

Innovación en el campo de la certificación. **Método HERITY**



Matilde González
Arqueóloga. Comité
Internacional de HERITY



Ricardo Castella
Representante de la AEC
en HERITY

El pasado 18 de mayo, conmemorando el Día Internacional de los Museos, tuvo lugar la entrega de las certificaciones de calidad HERITY a los cuatro museos romanos del Ayuntamiento de Zaragoza. Culminaba de esta forma un proceso que se inició el año anterior y que ha sido pionero en España, al utilizar por vez primera la metodología HERITY Global Evaluation System (HGES) para la evaluación y certificación de bienes culturales abiertos al público.

Como ya tuvimos oportunidad de reseñar anteriormente en esta revista (*Calidad*, mayo de 2008), la filosofía de HERITY se apoya sobre dos principios fundamentales:

- El Patrimonio Cultural es un recurso no renovable, a la vez que constituye un elemento básico de la memoria colectiva de la humanidad.
- La gestión de calidad del Patrimonio Cultural debe orientarse a su preservación, dentro del contexto de desarrollo sostenible.

HERITY es una ONG con sede en Roma, una organización internacional para la gestión de calidad del Patrimonio Cultural, abierta a todas las personas e instituciones interesadas en la conservación de este patrimonio. Fue fundada en Italia en 2002, como resultado de siete años de trabajo del Comité Internacional para la Calidad en la Gestión del Patrimonio Cultural, creado por iniciativa del DRI, organización privada sin ánimo de lucro, que trabaja en la investigación y promoción del Patrimonio Cultural y del turismo.

La denominación HERITY es el resultado de la integración de dos palabras

en inglés: patrimonio (*heritage*) y calidad (*quality*), y uno de sus objetivos primordiales es la definición de estándares para una gestión de calidad de los recursos culturales de todo tipo: museos, bibliotecas, conjuntos históricos, archivos, monumentos, yacimientos arqueológicos...

¿Era necesario innovar? (en la gestión del Patrimonio Cultural, en este caso)

Ésta es una pregunta obligada cada vez que se presenta una innovación, porque en un entorno empresarial no es tan importante la novedad, ser original, como obtener rentabilidad de las actuaciones, considerada desde los diferentes puntos de vista.

Estimamos que era imprescindible acometer esta tarea por distintas razones. Para fijar ideas, empezamos por indicar que, entre las diferentes acepciones posibles, entendemos por gestión del Patrimonio Cultural —tal y como se hace en el contexto internacional—, la labor de identificación, preservación y presentación al público de los restos materiales del pasado.

Es fundamental que esta gestión sea de la mayor calidad posible, más en la actualidad, puesto que estamos asistiendo a un aumento del uso y disfrute social del Patrimonio Cultural, con carácter masivo en bastantes casos. Este incremento de la utilización del patrimonio como elemento de ocio genera nuevas demandas a sus gestores.

Sin embargo, la mayor utilización pública de los bienes culturales no implica cambios conceptuales en el ámbito de

su gestión, ya que la necesidad de preservarlos sigue siendo la premisa básica. Pero sí origina novedades en el tratamiento. Por ejemplo, exige adecuación para la presentación y el acceso de los visitantes, así como prevención del deterioro que este acceso intensivo podría ocasionar.

Necesidad de mejora en la gestión del Patrimonio Cultural

La necesidad de una mejora sistemática en la gestión del Patrimonio Cultural se debe, sobre todo, a una notable modificación en el modo de percibir el bien cultural, ocasionada por el incremento de su uso social. Así, comienza a ser precisa una gestión de superior nivel cuando, además de percibir dicho bien como monumento y testigo del pasado, se aprecia como un recurso, posiblemente, valioso para el presente y el futuro. Y pretende utilizarse como tal.

Visión anterior

En efecto, si los bienes históricos se aprecian únicamente por su valor como documentos del pasado y sus características monumentales —lo que sucedía en el siglo XIX y comienzos del XX—, la actividad que cabe abordar sobre ellos es el estudio y conservación.

Se administran con una mínima organización de medios personales y materiales, porque quien mayormente los utiliza es el investigador, no el público. La labor de las Administraciones Públicas, garantes de su conservación, se concreta, sobre todo, en el control y salvaguarda. Aunque la mayoría de estos bienes sean de propiedad privada, el Patrimonio Cultural es de interés público, por lo que la Administración puede obligar a su conservación. En estas condiciones, más que gestionarse, los bienes culturales se tutelan.

