

Creación de un plan de emergencia

Guía para museos y otras instituciones culturales



Creación de un plan de emergencia

Guía para museos y otras
instituciones culturales

Recopilada por
Valerie Dorge y Sharon L. Jones

©1999 J. Paul Getty Trust
Traducción al español 2004
Todos los derechos reservados.

The Getty Conservation Institute
1200 Getty Center Drive
Suite 700
Los Angeles, California 90049-1684

Dinah Berland, *directora administrativa de redacción*
Nomi Kleinmuntz, *editora del manuscrito en inglés*
Idem Translations, Inc., *traductor*
Aleida Rodriguez, *editora del manuscrito en español*
Anita Keys, *coordinadora de producción*
Jeffrey Cohen, *diseñador*

Impreso en los Estados Unidos de América

Library of Congress Cataloging-in-Publication

Building an emergency plan. Spanish

Creación de un plan de emergencia: guía para museos y
otras instituciones culturales / recopilada por Valerie Dorge
y Sharon L. Jones.

p.cm.

ISBN 0-89236-747-4 (pbk.)

1. Museums—Management—Handbooks, manuals, etc.

2. Museums—Planning—Handbooks, manuals, etc.

I. Dorge, Valerie 1946– II. Jones, Sharon L. 1961–

III. Getty Conservation Institute. IV Title.

AM121.B85 2004

069'.5—dc22

El Instituto de Conservación Getty cumple una
labor internacional destinada a fomentar la
apreciación y conservación del patrimonio cultural
mundial para el disfrute de las generaciones
presentes y futuras. El Instituto es un programa
operativo de la Fundación Getty.

2004005922

Contenido

Prólogo	<i>Timothy P. Whalen</i>	vi
Prefacio	<i>Valerie Dorge</i>	vii
Introducción		1
	Cómo usar este libro	2
	Términos útiles	3
Primera parte	Para el director	7
Capítulo 1	Introducción a la planificación de la preparación y respuesta para emergencias	9
	Los hechos	10
	El proceso de planificación del programa de preparación y respuesta para emergencias	13
	Creación del plan de emergencia	15
	Sigamos el ejemplo de otras instituciones	17
	Caso 1: Museo y Sociedad Histórica de Barbados	18
	Caso 2: Museo de Arte Popular Americano	20
	Caso 3: Museo Marítimo de Mystic	22
	Caso 4: Museo de Arte de Seattle	24
Capítulo 2	La función del director	27
	Creación de un plan de emergencia	29
	Trabajo en equipo	33
	Medidas inmediatas	40

Segunda parte	Para el director de preparación para emergencias	43
Capítulo 3	La función del director y comité de preparación para emergencias	46
	Ejecución del plan de preparación para emergencias	46
	La función del director de preparación para emergencias	47
	La función del comité de preparación para emergencias	53
Capítulo 4	Comunicaciones	69
	La importancia de la comunicación	69
	La elaboración de un programa eficaz de comunicaciones	76
Capítulo 5	Capacitación	89
	La importancia de la capacitación	89
	A quién se debe capacitar	91
	Por dónde empezar	92
	Recomendaciones para la capacitación en materia de preparación y respuesta para emergencias	106
Tercera parte	Para los jefes de equipos departamentales	109
Capítulo 6	El equipo encargado de la seguridad personal y pública	111
	Su función en el proceso	111
	Preparación del Informe 1: Análisis de vulnerabilidad y bienes	114
	Preparación del Informe 2: Esquema de los procedimientos y técnicas de respuesta	120
Capítulo 7	El equipo encargado de las colecciones	139
	Su función en el proceso	139
	Preparación del Informe 1: Análisis de vulnerabilidad y bienes	142
	Preparación del Informe 2: Esquema de los procedimientos y técnicas de respuesta	154

Capítulo 8	El equipo encargado de las instalaciones y el mantenimiento	173
	Su función en el proceso	173
	Preparación del Informe 1: Análisis de vulnerabilidad y bienes	177
	Preparación del Informe 2: Esquema de los procedimientos y técnicas de respuesta	189
Capítulo 9	El equipo encargado de la administración y los registros	203
	Su función en el proceso	203
	Preparación del Informe 1: Análisis de vulnerabilidad y bienes	206
	Preparación del Informe 2: Esquema de los procedimientos y técnicas de respuesta	215
Anexos		229
	A: Los equipos de emergencia en el Museo de Barbados	230
	B: Índice de los manuales de planificación de emergencia	231
	C: Procedimientos de evaluación para el personal y el público	237
	D: Descripción de las funciones del supervisor de seguridad y bienestar personal	240
	E: Listas de suministros para responder a emergencias	242
	F: Descripción de las funciones del director de seguridad de las colecciones	246
	G: Procedimientos de evacuación para las colecciones	248
	H: Lista de hojas informativas	249
	I: Procedimientos para manejar obras de arte en una situación de emergencia	252
	J: Descripción de las funciones del supervisor de sistemas edificios	257
	K: Descripción de las funciones del director de recursos humanos	259
	Directorio de organizaciones seleccionadas	261
	Índice alfabético	265
	Sobre las personas que recopilaron la información contenida en esta obra	272

Prólogo

Prácticamente no pasa una semana sin que llegue a nuestros oídos alguna noticia sobre la destrucción y los estragos ocasionados por algún desastre natural que azotó algún lugar poblado del mundo. Si tomamos en cuenta la destrucción causada por el hombre—la guerra, el terrorismo, los incendios provocados—los desastres se convierten en un elemento casi diario en la prensa y la televisión. No obstante, lo que a menudo se omite en los informes que detallan las pérdidas humanas y materiales es el hecho que las instituciones y los centros culturales se ven afectados y que se daña o destruye un valioso patrimonio cultural.

Quizás porque Los Ángeles está localizada en una zona sísmica y, por ello, todos los años corremos el riesgo de sufrir incendios y avalanchas de lodo, la preparación para emergencias es algo que se toma muy en serio en el Getty. El plan de emergencia del Museo J. Paul Getty ha servido de ejemplo para muchos otros museos de los Estados Unidos. El Instituto Conservación Getty ha participado también en la capacitación y formación de profesionales de museos en lo relativo a este tema.

Es imposible eliminar los desastres naturales y nadie puede esperar de forma razonable que se pueda evitar todo tipo de daño. Pero se puede hacer mucho para mitigar los efectos de los devastadores eventos naturales y para reducir el riesgo de daños o pérdidas en otros tipos de situaciones de emergencia.

Este libro representa una guía completa para la elaboración de un plan de preparación y respuesta para emergencias, adaptado a las necesidades particulares de su institución. El propósito del mismo es ayudarle a estar mejor preparado, y a responder de forma adecuada en el caso de producirse alguna emergencia. Para proteger así a su personal, los visitantes y las colecciones. Si bien es cierto que dicha planificación pueda convertirse en algo imponente y complicado, y por lo tanto, costoso, no siempre es así. El éxito del proceso de planificación para emergencias depende de un gran compromiso por parte del director y la participación de todo el personal, y el proceso en sí no es complicado. Una vez que se emprende, puede convertirse en una experiencia de aprendizaje y formación de un espíritu de colaboración sumamente positivo para la institución. Muchos de los pasos que se recomiendan en esta guía toman tiempo y exigen mínima inversión de recursos financieros, pero el rendimiento es inmediato.

Afortunadamente, la mayoría de las instituciones nunca tendrán que confrontar la situación provocada por un gran desastre. No obstante, hay que pensar en lo que se pagará si sucediera lo inimaginable y no se está preparado para ello. En unas pocas horas, o en cuestión de minutos, se pueden perder años de conservación/restauración, cuidado e inversión. Es precisamente en tales ocasiones que el tiempo dedicado a la elaboración de un plan de preparación y respuesta rendirá todos sus frutos.

El Instituto de Conservación Getty agradece a las numerosas personas e instituciones que aportaron sus conocimientos y experiencia a esta publicación. Quisiera reconocer en forma especial la labor de Valerie Dorge, cuyo cometido con este objetivo ha tenido como resultado una publicación que confiamos será una guía valiosa para la elaboración de un plan de emergencia.

Timothy P. Whalen
Director
Instituto de Conservación Getty

Prefacio

En el mes de diciembre de 1999 finalizará la Década Internacional para la Reducción de Desastres Naturales. La Asamblea General de las Naciones Unidas creó esta designación para despertar el interés mundial con respecto a la necesidad de prevenir, o por lo menos mitigar, los niveles de destrucción que los desastres naturales, tales como inundaciones y terremotos, pueden llegar a causar en el patrimonio cultural. Durante esta década, se realizaron grandes adelantos a nivel regional, nacional e internacional para proteger el patrimonio cultural no solamente de los desastres naturales, sino también de aquellos desastres causados por el hombre, como por ejemplo guerras, amenazas de bombas e incendios, los cuales a menudo ocurren durante las remodelaciones de edificios.

Desde mediados de la década de 1980, el Instituto de Conservación Getty (GCI por sus siglas) ha trabajado activamente en pro de la protección de los bienes culturales y de la formulación de soluciones prácticas para los problemas técnicos que se presentan al tratar de proteger las colecciones y los edificios en situaciones de emergencia. Muchas de las actividades del GCI en esta materia se han llevado a cabo en colaboración con nuestros colegas del Museo J. Paul Getty. John Walsh, director emérito del museo, y su personal asumieron el compromiso, hace bastante tiempo, de planificar la preparación y respuesta para emergencias y de compartir estos conocimientos mediante la participación en investigaciones, conferencias y misiones de emergencia. El Manual de planificación de emergencia del museo ha servido de ejemplo para los planes de emergencia de muchas instituciones culturales de los Estados Unidos.

Una de esas colaboraciones con el museo tuvo lugar en enero de 1992,

cuando organizamos un taller conjunto, llamado Planificación de emergencia para museos, destinado a directores de museos y su personal directivo. Su objetivo fue comunicar la importancia de la planificación de emergencia y destacar la necesidad de la participación al más alto nivel institucional a efectos de facilitar la elaboración e implementación con éxito de planes de emergencia.

La guía *Creación de un plan de emergencia* es el resultado de un proyecto del GCI iniciado en 1995 que consistía en una serie de talleres de capacitación como continuación del taller de 1992; sin embargo, en el proceso de identificación de material escrito para respaldar estas actividades, nos dimos cuenta de la falta de un guía clara y detallada para elaborar planes de emergencia adaptados a las necesidades particulares de los museos y otras instituciones culturales. En consecuencia, concentramos nuestros esfuerzos en la creación de una publicación que respondiera a esta necesidad.

La publicación comenzó como un documento preliminar recopilado por Elisabeth Cornu, encargada de la conservación/restauración de objetos en los Museos de Bellas Artes de San Francisco, y quien suscribe, con la colaboración de nuestros colegas del Museo J. Paul Getty: Jerry Podany, encargado de la conservación/restauración de antigüedades y Brian Considine, conservador/restaurador de arte decorativo y esculturas. Wilbur Faulk, antiguo director de Seguridad del Centro Getty (1993–99), prestó asesoramiento en determinadas etapas de la elaboración del manuscrito.

Sharon Jones, tecnóloga especializada en educación y escritora profesional, transformó el material original en una herramienta de trabajo para profesionales. La publicación final es una guía práctica

que describe a los usuarios, paso a paso, lo que deben hacer durante el proceso de planificación. Jones recopiló también información adicional a través de entrevistas con cinco colegas de la comunidad cultural que tenían experiencia en materia de preparación y/o respuesta para emergencias. A continuación aparece un breve resumen de la experiencia pertinente de estos asesores.

Barbara Roberts fue la encargada de la conservación/restauración de arte decorativo en el Museo J. Paul Getty durante las etapas preliminares del proceso de preparación y respuesta para emergencias del museo. Desde 1988, en calidad de consultora en mitigación de peligros, participó internacionalmente en actividades de promoción, capacitación y respuesta, así como en misiones de emergencia.

