*. Barcelona: Grupo Atlas, 2015.
- Valdez Torero, José Félix. «Gerencia de Riesgos en Proyectos de Construcción». Conferencia pronunciada en el XI Congreso Nacional de Estudiantes de Ingeniería, 4 de agosto de 2003.
- World Monuments Fund. «Obras por impuestos y la recuperación de la capilla Virgen Purificada de Punincunca», Perú. Acceso el 10 de mayo de 2016. https://www.wmf.org/sites/default/files/press_releases/Obras%20por%20Impuestos.pdf
- Yamakawa, Peter. «Fundamentos de la Gestión de Proyectos». Sesión de clase pronunciada en la Universidad ESAN, febrero – junio de 2015.