Visión actual

Así fue hasta que, a mediados del siglo XX, las naciones se percatan de que



Visita de evaluación. De izda. a dcha., Ricardo Castilla, Dott. Tito Conti, Pilar Alcocer, Consejera de Educación y Cultura del Ayuntamiento de Zaragoza, Maurizio Quaglinolo, profesor Gaël de Guichet y Matilde González.

la consolidación del estado del bienestar en ciertos países transforma lo que era un acceso minoritario a lugares de interés cultural, histórico o arqueológico (como en los casos de Roma o Atenas) en viajes de masas, fomentando el interés por los bienes históricos, al principio circunscritos a los más vistosos.

Con bastante rapidez, ese interés empieza a dirigirse a otros bienes culturales, como sucede con algunos museos, convertidos en atractivo de primer orden para el viajero.

Por otra parte, comienza a verse que los bienes culturales, además de vestigios del pasado, son recursos limitados y no renovables, y como tales han de gestionarse, pues son necesarios para entender el tiempo pasado y, en muchas ocasiones, el presente.

Otras funciones de los bienes culturales

Además, cumplen con otras funciones. Por ejemplo, dan ornato y otorgan categoría al lugar donde están ubicados; amplían la educación y el nivel cultural de los visitantes; constituyen atractivos turísticos, a veces de gran relevancia, que entretienen a unos y ofrecen empleo a otros; con frecuencia son estímulo para mejorar la calidad del medio ambiente del entorno...

Como monumentos únicos y recursos no renovables, una de las primeras



Entrega de los certificados. De izda. a dcha., Romana Erice, Susana García, Gaël de Guichet, Jerónimo Blasco, Consejero Municipal de Educación, Cultura, Grandes Proyectos e Infraestructuras del Ayuntamiento de Zaragoza, Maurizio Quaglinolo, Rafael Ordóñez, Matilde González, Maica Aguarod y Ricardo Castilla.

tareas de la gestión es garantizar su protección. Aquí, nos encontramos con una gran contradicción pues, cuanto mejor se conserva un bien cultural, más se desea usar, ya que el público que demanda su acceso es mayor. Y a mayor número de visitantes, es superior el riesgo de que se ocasionen problemas para su idónea conservación.

Este aparente conflicto, por una parte, aumenta el valor subjetivo de los bienes pero, por la otra, demanda una gestión de calidad que evite su deterioro.

De la gestión de la calidad a la calidad de la gestión

Aunque parezca sólo un juego de palabras, en esta situación se hace necesario introducir una importante innovación: pasar de la gestión de la calidad a la calidad de la gestión. Hay un profundo cambio conceptual en ese aparente trabalenguas.

Cuando hablamos de gestión de la calidad, nos referimos básicamente a gestionar una serie de características —en este caso las propias de un bien cultural—, de forma que se ocasione la mejora de alguna, varias o todas esas características consideradas.

El cambio conceptual a calidad de la gestión propone la mejora integral de todos los aspectos significativos de la gestión, buscando la excelencia. Esto supone

alcanzar un nivel superior en cada una de las tareas, procedimientos, procesos, etapas, etc., de la gestión que se realiza —y, como consecuencia, de sus resultados—, a base de analizar e introducir las correcciones, adiciones, supresiones y modificaciones pertinentes para su mejora continua.

Objetivos de la calidad de la gestión de bienes culturales

El cambio propuesto para llegar a la calidad de la gestión tiene algunas características peculiares en el caso de los bienes culturales, por ello sus objetivos también son específicos. Su fin último es garantizar la conservación y disfrute social. Ambas labores, conservación y disfrute, son protagonizadas por agentes diversos, por ello esta finalidad requiere la satisfacción de tres objetivos concretos:

- El primero consiste en ayudar a los gestores responsables en la mejora de su gestión. Esta ayuda, en algunos casos, comienza haciéndoles ver la necesidad de modificar el enfoque que utilizaban para administrar el bien cultural y pasar a una gestión integral, obligada por los cambios originados en los últimos años y facilitándoles los medios para realizarlo.
- El segundo debe ser proporcionar a los visitantes potenciales información concreta, completa, fiable, fácilmente comprensible, educativa y que origine un compromiso respecto a su preservación para las generaciones futuras. Este último aspecto también es novedoso. No se trata sólo de que no deterioren a su paso los bienes culturales, sino de que se impliquen realmente en que lleguen en las mismas y, a ser posible, en mejores condiciones a los visitantes de mañana, del año próximo, de las siguientes décadas...
- El tercero es doble. Por una parte, garantizar a los grupos de interés que la

El cambio propuesto para llegar a la calidad de la gestión tiene algunas características peculiares en el caso de los bienes culturales, su fin último es garantizar la conservación y disfrute social

gestión que se realiza en el bien cultural es la más adecuada y, por otra, proporcionarles aquellas informaciones que necesitan en relación con los factores de su interés.