Gail Joice es la subdirectora principal y encargada de llevar los registros en el Museo de Arte de Seattle. Desempeñó una función decisiva en la elaboración e implementación del plan de emergencia del museo. Presidió el Comité de Control de Riesgos y Seguros de la Asociación Estadounidense de Museos de 1990 a 1995 y fue la autora del documento producido por dicho comité, titulado *Questions to Ask Yourself When Preparing a Disaster Plan* (Preguntas a formularse al preparar un plan frente a desastres), que sirvió de referencia para la preparación de las secciones correspondientes *Cuestiones por considerar* de esta publicación.

Como directora del Museo y Sociedad Histórica de Barbados, Alissandra Cummins guió a su personal en el proceso de elaboración de un plan de emergencia escrito que se practica, revisa y actualiza regularmente. Cummins contribuye también a las actividades de la Asociación de Museos del Caribe y otras organizaciones para crear una red de preparación regional

destinada a encarar los muchos peligros que confrontan las instituciones culturales del Caribe.

La conservadora/restauradora Johanna Maria Theile Bruhns participó en el rescate y la recuperación de los artículos de la colección del Museo de Arte Popular Americano de Santiago de Chile, que resultaron dañados en el terremoto de 1985 que destruyó el edificio del museo. Participó también en la posterior elaboración del plan de emergencia del museo, que tuvo por objeto evitar la posible repetición de los estragos del terremoto de 1985.

David Mathieson es supervisor de conservación/restauración del Mystic Seaport Museum (Museo Marítimo de Mystic). Desempeña una función importante en la revisión y práctica regular del plan de emergencia y promueve la importancia de la preparación para emergencias a través de ponencias en conferencias, artículos y, en este caso, en esta publicación.

Los planes de emergencia de cada una de las instituciones representadas en este proyecto fueron usados como antecedentes; la Figura 1 y los anexos que aparecen en la parte final de este libro proporcionan ejemplos del formato y el contenido de las secciones específicas de estos planes de emergencia. Cabe destacar que se observarán diferencias considerables (como es evidente en los índices del Anexo B), pero se observarán también similitudes (por ejemplo, las descripciones de las funciones del plan de emergencia del Museo de Arte de Seattle son similares, sin duda, a las del Manual de planificación de emergencia del Centro Getty de 1997, una versión levemente modificada del manual de 1988 del Museo J. Paul Getty, que se utilizó como guía). Si bien es muy útil aprovechar la experiencia de colegas que ya han pasado por ese prolongado y algo complejo proceso de

preparación y respuesta para emergencias, todos los asesores destacan la importancia de elaborar un plan para satisfacer las necesidades particulares de la institución.

Las publicaciones que fueron consultadas para obtener más información incluyen *Steal This Handbook! A Template for Creating a Museum's Emergency Preparedness Plan*, escrito por Allyn Lord, Carolyn Reno y Marie Demeroukas, publicado en 1994 por la Southeastern Registrars Association; *Maritime Museum Emergency and Disaster Preparedness and Recovery Manual*, publicado en 1995 por el Council of American Maritime Museums; y dos publicaciones del International Council of Museums (ICOM) y del International Committee on Museum Security, *A Manual of Basic Security* de Robert B. Burke y Sam Adeloye, 1986 y *Museum Security Survey*, publicado en 1981.

Esta guía, *Creación de un plan de emergencia*, es única por muchos motivos. En primer lugar, tiene un formato fácil de usar que incluye herramientas tales como “Cuestiones por considerar” y “Ejercicios recomendados” para ayudarle a responder a las necesidades particulares de su institución durante el proceso. Segundo, se ha organizado el material en tres partes que reflejan las tres principales funciones del personal en el proceso de planificación de preparación y respuesta para emergencias: el director de la institución, el director de preparación para emergencias y los jefes de los equipos departamentales. Tercero, se han asignado las responsabilidades para las actividades preparación y respuesta a distintos equipos. Esta organización estructurada está basada en la experiencia de los asesores.

Agradecimientos

Esta publicación es la culminación de la labor de muchas personas. Además de los ya nombrados, han contribuido John

DiFrancesca, quien asistió a Sharon Jones en la elaboración del primer borrador de los capítulos 1 a 3; Deborah Stewart, David Tremain y Paul Baril, colegas del Instituto de Conservación Canadiense; Ann Blaschke y Tom Osborn de Seguridad del Centro Getty; Peggy Tate Smith de derechos y reproducciones del Museo Marítimo de Mystic; Shelley Bennet y Joe Shuster de la Biblioteca Huntington; y los colegas del GCI: Sheri Saperstein y Lorena Barros, quienes prestaron asistencia en el proyecto.

Esta publicación no hubiera podido realizarse sin la dedicación del entonces director del instituto, Miguel Ángel Corzo a la labor de protección de los bienes culturales realizada por el GCI y sin el compromiso de Marta de la Torre, directora del programa Ágora y ex directora del programa de capacitación, quien guió pacientemente este proyecto a través de su difícil evolución de curso a publicación.

Nuestro más sincero agradecimiento a Dinah Berland, quien dirigió hábilmente la producción editorial de esta publicación en el Instituto de Conservación Getty con la valiosa asistencia de los consultores editoriales Dianne Woo, directora del desarrollo editorial; Nomi Kleinmuntz, correctora de copias y Scott Patrick Wagner, corrector de referencias y encargado de los archivos electrónicos. Gracias también a los miembros del personal del GCI, Valerie Greathouse por la verificación bibliográfica y Fiona Klonarides que se desempeñó como correctora de permisos. Nuestro especial agradecimiento para Jeffrey Cohen por su diseño tan claro y útil, y a Anita Keys, coordinadora de producción, que guió el libro hasta su impresión.

Valerie Dorge

Introducción

Es una pena, pero la mayoría de la gente, en todo el mundo, tiene una actitud fatalista ante los desastres naturales. Piensan que no se puede hacer nada al respecto. Es una actitud comprensible, pero equivocada. Tenemos que tratar de cambiarla. En realidad, se puede hacer mucho para salvar vidas y limitar los daños.

— Olavi Elo, Director de la secretaría
Década Internacional para la Reducción de Desastres Naturales

El 3 de marzo de 1985, un terremoto con una intensidad de 7.8 según la escala de Richter sacudió a la ciudad de Santiago de Chile. Murieron al menos 146 personas y más de un millón resultaron heridas. El terremoto destruyó las instalaciones del Museo de Arte Popular Americano de Santiago, junto con muchos de sus artefactos, incluso una importante colección de piezas de cerámica folclórica de Chile. Fue necesario trasladar la colección a otro museo hasta que se construyeran nuevas instalaciones.

Los terremotos, incendios, inundaciones, huracanes y demás fenómenos naturales constituyen una amenaza común y constante para las instituciones culturales de todo el mundo, que poseen una gran mayoría de los artefactos, documentos históricos y obras de arte más valiosos del planeta, incluyendo esculturas, pinturas, libros y objetos etnográficos. Las amenazas pueden provenir también de alguna acción humana, como por ejemplo vandalismo y ataques terroristas. Si bien muchos de estos desastres están fuera de nuestro control, la capacidad de prepararse y responder a ellos en una forma adecuada y eficaz sí está *dentro* de nuestro control.

La Tabla 1 presenta ejemplos de situaciones de emergencia y el patrimonio cultural que resultó destruido o quedó muy afectado. Son pocas las instituciones que están dispuestas a dar a conocer al público los daños ocasionados por desastres, especialmente aquellos que sean consecuencia de incendios eléctricos u otros problemas internos causados por negligencia.

Es importante destacar siempre la importancia de la preparación y planificación para situaciones de emergencia, no solamente a la población en general, sino también al personal, a la administración y el consejo directivo de la institución. La guía *Creación de un plan de emergencia* está destinada al director y personal de cualquier institución cultural para orientarlos durante ese proceso largo pero esencial que representa la creación de un plan de emergencia. Además de describir la técnica de trabajo en equipo durante el proceso de planificación, que va desde el encargado de

Tabla 1 **Algunos desastres recientes que afectaron a instituciones culturales de todo el mundo**

Terremoto	1997	Basílica de San Francisco	Asís, Italia
	1995	Museo de la Ciudad de Kobe , Museo de Arte Moderno	Kobe, Japón
	1989	Museo de Arte Asiático	San Francisco, California
	1985	Cooper Casa, otros edificios históricos Museo de Arte Popular Americano	Santa Cruz, California Santiago, Chile
Bomba terrorista	1994	Asociación Mutual Israelita Argentina, Archivos	Buenos Aires, Argentina
	1993	Galleria degli Uffizi	Florenia, Italia
Inundaciones	1997	Numerosos museos, bibliotecas, archivos, edificios históricos	Sur de Polonia
	1995	Museu Nacional	Río de Janeiro, Brasil
	1995	Museo de Arte de Santa Bárbara	Santa Bárbara, California
	1993	Casa de la Cultura	Ciudad de Portoviejo, Ecuador
	1988	Museo Carrillo Gil	México, D.F., México
	1986	Museo Colchagua	Provincia de Colchagua, Chile
Incendio	1997	Sitio Histórico Thomas Wolfe	Asheville, Carolina del Norte
	1996	La Compañía de Jesús	Quito, Ecuador
	1993	Yuma Arizona Art Center	Yuma, Arizona
	1992	Castillo de Windsor	Berkshire, Inglaterra
	1988	The Cabildo, Louisian State Museum	Nueva Orleans, Luisiana
	1988	Biblioteca de la Academia Rusa de Ciencias	Leningrado, URSS
	1986	Hampton Court Apartments	Londres, Inglaterra
	1985	Biblioteca y Galería Huntington	San Marino, California
	1985	York Minster	York, Inglaterra
	1981	Biblioteca Stanford	Stanford, California
Huracán	1989	City Hall, otros edificios históricos	Charleston, Carolina del Sur
	1989	Más de 200 edificios históricos	Charlotte, Carolina del Norte
Guerra	1993	Museo Nacional de Afganistán	Kabul, Afganistán
	1991-93	Zemaljski Muzej Otros numerosos edificios históricos	Sarajevo, Bosnia Bosnia
	1991-93	Gradski Muzej Otros numerosos edificios históricos	Vukovar, Croacia Croacia
	1990	Museo Nacional de Kuwait	Safat, Kuwait
Erupción volcánica	1995	Museo Nacional de la Fundación Montserrat	Richmond Hill, Montserrat

preparación para emergencias a los equipos departamentales, este libro proporciona consejos útiles que sirven para evaluar los puntos vulnerables de la institución, formular estrategias para evacuar a las personas y colecciones y organizar un plan de recuperación y respuesta que permita volver a la normalidad. A su vez, se tratan también las formas de generar y mantener el entusiasmo y cambiar esa actitud fatalista hacia la preparación para emergencias.

Cómo usar este libro

Creación de un plan de emergencia está diseñado para servir de guía a una institución y su personal durante el proceso de elaboración de un programa de preparación y respuesta para situaciones de emergencia basado en una labor de equipo, lo que a su vez produce un plan de preparación y respuesta para emergencias. La guía está dividida en tres partes.

La **Primera Parte** (capítulos 1 y 2) está destinada a ser un recurso para el director de la institución. Proporciona una introducción al proceso de planificación para situaciones de emergencia y describe las funciones del director, que abarcan la formulación de normas, la creación de un presupuesto y la comunicación con los demás miembros del consejo directivo.

La **Segunda Parte** (capítulos 3 a 5) está destinada a ser un recurso para el director de preparación para emergencias (DPE). El director de la institución nombra al DPE para que supervise la elaboración e implementación del programa de preparación y respuesta para emergencias, así como para que esté al frente del comité de preparación para emergencias (CPE).

La **Tercera Parte** (capítulos 6 a 9) constituye un recurso para cuatro equipos departamentales de preparación: seguridad personal y pública, colecciones, instalaciones y mantenimiento, y administración y registros; estos equipos trabajan en estrecha colaboración con el CPE.