Grupos de interés

Denominamos grupos de interés —o partes interesadas— a todos los que, como su propio nombre anuncia, tienen intereses relacionados con la preservación y aprovechamiento del bien cultural.

Habitualmente son muy variados. Pensemos en el caso de un museo. Su propiedad puede ser, por ejemplo, municipal, pero es frecuente que parte, o todos sus fondos, pertenezcan al patrimonio provincial, autonómico o estatal, y que estén interesados en su conservación.

Lógicamente, habrá gran interés por parte de la(s) entidad(es) que aporta(n) el presupuesto para la gestión, pero, además, de las Administraciones Públicas (y en algunos casos, organizaciones privadas) en que se gestione lo mejor posible otros agentes, como son las empresas que patrocinan sus actividades, el entorno educativo, grupos sociales, entidades involucradas en posibles mecenazgos, etc. Sin olvidar mencionar a los que actúan como prescriptores ante los visitantes, como ocurre con las agencias de viaje, turoperadores, oficinas de turismo...

Y aún hay otros muchos para los que resulta vital una gestión de calidad, como

es el caso de los que, en el entorno del bien cultural, proporcionan comida y bebida, objetos de recuerdo, postales y folletos sobre el mismo, alojamiento y un sinfín de servicios adicionales. Para muchos de éstos, su presente y futuro están íntimamente ligados a un bien cultural con capacidad para ser, al mismo tiempo, un destino turístico de primer orden.

¿Qué modelo seguir?

Una vez demostrada la necesidad de innovar en el campo de la calidad de la gestión de los bienes culturales, el paso siguiente es encontrar el sistema que garantice la consecución de los objetivos previstos con el menor gasto de recursos, es decir, el que proporcione la máxima eficiencia en dicha gestión.

Para efectuar el análisis de una realidad compleja, como aquí ocurre, es útil construir un modelo simplificado que represente lo mejor posible los factores de mayor relevancia, en relación con los fines que se persiguen. Este modelo debe servir para gestionar la organización, adecuarla más a sus propios fines y lograr los objetivos propuestos.

Recurrimos a los modelos de calidad existentes, suficientemente probados en otros ámbitos, como sucede con la familia de Normas ISO 9000, los modelos de calidad total TQM (Total Quality Management, tales como el norteamericano Malcolm Baldrige, el europeo EFQM, el iberoamericano FUNDIBEQ, el sudafricano, etc.), otros de tipo nacional y modelos libres.

Comprobamos que ninguno satisface suficientemente las peculiares necesidades de gestión para gerentes, visitantes y el conjunto de partes interesadas, lo que no es raro, ya que fueron definidos para ciertos fines y por ese motivo son de alcance restringido. Por otra parte, hay un riesgo evidente en utilizar modelos genéricos: que los expertos del sector no los reconozcan como representativos de su realidad.



Dianas resultado de la evaluación en los museos de la Ruta de Caesar Augusta (Zaragoza). En ellas se aprecia su carácter visual para informar, de forma clara y sencilla, sobre el estado del evaluado.

Partiendo de los objetivos de gestión de la calidad definidos anteriormente, se llegó a la conclusión de que el modelo adecuado sería el que permitiese:

- Evaluar la calidad de la gestión de un bien cultural abierto al público, contando con las opiniones o percepciones de todos los implicados (gestores, visitantes, expertos, grupos de interés...).
- Otorgar una certificación de nivel, emitida por una entidad independiente, que proporcione el marco crítico que represente el estado de la organización evaluada, al tiempo que garantice ante terceros que la calidad de la gestión satisface los requisitos mínimos estipulados.
- Valorar el nivel real de calidad de la gestión y aportar una relación detallada de los puntos fuertes y áreas de mejora, tanto del propio bien cultural como de la organización que lo gestiona, más allá de verificar el cumplimiento de requisitos básicos.

Por todo ello, se decidió elaborar el modelo de evaluación global HERITY (HGES), que incorpora las experiencias de los modelos existentes, en especial los de TQM. Este innovador modelo cumple las condiciones estipuladas y es apropiado para lograr los objetivos previstos.

La Ruta de Caesar Augusta: innovación en la calidad de la gestión con el modelo HERITY

Nada mejor para explicar el potencial del modelo HERITY que presentar una experiencia práctica. Y en este caso la innovación viene de la mano del Ayuntamiento de Zaragoza, que ha sido pionero en España en su aplicación.