Se deberá distribuir una copia de cada capítulo a los correspondientes jefes de equipos departamentales y los representantes de aquellos departamentos que formen parte del CPE. El Capítulo 6 está destinado al equipo de seguridad personal y pública, el Capítulo 7 al equipo de colecciones y así sucesivamente. Cada capítulo describe lo que deben tener en cuenta los integrantes de los equipos al estudiar los distintos aspectos relativos al plan de emergencia. Si la institución no cuenta con todos estos departamentos, los miembros del personal deberán dividirse las tareas y funciones entre ellos.

El libro incluye una serie de “Ejercicios sugeridos” y “Cuestiones por considerar”. Estos elementos brindan ideas y consejos para la recopilación de datos que serán de gran utilidad a la hora de aplicar la información a su institución en particular.

Los apéndices que figuran al final de la guía contienen los materiales para prepararse para situaciones de emergencia producidos por otras instituciones, incluyendo los procedimientos de evacuación, las listas de suministros y equipos, así como las listas de control de actividades. La siguiente sección, “Términos útiles”, define y aclara los diversos términos que se usan en esta guía. Se podrá encontrar variantes de estos términos en publicaciones afines.

Términos útiles

Coordinador de comunicaciones: trabaja en estrecha colaboración con el director y el coordinador de la respuesta de emergencia al producirse una situación de emergencia.

Equipo de preparación departamental: asiste al director y al comité de preparación de emergencia durante el proceso de preparación y respuesta. Cada equipo proporciona la información que corresponda a la función que desempeña o al departamento que cada uno representa.

Desastre: evento que produce pérdidas, daños o destrucción considerables. Toda emergencia puede convertirse en un desastre si no se toman medidas inmediatas para proteger al personal, los visitantes y la colección.

Emergencia: evento imprevisto, o una serie de eventos imprevistos, que exige tomar medidas inmediatas.

Manual del Plan de emergencia: describe la respuesta del personal para todas las posibles emergencias, la vía jerárquica que se tendrá en cuenta durante una emergencia y los procedimientos de recuperación. Contiene hojas informativas, listas de suministros y personas de contacto. El manual se distribuye a todo el personal.

Plan de preparación y respuesta para emergencias (plan de emergencia o, simplemente, el plan): identifica los puntos vulnerables de una institución en situaciones de emergencia, indica la forma de prevenir o mitigar los posibles efectos, describe la respuesta del personal y proporciona un plan maestro para la recuperación. En última instancia, se deberá resumir el plan en un manual del plan de emergencia.

Proceso de preparación y respuesta para emergencias: actividad estructurada y permanente destinada a crear un programa de preparación y respuesta para emergencias que incluya la elaboración y el mantenimiento de un plan escrito, así como un manual para el plan de emergencia.

Programa de preparación y respuesta para emergencias: programa sistemático y multidepartamental que sirve de guía para el personal a lo largo del proceso de preparación para emergencias y provee orientación para la elaboración y el mantenimiento de un plan global de emergencia.

Comité de preparación para emergencias (CPE): supervisa la elaboración e implementación del programa de preparación y respuesta para emergencias. El comité, encabezado por el director de preparación para emergencias, deberá incluir a los administradores de más jerarquía, así como a los representantes, nombrados por el director, de cada una de los puestos clave de la institución.

Director de preparación para emergencias (DPE): dirige el comité de preparación para emergencias durante todo el programa de preparación y respuesta. El director puede asumir esta responsabilidad, o bien, si lo desea, asignarla a un miembro superior de su personal. En ambos casos, se deberá seleccionar suplentes.

Coordinador de la respuesta de emergencia (CRE): coordina todas las actividades de respuesta y recuperación durante una emergencia.

Peligro: todo fenómeno natural o provocado por el hombre que pudiera ocurrir en la institución o cerca de ella y que podría representar una amenaza para la vida y el bienestar de las personas, o bien ocasionar daños físicos o pérdidas económicas.

Preparación: aquellas actividades que preparan y equipan al personal para poder manejar una situación de emergencia, como por ejemplo la capacitación del personal en lo relativo a procedimientos de evacuación, la compilación y el mantenimiento de información actualizada de contacto y el acopio de suministros.

Prevención: aquellas actividades, tales como la eliminación de peligros, que se concentran en la prevención de emergencias y la reducción de los daños que podrían provocar a personas, colecciones y bienes en el caso de que sean inevitables.

Recuperación: aquellas medidas que se tomen después de producirse la situación de emergencia y a efectos de volver a la normalidad. En función del tipo y alcance de la emergencia, puede tratarse de un proceso a largo plazo.

Plan de recuperación: el plan de recuperación, que forma parte del plan global de emergencia, describe las medidas que se tomarán para volver a la normalidad.

Respuesta: aquellas actividades que brinden atención y asistencia temporarias a las víctimas de emergencias y que prevengan víctimas y daños materiales que sea factible evitar.

Plan de respuesta: el plan de respuesta, que forma parte del plan global de emergencia, incluye aquellos procedimientos que se seguirán para responder a una situación de emergencia.

Riesgo: por riesgo se entiende posibles lesiones o accidentes fatales, o bien daños materiales como consecuencia de algún peligro, o varios, que pudieran identificarse.

Procedimientos de emergencia para el personal: descripciones concisas pero detalladas de lo que debiera ser la primera respuesta del personal en el caso de producirse una emergencia; normalmente se publican en un folleto para entregar al personal.

Amenaza: indicio de peligro inminente.

Vulnerabilidad: el grado de probabilidad de que una región geográfica, comunidad, servicios, colecciones y estructuras puedan sufrir daños o interrupciones en su actividad normal como consecuencia del impacto producido por un peligro.

En nuestra opinión, el proceso de planificación para hacer frente a desastres rinde además otros frutos sorprendentes. Los grupos que trabajan en la elaboración del plan aprenden mucho sobre lo que hacen los demás. Este proceso genera un alto grado de solidaridad. Se transmite un mensaje subliminal importante al personal: el museo se esfuerza en forma consciente por cuidar a sus visitantes, las colecciones y a sí mismo.

— John Walsh, Director emérito
Museo J. Paul Getty

Primera parte

Para el director

CAPÍTULO 1

**Introducción a la planificación
de la preparación y respuesta
para emergencias**

CAPÍTULO 2

La función del director



Generalidades

Los dos próximos capítulos están destinados a servirle de recurso a usted, el director, en la elaboración y dirección del programa de preparación y respuestas para emergencias de su institución.

El **Capítulo 1** presenta los requisitos generales de un plan de emergencia, enumera los beneficios de un programa de preparación y respuesta para emergencias y estudia cuatro casos de museos que han elaborado planes y los han perfeccionado a partir de alguna situación de emergencia real, o bien de un simulacro. En este capítulo se analiza también la realidad de las emergencias y la amenaza que suponen, no solamente para la institución, sino también para el director, su personal y para visitantes a la institución. El asesoramiento proviene de los administradores que se han enfrentado a situaciones de emergencia y que han iniciado programas de preparación y respuesta como consecuencia de ello, o bien que han reconocido la necesidad de un programa de este tipo y lo han elaborado, quizás basándose en la experiencia de otros.

El **Capítulo 2** proporciona una descripción general de las funciones que cumple el director en el programa. Asimismo, se analizan las funciones del director de preparación para emergencias (DPE), del comité de preparación para emergencias (CPE), del coordinador de respuesta para emergencias (CRE) y de los equipos de planificación departamental; las tareas que el personal tendrá que realizar para crear un programa de preparación y respuesta para emergencias eficaz, y qué medidas se pueden tomar sin que esto suponga gastos excesivos para reducir de inmediato el riesgo que confronta la institución. En función del tamaño de la institución, es probable que usted, el director, desee tener una mayor participación en el proceso de planificación, que vaya más allá de lo delineado en este capítulo. En este caso, deberá leer los capítulos de la Segunda Parte destinados a DPE y a CPE.

Introducción a la Planificación de la preparación y respuesta para emergencias

Es jueves por la noche y usted se encuentra solo en la oficina, trabajando hasta tarde. Concentrado en sus pensamientos, está sentado frente a su escritorio, rodeado de documentos relativos al presupuesto del año entrante. La mayoría del personal ya se ha retirado. El personal de mantenimiento se encuentra trabajando en otra parte del museo. Un ruido sordo estalla de pronto e interrumpe el silencio, pero usted no le presta mucha atención. Lo que usted no sabe ni se imagina es que ha habido un corto circuito en un cable de electricidad localizado dentro de una pared de la sala principal de exhibición. Mientras usted prosigue con la preparación del informe presupuestario, las chispas se convierten en llamas. Una de las paredes queda inmediatamente en llamas. Las colecciones y su vida corren peligro.

Por supuesto, la institución está equipada con alarmas contra incendio. Pero, ¿se han controlado y cambiado las pilas recientemente? ¿Cuánto tiempo pasará antes de que el humo del incendio haga sonar alguna alarma? Si las llamas obstruyen algún corredor o escalera cercana a su oficina, ¿cómo va a hacer para escapar? ¿Tiene una mascarilla para proteger sus pulmones contra el humo? ¿Tiene una linterna a mano? ¿Dónde están los números de teléfono para emergencias? ¿Saben los de mantenimiento qué tienen que hacer o a quién llamar? ¿Los bomberos locales conocen qué técnicas especiales tienen que usar para proteger la colección? ¿Hay copias actualizadas de los registros de la institución guardadas en algún lugar externo a ella? ¿Quién se va a ocupar de hablar a los medios de comunicación?

Usted sabe bien cuáles son las respuestas para todas estas preguntas, pero ¿son realmente ciertas en el caso de su institución? En los últimos años, se ha hablado mucho de la preparación y respuesta para emergencias. La Asamblea General de las Naciones Unidas ha designado la década de 1990 como la Década Internacional para la Reducción de Desastres Naturales (IDNDR en inglés). ¿Todo lo que se ha hablado y dicho al respecto ha marcado diferencia alguna para usted, el director, y la institución que preside? ¿Qué grado de planificación han realizado usted y su personal en realidad? ¿Hasta qué punto están preparados?

Lamentablemente, la respuesta de la mayoría de los directores es insuficiente. La explicación más común es que hay mucha competencia por el tiempo del personal, sus esfuerzos y recursos. La preparación para emergencias no es algo que esté en primer orden en la lista de prioridades, hasta que es demasiado tarde. Se puede reducir drásticamente la amenaza que pesa sobre una institución si se inicia y mantiene un programa de preparación y respuesta eficaz. Hacerlo es más fácil de lo que uno cree y más valioso de lo que nos podamos imaginar.