Caesaraugusta, denominación romana de la colonia y la única autorizada para ostentar el nombre completo del gran emperador, era una próspera ciudad hace más de veinte siglos, con un puerto fluvial de singular importancia y privilegios tales como la acuñación de moneda y la exención de impuestos. Como toda ciudad relevante, además de murallas para su defensa, contaba con un foro para las transacciones comerciales, punto de encuentro y núcleo de la vida civil, termas públicas, un teatro y, en este caso, instalaciones portuarias para el tránsito de personas y mercancías.

A pesar de la reutilización por civilizaciones posteriores de estas grandiosas obras públicas, generalmente de sillería o mixtas de piedra y madera, han quedado notables vestigios, descubiertos en su subsuelo en el siglo XX, a medida que se emprendían trabajos de reforma o ampliación

de la ciudad. En épocas anteriores, extensos sectores de esas construcciones fueron reciclados como cimientos de otros edificios, por lo que sólo han llegado en parte hasta nosotros.

La sensibilidad de la corporación municipal de Zaragoza hacia su pasado romano hizo que se tomase la decisión de preservar estos restos arqueológicos donde fueron encontrados, creando un museo específico, para evidenciar su papel en la vida pública. Así se ha configurado la denominada Ruta de Caesar Augusta con el Museo del Foro, el del Puerto Fluvial, el de las Termas Públicas y el Museo del Teatro, un itinerario histórico-cultural que permite revivir las áreas en las que se desarrollaban las actividades fundamentales de los ciudadanos en aquella época.

Los técnicos responsables de la gestión de estos museos tuvieron conocimiento de las características de HERITY en la jornada celebrada en junio de 2007 en Santiago de Compostela, patrocinada por la Xunta de Galicia. Una vez acordada la ejecución del proyecto para la evaluación, análisis y certificación de la Ruta de Caesar Augusta y efectuadas las gestiones administrativas correspondientes, se firmó el pertinente convenio en la primavera de 2008.

Evaluación de los museos

Una vez elaborado el plan ejecutivo y acordado el calendario de actividades —la evaluación no debe originar perturbación apreciable en el trabajo cotidiano—, se definieron las responsabilidades individualizadas a cumplir por cada una de las partes y HERITY facilitó la documentación concreta para que se realizase la autoevaluación inicial por parte de los gestores de los museos.

Seguidamente se recopiló la documentación específica de cada museo y el conjunto de la Ruta, más lo publicado en las páginas web y otros medios. Con todo ello se llevó a cabo la evaluación *on desk* (“en despacho”), hecha autónomamente por cada componente del equipo, seguida de una reunión de consenso, para alcanzar posiciones comunes para la fase siguiente.

En septiembre, todavía abierta la Expo Zaragoza 2008, la magnífica exposición internacional cuyo tema central era el agua como elemento imprescindible para la vida, se inició el trabajo de campo con la reunión de presentación, en la que se informó extensamente de la finalidad y procedimiento a utilizar.

A continuación se visitaron los diferentes museos y centros de gestión, por parte del equipo evaluador compuesto por Dott. Tito Conti, Presidente de

la Internacional Academy for Quality y Vicepresidente de HERITY Italia; el profesor Gaël de Guichen, Vicepresidente de HERITY International; Mauricio Quagliolo, Secretario General de esta organización; Matilde González, miembro español del Comité Internacional de HERITY, y Ricardo Castella, en representación de la AEC.

Durante una semana con extenso horario, se mantuvieron numerosas visitas y reuniones de trabajo, en las que, con la especial colaboración de la Consejera de Cultura y Educación, Pilar Alcocer, el protagonismo recayó en los excelentes técnicos del Ayuntamiento, básicamente Rafael Ordóñez, Jefe del Servicio de Cultura, Maica Aguarod, Jefa de la Unidad de Museos y Exposiciones, Romana Eri-ce, Susana García, Rubén Castells y las personas de soporte administrativo, con el apoyo de los oficiales de museos y demás personal de estas instalaciones. También se contó con la ayuda de la Unidad de Calidad-Servicio de Modernización, con su Jefe Alfredo Verges al frente. Gran parte de ellos habían participado en la realización de una autoevaluación previa, lo que implicó analizar y dar respuesta a más de cien ítems, cubriendo las fichas estándar.

Los expertos de HERITY, una vez terminada cada visita, procedieron a efectuar reuniones de cierre para poner en común

sus observaciones y conclusiones. También se efectuó una rueda de prensa para presentar el proceso completo y contestar a las preguntas sobre él mismo, con notable repercusión en los medios escritos y audiovisuales locales por su faceta innovadora y de mejora de la calidad de la gestión.

Se dio final a esta fase con una sesión de conclusión, con la participación de todos los interlocutores significativos de la Ruta Caesaraugusta, en la que el equipo HERITY condujo las conversaciones conforme a su listado de control.

Análisis posterior y valoración de los museos de la Ruta de Caesaraugusta

La reunión teóricamente final del equipo evaluador aportó un conjunto de conclusiones preliminares, bastante completo, pero provisional hasta que se completase con los análisis de las opiniones de los visitantes y grupos de interés. Bien es cierto que ya existía información de este tipo recogida por los responsables de los museos, pero HERITY dispone de cuestionarios de elaboración propia, que permiten recopilar información estructurada, concisa, concreta y completa sobre los asuntos que más interesan a los consultados.

Se entregaron los formatos de estos cuestionarios y se indicó la cantidad aproximada que permitiría obtener datos utilizables, así como la segmentación, tanto en individuos como en periodos de tiempo, que ofrecería mayor fiabilidad a las consultas. También se trató de los procedimientos para obtener el máximo rendimientos de esta labor. Por dar una idea del volumen de trabajo, los cuestionarios para los visitantes constan de 38 preguntas y se recopilaron 494. También se consultó a los grupos de interés mediante entrevistas telefónicas.

El trabajo de los evaluadores no termina aquí. Todo el cúmulo de información





recopilada y analizada pasó por el tamiz de los criterios prioritarios que utiliza HERITY, que son:

- **Valor:** en un amplio sentido, valor del bien cultural, donde se analizan tres parámetros y ocho subcriterios.
- **Conservación:** con cinco parámetros y nueve subcriterios.
- **Comunicación:** cuatro parámetros y cuatro subcriterios.
- **Servicios:** cuatro parámetros y cuatro subcriterios.

Estos parámetros determinan cómo se cumplen los requisitos básicos que establece su modelo.

Tanto los parámetros como los subcriterios tienen valores definidos por las tablas respectivas, a los que se aplica un algoritmo complejo para transformar las puntuaciones de subcriterios y parámetros en la puntuación de cada criterio.

Es evidente que no sería válido un algoritmo simple, tipo media ponderada, dada la heterogeneidad de los parámetros. Para calcular la valoración numérica de cada uno de los criterios, que se explicitarán gráficamente en el distintivo HERITY, una especie de “diana” (similar a las que se emplea en algunos deportes), se efectúan las operaciones indicadas en los algoritmos.

Por ejemplo, para el criterio *Valor*, la fórmula es:

$$VR = VI * CVz * COg,$$

Donde:

VR es la puntuación resultante.

VI representa el valor intrínseco.

CVz y **COg** son los coeficientes multiplicadores de los subcriterios revalorización y organización, y gestión.

Con todos los datos acopiados y aplicando las fórmulas apropiadas para cada criterio, se determina la valoración en cada museo, que se explicita gráficamente a continuación.

Las dianas son símbolos gráficos útiles sobre todo para el público potencial visitante y grupos de interés, que pueden percibir de forma sintética y clara el estado del bien cultural en cada uno de los cuatro criterios analizados.

Al analizar los resultados obtenidos en Zaragoza se observa que son comparables con los logrados al evaluar más de veinte edificios y monumentos, bienes culturales abiertos al público en la zona centro de Roma y que, en algún aspecto, como en lo referente a comunicación, los superan en bastantes casos.

Entrega de los certificados

Además de estos símbolos gráficos, el equipo evaluador confeccionó un informe detallado, de utilidad para los gestores,

en el que se comentaron las diferencias entre las valoraciones de gestores, visitantes, grupos de interés y expertos HERITY, aportando adicionalmente observaciones sobre los puntos fuertes y áreas de mejora detectados durante el proceso de la evaluación.

En el caso de la Ruta de Caesaraugusta, se pone de manifiesto que cada uno de los museos que la componen, conjuntamente con los aspectos comunes funcionales —gestión administrativa, almacenes, laboratorio y archivo—, cumple sobradamente los criterios y requisitos establecidos para otorgar la certificación HERITY, por lo que se procede a extender los respectivos certificados.

Como se expresaba al principio del artículo, las certificaciones se entregaron el día 18 de mayo, en el marco del Museo del Teatro, al Ayuntamiento de Zaragoza, representado por Jerónimo Blasco, Consejero de Educación, Cultura, Grandes Proyectos e Infraestructuras, quien manifestó su satisfacción por la consecución de estos certificados, los primeros que se entregan en España, y expresó que suponen un “magnífico aval para la candidatura” de la ciudad de Zaragoza a Capital Europea de la Cultura 2016.

De inmediato, se colocaron los distintivos en el exterior de cada museo para conocimiento general de los visitantes. ■