Tabla 2 **Veinticuatro años de incendios en museos que produjeron pérdidas valoradas en más de un millón de dólares.**

9 de agosto de 1993	<i>Museo</i> <i>Causa</i> <i>Sistema de protección</i> <i>Pérdidas</i>	Museo de Oakland, Oakland, California motor de exhibición defectuoso en el almacén o depósito. detectores de humo, pero sin rociadores. Obras de la galería y otras prestadas, calculadas en un millón de dólares.
2 de junio de 1993	<i>Museo</i> <i>Causa</i> <i>Sistema de protección</i> <i>Pérdidas</i>	Museo Público de Oshkosh, Oshkosh, Wisconsin soldadura que prendió fuego al interior del tejado durante refacciones. detectores de humo en el museo, pero no había ninguno en esa parte, ni tampoco rociadores. 10% de la colección y los registros de la colección, calculadas en 2 millones de dólares.
19 de abril 1993	<i>Museo</i> <i>Causa</i> <i>Sistema de protección</i> <i>Pérdidas</i>	Yuma Arizona Art Center, Yuma, Arizona eléctrica (se sospecha). detectores de humo, pero sin rociadores. edificio histórico y 39 objetos, con algunos daños por efecto del humo y agua, calculadas en 1.5 millones de dólares.
20 de noviembre de 1992	<i>Museo</i> <i>Causa</i> <i>Sistema de protección</i> <i>Pérdidas</i>	Castillo de Windsor, Berkshire, Inglaterra soplete usado durante las refacciones (se sospecha). no había detectores de humo ni rociadores. torre, varias estancias, tapices y algunas pinturas menores, calculadas en 90 millones de dólares.
11 de mayo de 1988	<i>Museo</i> <i>Causa</i> <i>Sistema de protección</i> <i>Pérdidas</i>	The Cabildo, Louisiana State Museum, Nueva Orleans, Luisiana chispa provocada por un equipo de soldadura durante las refacciones. detectores de humo, pero no había ninguno en esa parte, ni tampoco rociadores. colecciones de muebles en el ático, tejado, daños estructurales, calculadas en 5 millones de dólares.
14 de febrero de 1988	<i>Museo</i> <i>Causa</i> <i>Sistema de protección</i> <i>Pérdidas</i>	Biblioteca de la Academia de Ciencias de Rusia, Leningrado, URSS. eléctrica (se sospecha). no había detectores de humo ni rociadores. edificio, 400,000 volúmenes, daños ocasionados por el agua en 3.6 millones de volúmenes, no se cuenta con el valor de la pérdida.
31 de marzo de 1986	<i>Museo</i> <i>Causa</i> <i>Sistema de protección</i> <i>Pérdidas</i>	Hampton Court Apartments, Londres, Inglaterra vela en un apartamento privado. no había detectores de humo ni rociadores. una vida humana (residente), pisos superiores, tejado, dos pinturas y muebles de época, calculadas en 6 millones de dólares.
17 de octubre de 1985	<i>Museo</i> <i>Causa</i> <i>Sistemas de protección</i> <i>Pérdidas</i>	Galería Huntington, San Marino, California eléctrica en el ascensor. detectores de humo en la galería, pero ninguno en el ascensor o en el hueco del ascensor; no había rociadores. ascensor y hueco del ascensor, una pintura de menor valor, grandes daños causados por el humo, calculadas en 1.5 millones de dólares.

Los hechos en sí

Las razones que justifican la preparación hablan por sí mismas, pero todavía los museos se resisten a tener un plan de emergencia y a efectuar simulacros, sesiones de práctica y capacitación del personal. Es la clásica combinación de evitar y negar los hechos. No obstante, la planificación de emergencia es una cuestión de sentido común y responsabilidad.

— John Walsh, Director emérito
Museo J. Paul Getty

La situación de emergencia podría estar ocasionada por un desastre natural, como por ejemplo un terremoto, huracán, incendio forestal, erupción volcánica o inundación; sin embargo, es más probable que la amenaza sea localizada y provocada por algún acto

Tabla 2, *continuación*

29 de abril de 1985	<i>Museo</i> <i>Causa</i> <i>Sistema de protección</i> <i>Pérdidas</i>	Biblioteca Pública de Los Ángeles, Los Ángeles, California incendio provocado por un empleado. detectores de humo, pero no había rociadores en las estanterías abiertas. interior del edificio, tejado y el 70% de la colección, calculadas en 24 millones de dólares.
31 de diciembre de 1984	<i>Museo</i> <i>Causa</i> <i>Sistema de protección</i> <i>Pérdidas</i>	Byer Museum of Art, Evanston, Illinois eléctrica (se sospecha). detectores de humo, pero sin rociadores. los dos pisos superiores y el tejado, con muchos daños causados por el agua, calculadas en 3 millones de dólares.
23 de enero de 1982	<i>Museo</i> <i>Causa</i> <i>Sistema de protección</i> <i>Pérdidas</i>	Franklin D. Roosevelt National Historic Site, Hyde Park, Nueva York falla en el cableado eléctrico. sistema de detección de humo, pero no en el ático. ático, 30% del mobiliario de tres salas, importantes daños causados por el humo y agua en la parte central de la casa, calculadas en más de 2 millones de dólares.
8 de julio de 1978	<i>Museo</i> <i>Causa</i> <i>Sistema de protección</i> <i>Pérdidas</i>	Museo de Arte Moderno, Río de Janeiro, Brasil cigarrillo o falla en el cableado (se sospecha). no había detectores de humo ni rociadores. gran parte del interior, el tejado y el 90% de la colección, calculadas en 50 millones de dólares.
22 de febrero de 1978	<i>Museo</i> <i>Causa</i> <i>Sistema de protección</i> <i>Pérdidas</i>	San Diego Aerospace Museum, San Diego, California incendio provocado. no había detectores de humo ni rociadores. edificio y toda la colección, incluso 40 aviones y la biblioteca, calculadas en 16 millones de dólares.
30 de septiembre de 1970	<i>Museo</i> <i>Causa</i> <i>Sistema de protección</i> <i>Pérdidas</i>	Museo Nacional de Historia Americana (Instituto Smithsonian), Washington, D.C. cortocircuito eléctrico en una exhibición. detectores de humo, pero sin rociadores. dos galerías con sus exhibiciones, algunos daños ocasionados por el agua, calculadas en 1 millón de dólares.
9 de agosto de 1970	<i>Museo</i> <i>Causa</i> <i>Sistema de protección</i> <i>Pérdidas</i>	El Museo Henry Ford, Dearborn, Michigan eléctrica. detectores de humo, pero no había rociadores en el área. varias exposiciones históricas de talleres y equipos, calculadas en 2 millones de dólares.

Todos los importes monetarios están indicados en dólares estadounidenses.

humano. La causa más común de daños ocasionados a bienes culturales es el incendio. En la Tabla 2 aparecen algunas instituciones que han sufrido pérdidas causadas por incendios y por un valor de más de 1 millón de dólares entre 1970 y 1993.¹

Todos los días, las noticias televisivas muestran imágenes gráficas de inundaciones, incendios, disturbios sociales y otras emergencias que ocurren en todo el mundo. En los últimos treinta años, las pérdidas económicas producidas por desastres naturales se han triplicado y alcanzado más de 120,000 millones de dólares durante la década de 1980. Esa cifra no incluye las pérdidas ocasionadas por desastres provocados por personas, como por ejemplo disturbios sociales, golpes o invasiones militares, incendios intencionales, y averías de diques.

Cada vez se tiene más conciencia de que nuestro patrimonio cultural sufre éstas y otras amenazas. Además de la declaración de la IDNDR por parte de las Naciones Unidas, muchos países han ratificado la Convención de las Naciones Unidas sobre la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural de 1972. Asimismo, muchos países firmaron la Convención de las Naciones Unidas para la Protección de los Bienes Culturales en Caso de Conflicto Armado de 1954.

Se puede sacar un gran provecho de este mayor interés mundial y regional por la preparación y respuesta para emergencias. Puede sacar provecho de estas inquietudes para solicitar asistencia para las actividades de preparación y respuesta para emergencias.

Si ocurre algún desastre, ocurre y punto. Probablemente, usted está pensando que de nada le sirve preocuparse porque de todos modos no hay nada que usted pueda hacer para prevenir un desastre. Se trata de una creencia común. Es cierto, usted no puede *prevenir* un desastre natural, pero puede *reducir* drásticamente sus efectos sobre las personas y los bienes materiales. Además, puede asumir un papel preponderante en las actividades de seguridad personal y prevención a efectos de eliminar las amenazas más comunes de incendios provocados por cables en mal estado o cañerías en malas condiciones y los daños causados por la falta de supervisión durante obras de remodelación.

O bien, podría aducir que no tiene tiempo para dar prioridad a la preparación y respuesta para emergencias. Piense en las implicaciones de esa actitud. ¿Qué dirá usted a la comunidad si un incendio arrasase la colección? ¿Mencionaría los cables que debieron haber cambiado o el tejado que sabían no era resistente al fuego?

Es probable que piense que no pueden darse el lujo de pensar en la preparación para emergencias, ya que el museo es pequeño y se está exigiendo al personal y estirando el presupuesto al máximo. En realidad, si se tiene en cuenta el valor de la colección y del edificio, lo que *no se puede* hacer es no prestar atención a la necesidad de un programa de preparación y respuesta para emergencias. El personal comprenderá lo que está en juego y apreciará su interés en este esfuerzo y agradecerá su preocupación por su seguridad personal y por la de los visitantes y la colección.

En 1985, hubo un incendio en Huntington Library Art Collections and Botanical Gardens en San Marino, California (en el área de Los Ángeles), que se produjo durante la noche, en los cables eléctricos de un ascensor de la galería. La obra de Sir Joshua Reynolds titulada *Portrait of Mrs. Edwin Lascelles* (Retrato de la Sra. Edwin Lascelles), realizada en 1777 y que estaba colgada en un muro de la galería en la planta baja frente al ascensor, resultó destruida cuando el calor hizo que las puertas del ascensor estallaran y se abrieran. En ese entonces, la institución no tenía un plan de emergencia. Actualmente lo tiene, y han tenido más oportunidades de ponerlo a prueba de lo que Shelly Bennett, conservadora/restauradora de arte británico y continental de la Biblioteca Huntington, quisiera recordar. “Hemos tenido todos los tipos de desastres que uno se pueda imaginar: terremotos, inundaciones y demás situaciones de emergencia que han azotado a Los Ángeles en los últimos años”, afirma. “¡Lo único a lo que lo que todavía no hemos tenido que hacerles frente es a una plaga de insectos!”²

Al describir las medidas que deben tomar los empleados, cuáles deben ser sus prioridades en materia de medidas a tomar y a dónde acudir para pedir ayuda, el plan de preparación y respuesta para emergencias de la Biblioteca Huntington ha logrado marcar una notable diferencia en la capacidad que tiene la institución para confrontar una crisis. Bennet comenta, “En la respuesta inmediata al desastre, uno a menudo se paraliza”,³ sin embargo, un plan de emergencia bien pensado sirve para solucionar ese problema rápidamente.

En su carácter de director, usted podría confiarse en el hecho de no que se va a paralizar en una situación de crisis, pero tenga en cuenta que es muy probable que usted no se encuentre en el lugar cuando la institución sufra alguna emergencia. No obstante, el hecho de contar con un plan de preparación y respuesta para emergencias servirá para que quienes se encuentren presentes actúen en forma responsable.

Ejercicio recomendado

En la próxima reunión del personal directivo, dedique un momento a analizar una situación en la que se produce un incendio en la galería más valiosa de la institución. Indique dónde se inicia el fuego y a qué hora. Presente ideas sobre quién podría encontrarse presente y cuánto tiempo le tomaría descubrir el incendio. ¿Qué tipo de daños causarían las llamas o el humo? ¿Qué procedimientos de emergencia debieran observarse? ¿Están las instalaciones equipadas y preparadas para seguir tales procedimientos? Identifique los puntos fuertes y débiles de la institución.

El proceso de planificación de la preparación y respuesta para emergencias

Uno de los secretos para poder mantener la energía y atención necesarias para crear uno de estos planes, que no tiene nada glamoroso, es ser consciente de que a pesar de que el informe final es importante, el proceso en sí mismo tiene igual importancia. Todo lo que uno aprende acerca de la institución, de sus puntos fuertes, en cierta medida, y fundamentalmente sobre sus puntos débiles, tiene tanto valor como el plan final.⁴

— Robert Bergman, Director
Walters Art Gallery, Baltimore, Maryland

La creación de un programa de preparación y respuesta para emergencias tiene como objetivo lograr que el proceso de planificación, evaluación y revisión del plan de emergencia forme parte de la rutina cotidiana. Inicie el programa con el anuncio de alguna norma institucional de preparación para emergencias y el nombramiento de un director de preparación para emergencias (DPE). Así, el personal será consciente, desde el principio, de la importancia que tiene la preparación y respuesta para emergencias. A partir de ello, el programa produce un plan de emergencia por escrito que se prueba periódicamente y se modifica según sea necesario.

Todo programa exitoso exige compromiso, paciencia, trabajo en equipo y un presupuesto anual. El requisito más costoso, tanto en términos de tiempo como de dinero, es la participación del personal; sin embargo, los beneficios que supone la participación del personal son numerosos y se extienden más allá del objetivo principal de salvar vidas y colecciones en el caso de producirse una crisis. Uno de los principales beneficios es la vinculación afectiva o emocional del personal, según Gail Joice, subdirectora principal y encargada de los registros del Museo de Arte de Seattle, Washington. Añade, “Hacemos bromas al respecto de nuestra labor de preparación ; si hubiera un terremoto, nos gustaría que sucediera mientras nos encontramos en el museo, ya que nos transmite una sensación de bienestar.”

Según Alissandra Cummins, directora del Museo y Sociedad Histórica de Barbados, “Hemos aprendido a reconocer el poder que tiene la actuación en grupo. Nos hemos dado cuenta de la importancia del diálogo constante y el trabajo conjunto en temas de índole general, como la preparación para emergencias”.

Otros beneficios que se identificaron a través del proceso de preparación y respuesta para emergencias son los siguientes:

- mayor capacidad potencial de protección de las personas y los bienes materiales;
- mayor concientización en materia de seguridad personal y conservación/restauración de los bienes;
- instrucción y más concientización del personal a nivel profesional y personal, lo que capacita a los empleados y levanta la moral del personal;
- mayor seguridad pública;
- calificaciones más altas para efectos de gestión de riesgos y seguros, con lo que se puede reducir los costos de las primas;
- mayor reconocimiento de la comunidad y promoción pública, lo que incrementa la participación de voluntarios;

- mayor apoyo de la comunidad, por ejemplo en materia de recaudación de fondos, para las mejoras de capital;
- colaboración y relaciones más sólidas con colegas de otras instituciones;
- intercambio bilateral de información con los medios de comunicación, lo que produce informes más precisos, y
- cumplimiento de las funciones fiduciarias de los miembros del consejo de administración, el director y el personal.

La Tabla 3 ilustra un desglose de las funciones involucradas en el programa de preparación y respuesta para emergencias.

Tabla 3 **Funciones y responsabilidades individuales del Programa de preparación y respuesta para emergencias**

Director	<ul style="list-style-type: none"> • Establece las normas del programa para emergencias • Nombra al DPE, CPE y CRE. • Designa al coordinador de comunicaciones, si fuera necesario. • Junto con el CPE, efectúa una evaluación inicial de vulnerabilidad. • Presenta la evaluación al consejo de administración para obtener la aprobación de dicho consejo. • Formula un presupuesto para el programa. • Continúa actuando como enlace entre el DPE y el consejo de administración. • Supervisa la elaboración de una lista de recursos (agencias, organizaciones, policía local, departamentos de bomberos, otras instituciones culturales). • Supervisa y guía la participación de la comunidad y los medios de comunicación en el proceso de planificación.
Director de preparación para emergencias (DPE)	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja junto con el director en el nombramiento del CPE, CRE y el coordinador de comunicaciones. • Preside el CPE. • Trabaja con el CPE para nombrar los equipos departamentales y los jefes de equipo. • Organiza y lleva a cabo simulacros con el personal. • Mantiene informado al director con respecto a las actividades que se realizan. • Después de ocurrido el desastre, celebra reuniones de revisión de los hechos.
Comité de preparación para emergencias (CPE)	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa los equipos departamentales y los jefes de equipo. • Colabora con el DPE, CRE y los jefes de equipo para seleccionar los equipos de respuesta. • Hace una lista de recursos (agencias, organizaciones, policía local, departamentos de bomberos, otras instituciones culturales), establece relaciones con tales recursos. • Fomenta la participación de la comunidad y los medios de comunicación y establece contactos con ellos. • Usa la evaluación inicial de vulnerabilidad para identificar los posibles peligros. • Distribuye datos sobre peligros a los equipos departamentales para que elaboren un informe detallado de vulnerabilidad y bienes. • Mantiene informado al DPE con respecto a las actividades que realizan los equipos. • Implementa medidas de prevención y preparación según las recomendaciones de los equipos departamentales. • Elabora un plan de respuesta y recuperación basado en la información provista por los equipos departamentales. • Redacta y distribuye el plan de emergencia.
Coordinador de la respuesta de emergencia (CRE)	<ul style="list-style-type: none"> • Colabora con el DPE, CPE y los jefes de equipo para seleccionar los equipos de respuesta. • Implementa medidas de prevención y preparación según las recomendaciones de los equipos departamentales. • Durante un desastre, organiza y dirige el centro de mando de emergencia.
Equipos de preparación departamentales	<ul style="list-style-type: none"> • Cuatro equipos: seguridad personal y pública, colecciones, instalaciones y mantenimiento, administración y registros • Cada uno consiste en 2 equipos: equipo de preparación y equipo de respuesta • Cada equipo de preparación presenta 2 informes al CPE: (1) evaluación de vulnerabilidad / bienes materiales y (2) esquema de los procedimientos de respuesta • Los equipos de respuesta contribuyen a las medidas de preparación preventiva departamental, el plan de respuesta y el plan de recuperación. • Se presenta toda la información y los datos al CPE para su incorporación al plan de emergencia.

Creación del plan de emergencia

Una vez iniciado, el proceso de planificación para una emergencia adquiere un ímpetu propio. Es probable que termine a una distancia considerable de donde uno cree que puede llegar a terminar, pero estará presente para contar lo acontecido y se sentirá orgulloso, con toda razón, de que la vida de las personas, la seguridad y los bienes que forman parte de su vida diaria lo acompañan.

— Barbara Roberts

Conservadora/restauradora y consultora de mitigación de riesgos

A partir del programa de preparación y respuesta para emergencias, se forma el plan de emergencia y se mantiene actualizado. Posteriormente, las vías jerárquicas, la información de contacto y los procedimientos de respuesta y recuperación del plan son publicados, en un manual del plan de emergencia que se distribuye a todos los empleados.

El plan de emergencia deberá cubrir cuatro medidas de protección:

1. **Prevención.** Eliminar los peligros o reducir sus posibles efectos sobre el personal y los visitantes, la colección y demás bienes materiales. Por ejemplo, limpiar los escombros y desechos que haya alrededor del exterior del edificio ayuda a reducir la posibilidad de un incendio que podría representar un peligro para las personas y los bienes materiales.
2. **Preparación.** Preparar y equipar al personal para manejar una emergencia. Por ejemplo, crear listas de teléfonos de emergencia, obtener los suministros y capacitar al personal y a los voluntarios para que sepan usarlos.
3. **Respuesta.** Prevenir accidentes y limitar las pérdidas después del evento. Por ejemplo, capacitar al personal y a voluntarios para evacuar a los visitantes, colegas, colecciones y registros en forma segura.
4. **Recuperación.** Preparar y capacitar al personal para llevar a cabo el regreso a la normalidad. Por ejemplo, tras un desastre, el personal y los voluntarios podrían pasar meses poniendo en orden el inventario de la tienda de regalos y descartando los artículos dañados, o bien ordenando la colección y llevando a cabo tareas básicas de lavado o limpieza de superficies.

Asimismo, el plan de emergencia habrá de incluir una descripción de cuándo se activan los procedimientos de respuesta y en qué medida se deberán llevar a cabo. Además se debe tratar todo lo relativo a la forma de comunicar al personal que la institución está funcionando en la “modalidad de emergencia” y cuándo declarar que ya pasó la emergencia. En el plan se explicarán las funciones y los procedimientos en las siguientes áreas:

Organización

- Las funciones del equipo o los equipos de respuesta en un caso de emergencia
- La forma de organizar una central de operaciones tras la evacuación
- La forma de organizar un puesto de comunicaciones y relaciones públicas

Personas

- Cuándo evacuar al personal y a los visitantes y quién deberá tomar la decisión
- Cómo organizar un refugio para emergencias
- Cómo prestar asistencia médica si fuera necesario
- Cómo comunicarse con el personal, los voluntarios y sus familias por medio de un teléfono de emergencia y una lista de direcciones que incluya a los miembros del consejo fiduciario y los voluntarios
- Cómo comunicarse con expertos externos para obtener apoyo o asistencia

Colecciones, edificios y demás bienes materiales

- Cuándo reubicar o evacuar la colección y quién deberá tomar la decisión
- Cómo ponerse en contacto con el agente o los agentes de seguros
- Cómo realizar la evaluación de los daños
- Cómo proteger el edificio y el recinto
- Qué suministros son necesarios y dónde se guardan

Para que sea eficaz, el plan de emergencia tiene que tener las siguientes características:

- contar con el apoyo constante del director, el órgano directivo y el personal de todos los niveles,
- ser sencillo y concentrarse fundamentalmente en aquellas situaciones con más probabilidades de ocurrir,
- ser lo suficientemente flexible como para dar cabida a situaciones imprevistas,
- ser realista en su evaluación de los recursos del museo, y
- probarse periódicamente o, como mínimo, anualmente, mediante un simulacro de emergencia y una reunión de evaluación.

Al formular el plan de emergencia, el personal debe trabajar en estrecha colaboración para recopilar información relativa a la institución, la colección y las posibles amenazas, así como para implementar medidas preventivas y elaborar procedimientos de respuesta para emergencias. Por ejemplo, uno de los primeros pasos a seguir es el análisis de vulnerabilidad. Es probable que los empleados se vean inclinados a sugerir equipos o proyectos de construcción que exigen recursos de financiamiento considerables: por ejemplo, un nuevo tendido de cables eléctricos, un sistema de rociadores para incendios, o bien un tejado más fuerte que sea resistente a los huracanes. Probablemente no le sorprendan estas sugerencias y, en muchos casos, podrían incluir problemas de mantenimiento que no han sido encarados por falta de fondos. Si el sistema de cañerías está arruinado, la caldera o sistema de calefacción es antiguo, o si el techo tiene goteras, es natural que la colección corra peligro.

Todo programa global de preparación y respuesta para emergencias requiere una inversión considerable de tiempo por parte del personal y de recursos financieros. Una vez realizado el análisis de vulnerabilidad, los datos recopilados pueden respaldar la campaña pública en pro de la elaboración de un plan de preparación para emergencias. Presente estas prioridades de tipo financiero a los miembros del consejo de administración, las personas que apoyan a la institución y la comunidad local. Inste a los medios de comunicación locales a colaborar en la tarea de mejorar el conocimiento de su institución. Algunas instituciones han usado

con éxito a los medios para advertir a la comunidad con respecto a sus necesidades y solicitar donaciones para el programa de preparación y respuesta para emergencias.

Las preguntas que figuran en la Tabla 4 al principio del capítulo 2 (página 28) servirán como evaluación rápida de la necesidad que tiene la institución de un plan de emergencia. Se pueden tomar muchas medidas de inmediato para remediar algunos problemas, aun cuando el presupuesto de la institución sea restringido. En general, tales medidas incluyen lo siguiente:

- la identificación de los posibles desastres provocados por causas naturales o humanas y que sean específicos a la zona, así como la evaluación del grado de vulnerabilidad del museo ante tales amenazas;
- la identificación de los bienes (incluso los recursos de personal, las colecciones y las instalaciones) y la fijación de prioridades;
- la formulación e implementación de medidas destinadas a mitigar los efectos de los posibles desastres, como por ejemplo la capacitación del personal en el uso de los extintores de incendio y la instalación de detectores de humo y sistemas de extinción de incendios;
- el establecimiento de las medidas que se tomarán para responder a una emergencia, incluso la evacuación del personal y del público, así como los procedimientos de evacuación y reubicación de la colección; y
- la creación de planes de recuperación después de un desastre, la comunicación con el público y el regreso a la normalidad.

Si los empleados participan en el proceso de planificación y revisión y han sido capacitados en sus respectivas funciones y en los procedimientos generales, tanto ellos como la institución, en conjunto podrán:

- prever, mitigar y trabajar para evitar los efectos de los desastres, especialmente aquellos que sean el resultado de alguna situación de emergencia con causas humanas;
- estar preparados para evitar que cunda el pánico cuando se produzca una emergencia o desastre;
- responder y recuperarse lo antes posible, con un mínimo de efectos adversos para las personas, los recursos y los servicios; y
- mantener alta la moral del personal durante un período sumamente tenso.

Sigamos el ejemplo de otras instituciones

Al preparar el plan de emergencia de la institución, resulta útil estudiar los planes de otras instituciones. Los siguientes relatos presentan los casos de cuatro museos que cuentan actualmente con programas de preparación y respuesta para emergencias: el Museo y Sociedad Histórica de Barbados, el Museo de Arte Popular Americano, el Museo Marítimo de Mystic y el Museo de Arte de Seattle. Algunos de ellos, tuvieron que pasar por una emergencia, o más de una, para que los administradores decidieran elaborar un plan. A continuación nos cuentan cómo lo hicieron y por qué.

Caso 1 Museo y Sociedad Histórica de Barbados



El Museo y Sociedad Histórica de Barbados, St. Ann's Garrison, St. Michael, Barbados. Por cortesía del Museo y Sociedad Histórica de Barbados.

Ubicación: St. Michael, Barbados, Antillas Británicas

Directora: Alissandra Cummins

Superficie: 20,000 pies cuadrados (1,860 metros cuadrados), incluyendo 10,000 pies cuadrados (930 metros cuadrados) de galerías

Empleados: 26

Colección: arqueología, historia natural, objetos de interés militar, obras de arte, arte decorativo, historia social e industrial, juguetes y muñecas, tapices, artefactos etnográficos, fotografías y otros objetos coleccionables sin valor intrínseco.

Empuje del plan de emergencia: la devastación de las islas del Caribe provocada por el huracán Gilberto en 1988.

Fuentes consultadas: U.S. National Trust for Historic Preservation, la Caribbean Conservation Association, y el taller Island Resources Foundation en 1991; además de las iniciativas de preparación para emergencias de la Museums Association of the Caribbean, que se iniciaron en 1954.⁵

Posibles peligros naturales: huracanes, inundaciones, incendios.

Aspectos sobresalientes del plan de emergencia: los números de teléfono del personal, mapas del museo con las salidas, galerías y demás bien señaladas; la ubicación de las alarmas contra incendios y los detectores de humo; las instrucciones detalladas para los equipos y procedimientos, incluida la forma de desconectar los servicios públicos; los procedimientos de evacuación para el personal, los visitantes y las colecciones; las pautas para la manipulación de objetos y una lista de quién tiene copias del plan. El plan enumera las direcciones, los números de teléfono y los contactos de aquellas compañías que se han comprometido a proporcionar, de ser necesario, equipos de emergencia. Las actividades de respuesta están a cargo de seis equipos principales de cuatro miembros cada uno que están asignados a determinadas partes, como por ejemplo las galerías o la administración.

El plan incluye instrucciones para cada equipo. El plan es objeto de una revisión después de cada ejercicio o simulacro anual y su consiguiente evaluación. El plan actual es la séptima versión del mismo.

La información correspondiente a este caso fue proporcionada por Alissandra Cummins, directora del Museo y Sociedad Histórica de Barbados, quien además prestó asesoramiento en la preparación de este libro.

Presupuesto anual para la planificación e implementación de emergencia: \$2,500 – \$5,000

Lo aprendido en el proceso de elaboración del plan de emergencia:

- El plan de respuesta debe iniciarse con un mínimo de cuarenta y ocho horas antes de que se desate el huracán.
- Cada uno de los equipos debe contar con un mínimo de dos personas de constitución física fuerte.
- En el caso de producirse un desastre nacional, no hay que suponer que se tendrá acceso inmediato a los recursos territoriales.
- Las instituciones deberán esforzarse por conseguir prioridad en los planes de respuesta de la comunidad. La colaboración con otras instituciones culturales sirve para tener más poder de cabildeo (*lobbying*).
- No siempre se puede confiar en la policía o el departamento de bomberos durante la fase de respuesta a un desastre nacional.
- Los medios de comunicación están interesados en las actividades de preparación para emergencias. Comparta información con ellos a efectos de fomentar una cobertura inmediata y precisa en el caso de producirse una emergencia.
- Los postigos de protección internos y permanentes deben estar instalados antes de que se produzca el desastre, por ejemplo en los lugares de almacenamiento o depósito y en las bibliotecas. De este modo no se pierde tiempo instalando persianas temporales durante emergencias.
- Los archivos, obras de arte y demás objetos vulnerables deben estar guardados en cajas de cartón impermeable para reducir el tiempo de embalaje durante una emergencia. Se recomienda tener a mano cajas extra en las oficinas administrativas para embalar los archivos en el caso de una emergencia.
- Las empresas locales donarán los suministros de emergencia que sean necesarios si se solicitan.
- Compartir información sobre el plan con los funcionarios de las organizaciones civiles locales o nacionales de respuesta para emergencias, como por ejemplo el departamento de bomberos y la defensa civil.
- Inspeccionar y cambiar las pilas o baterías periódicamente en las alarmas de incendio, radios, linternas y cámaras (que deberán tener película).
- Pedir a las compañías locales de seguro que les provea material para gestión de riesgos.

Formación del equipo: los encargados de la planificación de la respuesta nacional para emergencias en Barbados habían publicado un folleto en el que describían lo que los residentes

debían hacer para protegerse, tanto ellos como sus familias, en el caso de producirse un huracán, pero dos tercios del personal del Museo de Barbados no había visto nunca este folleto. Los responsables del plan de respuesta para emergencias del museo recordaron al personal cuáles eran los recursos disponibles, entregaron listas de refugios y crearon un sistema de compañeros mediante el que los empleados que tuvieran vehículos iban a recoger a aquellas personas que no tuvieran.

Cómo pasó la prueba el plan: los encargados de la planificación de la preparación para emergencias del museo creyeron al principio que tendrían que activar las acciones de respuesta con veinticuatro horas de anticipación al momento en que se esperaba que se desatara el huracán. Después de probar el plan, se dieron cuenta de que el personal iba a estar más preocupado por la seguridad personal de sus familias que por proteger el museo en ese momento. Por consiguiente, decidieron que los esfuerzos comenzarían con más de cuarenta y ocho horas de antelación. Según Alissandra Cummins, “se trató de una decisión importante. Exigió el reconocimiento de los efectos psicológicos que el plan habría de tener sobre el personal”.

Consejos: según Cummins, la parte más difícil del proceso de preparación y respuesta para emergencias es el comienzo en sí: convencerse uno mismo, como director, de que lo correcto es comprometerse con el proceso. “Una vez que se inicia, la tarea parece mucho más sencilla y manejable”.

Caso 2 Museo de Arte Popular Americano, Facultad de Arte, Universidad de Chile



Vista frontal del edificio recién construido del Museo de Arte Popular Americano, Facultad de Arte, Universidad de Chile, Santiago, Chile. Por cortesía del Museo de Arte Popular Americano.

La información para este caso fue proporcionada por la conservadora/rarestauradora Johanna Maria Theile Bruhns, coordinadora del programa de restauración de la Facultad de Arte de la Universidad de Chile, Santiago. Se desempeñó también como asesora durante la preparación de este libro.

Ubicación: Santiago de Chile

Directora: Silvia Rios

Superficie: 7,449 pies cuadrados (692 metros cuadrados)

Empleados: 12, además de algunos estudiantes del programa de restauración de la Facultad de Arte.

Colección: tapices, obras en madera, esculturas, grabados, cerámicas, artefactos etnográficos y folclóricos.

Empuje del plan de emergencia: en marzo de 1985 un terremoto con una intensidad de 7.8 según la escala de Richter sacudió la ciudad de Santiago de Chile. Como consecuencia, murieron al menos 146 personas, resultaron heridas más de un millón y quedó destrozado el edificio del museo y gran parte de la colección.

Los objetos de la colección que no resultaron dañados y que fueron salvados fueron trasladados a otro museo hasta que se inauguró el nuevo edificio en 1997.

Fuentes consultadas: *Emergency Measures and Damage Assessment After an Earthquake* (Medidas de emergencia y evaluación de los daños después de un terremoto) de Pierre Pichard.⁶ Además, S. A. S. Enrique Strahenberg, en ese entonces director de Schloss Eferding en Eferding, Austria, quien se encontraba en Chile durante el terremoto de marzo de 1985, compartió información sobre los materiales de preparación para emergencias que tenía su institución.

Posibles peligros: terremotos, incendios, inundaciones, demostraciones políticas.

Aspectos sobresalientes del plan de emergencia: el plan está dividido en dos partes principales: las personas y las

colecciones. Describe los procedimientos de evacuación, designa las tareas de los empleados y describe dónde almacenar los suministros para emergencias. Contiene mapas del museo y los números de teléfono de todos los empleados y de la policía y bomberos.

Los guardias de seguridad tienen que guiar a la gente hacia la salida de los lugares de exposición y la biblioteca, mientras que determinados miembros del personal están asignados a hacer lo mismo en las áreas de oficinas que no están abiertas al público.

Presupuesto anual para la planificación e implementación de emergencia: 1,000 dólares para el primer año de implementación

Lo aprendido en el proceso de elaboración del plan de emergencia:

- Puede ser útil celebrar reuniones periódicas con miembros del cuerpo de bomberos.
- Los ejercicios o simulacros periódicos sirven para ir perfeccionando gradualmente el plan de emergencia.
- Los empleados deben llevar algún tipo de identificación para evitar ser confundidos por manifestantes durante alguna protesta o manifestación política o por espectadores durante situaciones de emergencia.
- Se deben consultar los materiales de preparación y respuesta para emergencias elaborados por otros museos para obtener ideas.
- Se debe disponer de varias copias de los formularios para evaluación de los daños en caso de que se corte la electricidad durante la emergencia y no funcionen las fotocopadoras.
- La existencia de un procedimiento sistemático de evacuación sirve para que los empleados embalen rápidamente aquellos objetos, documentos y demás artículos que sean prioritarios, y los puedan ubicar posteriormente.
- Los encargados de seguridad deben tener acceso a una lista de objetos prioritarios en caso de producirse una emergencia cuando no se encuentren presentes los administradores de la institución.
- Se deberán almacenar láminas de plástico y piedras, para usar como contrapeso en el caso de que haya goteras del techo o que éste resulte dañado.
- La institución deberá contar con un sistema de alarmas para que el personal pueda alertar a la policía si se produce un robo.

Formación del equipo: los recuerdos del terremoto de 1985 fueron un motivo de inspiración y motivación eficaz para el museo y su interés por iniciar un programa de preparación y

respuesta para emergencias. Con el transcurso del tiempo, el quehacer cotidiano y los problemas de dirigir el museo han sido prioritarios y algunos miembros del equipo perdieron el entusiasmo e ímpetu para mantener el programa. Por consiguiente, los encargados de la planificación de emergencia han tenido que recurrir a otras formas de despertar de nuevo el interés y las inquietudes. Según la conservadora/restauradora Johanna Maria Theile Bruhns, “Después del terremoto, fue muy fácil convencer al personal del museo para que participara en la planificación de emergencia. Pero lo difícil fue continuar con dicha planificación día a día. Cuando no hay problemas, parece que todos comienzan a relajarse demasiado. Es difícil lograr que se den cuenta de la necesidad de pensar en las emergencias incluso cuando no sucede nada”.

Cómo pasó la prueba el plan: “El terremoto de 1985 nos enseñó que es importante contar con un buen plan de emergencia, que sea fácil de seguir y entender, y tenerlo con antelación”, según nos indica Theile Bruhns. Cuando ocurre el desastre, es muy tarde para crear un plan, no solamente porque el edificio puede derrumbarse, sino también porque se pierde la capacidad de pensar con claridad. “El museo realiza ejercicios o simulacros de emergencia en forma periódica, lo que ha contribuido a que el personal se familiarice con el proceso. “Al principio, el personal no se sentía seguro acerca de lo que tenía que hacer y si lo estaba haciendo bien, pero ahora como consecuencia de las prácticas regulares, no hay ningún problema”, añade Theile Bruhns.

Consejos: como lo señala Theile Bruhns, “Al trabajar con otros museos, nos dimos cuenta de la importancia de la colaboración, teniendo en cuenta que somos una institución pequeña con muy poco dinero. Juntos, tenemos más poder y podemos obtener asistencia con más facilidad”.

Caso 3 Museo Marítimo de Mystic



Esta vista de algunas de las instalaciones del Museo Marítimo de Mystic y de uno de los barcos de su colección, ilustra la ubicación del museo a orillas del mar en Mystic, Connecticut, lo que lo torna susceptible a los peligros marítimos. Por cortesía del Museo Marítimo de Mystic. Foto: Judy Beisler.

Ubicación: Mystic, Connecticut

Presidente y director: J. Revell Carr

Superficie: 40 acres (16.2 hectáreas)

Empleados: 445 empleados permanentes, a tiempo completo y parcial, 200 empleados estacionales

Colección: más de dos millones de objetos, incluidas obras de arte, herramientas, libros, fotografías, filmaciones en películas y videos, grabaciones, planos de embarcaciones, mapas y cartas marítimas, además de la colección más grande del mundo (más de 480) de barcos y embarcaciones pequeñas de valor histórico, así como edificios históricos.

La información para este caso fue provista por David Mathieson, supervisor de conservación/restauración del Museo Marítimo de Mystic, Connecticut, y asesor de la preparación de este libro.

Empuje del plan de emergencia: en 1938, ocho años después de su fundación, la Sociedad Histórica Marina, que ahora se denomina Mystic Seaport Museum (Museo Marítimo de Mystic), fue azotada por un huracán. La colección de la biblioteca sufrió pérdidas de un valor de 1,000 dólares. Las amenazas de los huracanes Carol y Edna en 1954 llevaron a los administradores del museo a tomar medidas preventivas. Los planes ya preparados fueron plasmados en papel. Durante ese proceso, se descubrió que la región se veía amenazada por un huracán o tormenta tropical cada cinco años. Entre los años 1890 y 1991, había habido trece huracanes y diez tormentas en la región. Las tormentas que hay a fines del otoño y en el invierno constituyen otra amenaza potencial.

Fuentes consultadas: ninguna, dado que había pocas instituciones culturales que se hubieran dedicado a preparar un plan de emergencia en ese entonces.

Posibles peligros naturales: inundaciones, incendios y tormentas, que van de huracanes estivales a grandes tormentas de nieve.

Aspectos sobresalientes del plan de emergencia: el plan del museo consiste en más 100 páginas sobre preparación y unas 75 páginas sobre procedimientos de recuperación. Describe las categorías de intensidad de los huracanes y define las alertas de huracán, inclemencias graves y tornado. Describe el proceso de alertas meteorológicas de cinco etapas (condición de alerta: posibilidad de inclemencias meteorológicas graves, condición de observación: pronóstico de tormenta en cuarenta y ocho horas; condición 1: pronóstico de tormenta en treinta y seis horas; condición 2: pronóstico de tormenta entre doce y dieciocho horas y condición 3: tormenta inminente) y define las funciones de los quince equipos departamentales y de respuesta durante dichas etapas. Tiene una lista de emisoras de radio AM y FM y de televisión, así como las direcciones en Internet donde se puede obtener información meteorológica; el personal que ha recibido

capacitación en primeros auxilios; la elevación de todos los edificios por encima del nivel de bajamar media y los datos de las autoridades locales, estatales y federales.

Se han elaborado planes y procedimientos generales para los diversos departamentos del museo, y se han dividido las funciones entre los equipos. Por ejemplo, en los departamentos de conservación/restauración, exposición e interpretación, el Equipo A se ocupa de las exhibiciones formales, la oficina de registros y todos los lugares de almacenamiento; el Equipo B está encargado de las exhibiciones de las villas; el Equipo C se encarga de la comunicación entre los departamentos, y el Equipo D tiene la responsabilidad de las áreas correspondientes a interpretación y programas. El departamento del astillero se ocupa de todos los barcos y pequeñas embarcaciones, así como de todos los demás aspectos afines.

Presupuesto anual para la planificación e implementación de emergencia:

es difícil separar los costos de la planificación de emergencia del presupuesto anual de 23 millones de dólares. Después de más de cuarenta años de perfeccionamiento del plan de emergencia, las tareas de acopio de suministros y materiales de emergencia, la organización interna y el mantenimiento son responsabilidades de los departamentos individuales.

Lo aprendido en el proceso de elaboración del plan de emergencia:

- Las emergencias se producen en el momento menos oportuno.
- Procurar la ayuda de estudiantes que cursen carreras de posgrado para que analicen y evalúen el plan de emergencia para obtener créditos académicos.
- Documentar todos los pasos del proceso de preparación y respuesta con una cámara automática sencilla y fácil de usar.
- Incluir la planificación de emergencia en las funciones de los administradores y empleados.
- No adoptar el plan de emergencia de otra institución sin efectuar un análisis de las necesidades especiales que tenga la suya.
- Elaborar un plan de emergencia para las exposiciones temporales, así como para la colección permanente.
- Antes de que ocurra alguna emergencia, investigar lo que debe hacerse para recuperar varios artefactos y poner por escrito los pasos o medidas correspondientes.
- Preparar comunicados de prensa que describan el plan de emergencia.
- Consultar al funcionario local encargado de la defensa civil, o bien a la autoridad que estaría a cargo de la recuperación local, para ver cómo encaja su plan de recuperación con el de ellos. Las autoridades civiles se preocupan más por la seguridad personal de las personas y de los bienes materiales. Es probable que los materiales que usted haya guardado para su plan de recuperación sean necesarios para el bienestar público.

- Pedir información y recomendaciones a los empleados que hayan vivido en lugares azotados por huracanes o maremotos y que muy probablemente entiendan bien la necesidad de prepararse para tales desastres.

Formación del equipo: a menudo, el mayor problema que tiene el equipo es la dificultad que tiene la gente para ceder su autoridad. Ello es especialmente cierto en el caso de los conservadores/restauradores. En el Mystic Seaport Museum, muchos empleados son directamente responsables de ciertos elementos de la colección. Los trabajadores de conservación/restauración del astillero han trabajado durante años para restaurar las embarcaciones, pero en situaciones de extrema emergencia y como parte del procedimiento de respuesta, es probable que reciban instrucciones de inundar o hundir las embarcaciones para protegerlas.

Cómo pasó la prueba el plan: en 1976, después del huracán Belle, los directivos del museo se dieron cuenta de la necesidad de detallar más minuciosamente lo que se debía hacer durante la fase de recuperación de cualquier crisis. El museo dispuso lo necesario para que dos estudiantes de posgrado del Departamento de Conservación de Arte de la Universidad de Delaware analizaran las recomendaciones para investigaciones de emergencia para el manual de recuperación. Durante ese proceso, los administradores se enteraron de que algunas de las premisas básicas subyacentes del plan de emergencia anterior eran incorrectas. El Centro Nacional de Huracanes predijo que un huracán de categoría 4 podía azotar la región de Nueva Inglaterra en el transcurso de los próximos cinco años. El *U.S. Army Corps of Engineers* y la *Federal Emergency Management Agency* (FEMA) pronosticaron también que un huracán de categoría 4 podía producir un nivel de inundaciones en el estuario del río Mystic de 18.7 pies (5.7 metros). Anteriormente, se había pensado que una inundación dejaría sumergido solamente el primer piso de los edificios del museo. Si el río se elevaba 18.7 pies, la mayoría de los edificios de dos pisos quedaría totalmente bajo las aguas. El plan de respuesta del museo ante inundaciones exigía la reubicación de las existencias del primer piso al segundo piso de muchos edificios, lo que obviamente no contribuiría a salvarlos durante una gran inundación. Desde entonces, el plan ha sufrido muchos cambios y todavía se están haciendo más cambios.

Consejos: al bajar el agua de las inundaciones y a medida que el personal, junto con los voluntarios, confrontan los estragos hechos por el desastre, ¿pensarán antes que nada en la colección de la institución? Poco probable. “Las preocupaciones empezarán por la familia y seguirán por sus bienes materiales y, luego, posiblemente, la colección de la institución”, afirma David Mathieson, supervisor de conservación/restauración. “Las comunidades sufren desastres. Es con la gente de la comunidad con quien trabajamos. Si al crear el plan, no tomamos en cuenta las necesidades de la gente que nos rodea, el plan será un fracaso”.

Caso 4 Museo de Arte de Seattle



El Museo de Arte de Seattle, Washington, con una vista de la escultura de Jonathan Borofsky: *The Hammering Man*. Por cortesía del Museo de Arte de Seattle. Foto: Susan Dirk.

Ubicación: Seattle, Washington

Directora: Mimi Gardner Gates

Superficie: 144,000 pies cuadrados (13,392 metros cuadrados), incluyendo 33,800 pies cuadrados (3,143.4 metros cuadrados) en Volunteer Park.

Empleados: 120 a tiempo completo

Colección: alrededor de 22,000 objetos, incluyendo pinturas, esculturas, arte decorativo, material etnográfico, grabados, fotografías y tapices.

Empuje del plan de emergencia: terremoto de Loma Prieta en el área de la Bahía de San Francisco, California, octubre de 1989.

Fuentes consultadas: Barbara Roberts, consultora especializada en mitigación de riesgos; Jerry Podany, encargado de la conservación/restauración de antigüedades del Museo J. Paul Getty; y el Manual de planificación de emergencia del Museo J. Paul Getty.⁷

Posibles peligros naturales: terremotos, erupciones volcánicas, tormentas de viento y nieve.

Aspectos sobresalientes del plan de emergencia: el plan consta de noventa y ocho páginas y sigue el ejemplo del Museo J. Paul Getty. Además, contiene secciones sobre procedimientos de emergencia para la biblioteca y la forma de tratar las cenizas volcánicas. (En la Figura 1, página 34, aparece la descripción de las funciones del coordinador del plan de emergencia del Museo de Arte de Seattle.)

La información correspondiente a este caso fue proporcionada por Gail Joice, subdirectora principal del Museo de Arte de Seattle, quien además fue una de las asesoras en la preparación de este libro.

Presupuesto anual para la planificación e implementación de emergencia: 5,300 dólares, incluyendo clases de primeros auxilios y reanimación cardiopulmonar (RPC).

Lo aprendido en el proceso de elaboración del plan de emergencia:

- Usar el plan de alguna otra institución cultural como modelo, pero no adoptarlo automáticamente sin evaluarlo en función de las necesidades de su institución.
- Nombrar a algunos “partidarios fieles”, es decir aquellos miembros del personal que crean con vehemencia que es necesario contar con un plan de emergencia, para formar parte del comité de planificación.
- Involucrar al consejo de administración fiduciaria.
- Cerciorarse de que algún miembro del personal (que no sea el director) tenga acceso a dinero en efectivo y a créditos en el caso de una emergencia.
- Las listas de recursos pueden utilizarse también en situaciones que no constituyan una emergencia y deben estar a disposición del personal.
- Ayudar a los empleados a superar sus miedos ante un desastre mediante ejercicios prácticos de respuesta o simulacros para que sepan cómo responder en una situación de emergencia real.
- Ayudar a los empleados a preparar sus hogares para una emergencia.

Formación del equipo: los encargados de la planificación de emergencia del museo entregaron cascos y juegos de artículos para terremotos a los empleados y consiguió descuentos para la compra de botiquines de primeros auxilios. Uno de los ejercicios para casos de emergencia se concentró en la seguridad personal de las familias de los empleados. El museo envió a dos de sus encargados de planificación de emergencia a San Francisco para visitar museos después del devastador terremoto de 1989. Según Gail Joice, subdirectora principal y encargada de los registros del museo, “Volvieron “aterrados” al darse cuenta de que tenían que crear un plan eficaz”.

Cómo pasó la prueba el plan: los ejercicios o simulacros demostraron que el sistema de altoparlantes para anuncios públicos del museo no era lo suficientemente audible en todas las salas. El plan de emergencia describe un “sistema de comunicación entre compañeros” en el que cada uno de los empleados es responsable de cerciorarse de la seguridad de las otras personas que trabajen en su área. En los dos ejercicios o simulacros anuales, los organizadores “ocultan” con frecuencia a un miembro del personal para poner a prueba el sistema de comunicación entre compañeros. En uno de esos ejercicios, el fotógrafo del museo recibió instrucciones de que

se quedara en su estudio durante la evacuación. Nadie comprobó el estudio para asegurarse de que estuviera vacío. Según Joice, “Los colegas se sintieron avergonzados por no haberse fijado si se habían olvidado de alguien. En el apuro por salir, es necesario detenerse a pensar. La experiencia práctica del simulacro nos brinda esa confianza de que esto no va a volver a suceder”.

Un caso de emergencia real demostró un descuido financiero del plan. En el mes de noviembre de 1994, se produjo un gran apagón eléctrico en la zona céntrica de Seattle, lo que podría haber puesto en peligro aquellos objetos del museo que necesitan control de temperatura. El generador de emergencia tenía poco combustible diesel y muy pronto el museo tendría que funcionar sin él. El personal tuvo que conseguir un suministro de combustible de emergencia a primera hora del sábado por la mañana, pero fue entonces que se dieron cuenta de que no tenían dinero en efectivo ni acceso a una tarjeta de crédito de la institución para pagar el combustible. Joice usó su tarjeta American Express personal. “A partir de entonces, se dispuso lo necesario con la firma distribuidora de combustible para que aceptaran los pedidos y los cargaran a una cuenta de crédito de la institución”. “Actualmente, en mi carácter de subdirectora principal, tengo una tarjeta de crédito de la institución”. Además, se reabastece de combustible el generador de emergencia del museo inmediatamente después de toda prueba rutinaria que se haga.

Consejos: use los planes de emergencia de otros museos como punto de partida. “Es demasiado abrumador pensar en la forma de hacerlo desde cero”, comenta Joice.

Notas

1. Adaptado de David Liston, informe del sitio web de Securma (1997), con permiso del propietario del sitio. Ton Cremers (sitio web: ><http://museum-security.org/listtext2.html><).
2. Shelley Bennett, de una conversación telefónica con Sharon Jones, 1997.
3. *Ibíd.*
4. Robert Bergman, “Developing a Disaster Plan: The Director’s Perspective”, en *Emergency Preparedness and Response: Materials Developed from the NIC Seminar, 17 de octubre de 1990, Washington, D.C.* (Washington D.C.: National Institute for the Conservation of Cultural Property, 1991), 17. Se imprime con el permiso de *Heritage Preservation* (anteriormente National Institute for the Conservation of Cultural Property).
5. Desde que se realizó el taller de 1991, los miembros de la Museums Association of the Caribbean (MAC), incluyendo al Barbados Museum and Historical Society, han organizado una serie de talleres de preparación y respuesta para emergencias en el área, y en 1996 firmaron un acuerdo con la Caribbean Disaster Emergency Relief Agency (CDERA), por el cual MAC coordina las actividades de CDERA para las organizaciones culturales regionales desde su sede en Barbados.
6. Pierre Pichard, *Emergency Measures and Damage Assessment After an Earthquake* (París: Unesco, 1984).
7. J. Paul Getty Museum, *Emergency Planning Handbook* (J. Paul Getty Museum, Malibú, Calif., 1988, fotocopia).

Resumen del capítulo**Este capítulo**

- le recordó cuáles son las posibles amenazas en materia de desastres por causas naturales y humanas;
- le presentó el proceso de preparación y respuesta para emergencias;
- describió los requisitos generales del plan de emergencia;
- presentó cuatro ejemplos de casos de museos que han pasado por ese proceso de planificación y prueba.

En síntesis, todo programa de preparación y respuesta para emergencias

- requiere el compromiso del director y una inversión en tiempo del personal y dinero;
- rinde beneficios que superan por mucho los gastos;
- constituirá un ahorro a largo plazo.

La función del director

En su carácter de director de la institución, es usted quien dirige el proceso de preparación y respuesta para emergencias. Podrá delegar algunas funciones a miembros competentes del personal, pero, en última instancia, es usted el responsable de la elaboración e implementación del programa de preparación para emergencias y de la creación del plan de emergencia. Usted deberá generar entusiasmo por el programa entre el personal y el consejo de administración fiduciaria de la institución, motivar al personal y mantener su interés y concentración en este objetivo, proporcionar ayuda a los departamentos cuando la necesiten, colaborar con sus colegas de otras instituciones, así como con expertos en materia de planificación de emergencias, además de dirigir las actividades de promoción e información a la comunidad.

¿Por dónde se empieza? Se puede realizar una prueba sencilla para medir el grado actual de preparación para emergencias de la institución. Las preguntas que aparecen en la Tabla 4 de la página siguiente se refieren a los aspectos clave de la elaboración de un programa de planificación de emergencia. Las preguntas no siguen ningún orden en particular. También realice la prueba a algunos miembros del personal. Si usted o alguno de ellos no puede responder en forma afirmativa a al menos tres de las preguntas, entonces la institución no está preparada para enfrentar una emergencia.

Tabla 4 ¿Está la institución bien preparada para una emergencia?

	SÍ	NO	NO SABE
¿Hay alguna lista actualizada de números de teléfono y/o direcciones para casos de emergencia que esté a la vista en algún lugar central?			
¿Está el personal preparado para manejar una emergencia, incluso para hacer sonar la alarma o usar los extintores de incendio?			
¿Existe algún inventario actualizado de suministros para emergencias?			
¿Se han hecho pruebas recientes del sistema de energía de emergencia y tiene suficiente combustible? ¿Están a mano las linternas y las pilas o baterías?			
¿Se han hecho pruebas recientes de los sistemas de alarma y extinción de incendios?			
¿Es fácil el acceso a las salidas de emergencia? ¿Están a mano las llaves de todas las cerraduras?			
¿Están los extintores de incendios totalmente cargados y colocados a mano?			
¿Se hace cumplir la prohibición de fumar?			
¿Están en buenas condiciones los cables eléctricos?			
¿Se lleva a cabo una limpieza general en toda la institución cada seis meses, con la participación de todo el personal?			
¿Hay virutas, papeles, paños o trapos, material de embalaje u otros materiales inflamables en los pisos?			
¿Hay desechos o escombros en los pasillos?			
¿Están limpios los desagües y las canaletas?			
¿Están limpios de polvo y acumulaciones los motores de los sistemas de calefacción y electricidad?			
¿Se toman medidas de precaución especiales para las obras de construcción, refacción y reparación? ¿Hay copias actualizadas de los documentos y registros importantes de la institución guardadas en algún lugar externo a la misma?			
¿Tiene conocimiento la compañía de seguros del plan de emergencia y del valor máximo estimado de los daños que pueda sufrir la institución?			
¿Están guardadas las colecciones importantes lejos de ventanas y cañerías?			
¿Se han sometido a pruebas regularmente los ascensores y los cierres de las puertas automáticas durante los ejercicios de respuesta a incendios?			
¿Hay algo que obstruya el paso por las puertas?			
¿Se inspeccionan regularmente las cañerías y tuberías para comprobar si tienen pérdidas?			
¿Ha venido el departamento de bomberos a visitar la institución recientemente (por ejemplo, en los últimos seis meses)?			
¿Cumplen el edificio y las instalaciones en general con lo exigido por los códigos de seguridad locales?			
¿Están preparados para confrontar alguna emergencia médica?			
¿Se ha asesorado o instruido al personal en lo relativo a seguridad doméstica?			
¿Se han cortado las ramas de los árboles que estén sobre el edificio?			
¿Tienen la policía, los bomberos y los servicios de seguridad locales copias de los planos de la institución con indicaciones de la ubicación de las llaves generales de los servicios públicos y de los distintos tipos de extintores?			
¿Se ha dispuesto lo necesario para usar algún almacén externo, instalaciones con muy baja temperatura, deshumidificadores, etc., si fuera necesario durante una emergencia?			

Creación de un plan de emergencia

En nuestra opinión, el proceso de planificación frente desastres rinde además otros frutos sorprendentes. Los grupos que trabajan en la elaboración del plan aprenden mucho sobre lo que hacen los demás. Este proceso fomenta la solidaridad. Se transmite un mensaje subliminal importante al personal: el museo se esfuerza en forma consciente por cuidar a sus visitantes, las colecciones y a sí mismo.

— John Walsh, Director emérito
Museo J. Paul Getty

Cada institución es particular, no sólo por las características de sus colecciones, sino también por sus instalaciones, su ubicación geográfica, sus recursos comunitarios y sus empleados y voluntarios. Al elaborar el plan de emergencia de la institución, se puede ahorrar mucho tiempo si se estudian los planes que han implementado otras instituciones (véase el Capítulo 1, especialmente los casos presentados). Pero hay que tener presente que si bien esa información es valiosa, su plan tiene que responder a las necesidades propias de su institución.

Un programa eficaz de preparación y respuesta para emergencias exige que los participantes del personal lleven a cabo una serie de actividades de recopilación de información y toma de decisiones. En la Tabla 5 que figura en la siguiente página, se resumen las principales actividades y se indica qué miembro o miembros del personal participan. Este capítulo comprende las seis primeras actividades y hace referencia las actividades que se tratan en otros capítulos. Algunas de las actividades pueden ser realizadas en conjunto con otras personas.

Según el tamaño de la institución, usted podría delegar en otros gran parte de las funciones de planificación e implementación del plan de emergencia. Pero no delegue la dirección. Usted deberá marcar las pautas y mantener el entusiasmo por el proceso, porque muchos empleados prefieren no prestar atención a esta tarea tan poco agradable de pensar en desastres. Además, usted tiene la responsabilidad de presentar el tema de la preparación para emergencias ante el consejo de administración fiduciaria de la institución, así como ante sus seguidores y funcionarios del gobierno local. Cuando sea necesario, usted deberá ser quien colabore con sus colegas de otras instituciones para intercambiar ideas y recursos.

Como director, las seis actividades más importantes que debe realizar son las siguientes (se describe cada una de ellas con mayor detalle en este capítulo):

- Actividad 1:** Establecer normas de preparación de emergencia para toda la institución.
- Actividad 2:** Asignar las funciones de responsabilidad y brindar apoyo.
- Actividad 3:** Invitar la participación de los consejeros fiduciarios de la institución.
- Actividad 4:** Crear un presupuesto.
- Actividad 5:** Comunicarse con otros para obtener asesoramiento y ayuda.
- Actividad 6:** Involucrar a la comunidad y a los medios de comunicación.

Tabla 5 **Actividades principales para la elaboración de un Plan de preparación y respuesta para emergencias**

	Actividad	• Persona/órgano responsable * Capítulo(s) pertinente(s)
Objetivos / prioridades / alcance	Formular normas que identifiquen los objetivos y las prioridades del proceso de planificación y que definan su alcance.	• Director * Capítulo 2
Funciones del DPE/CPE	Nombrar un director de preparación para emergencias (DPE) y crear un comité de preparación para emergencias (CPE) que incluya representantes de los departamentos clave.	• Director / DPE * Capítulos 2-3
Compromiso de los consejeros fiduciarios	Realizar la evaluación inicial de los riesgos y vulnerabilidad Presentarla al consejo de administración fiduciaria. Obtener el endoso del consejo para el proceso.	• Director * Capítulo 2
Presupuesto	Crear un presupuesto para desarrollar e implementar las actividades de preparación y prevención.	• Director * Capítulo 2
Participación del personal	Involucrar a todo el personal en el programa de preparación para emergencias.	• Director / CPE / equipos de preparación * Capítulos 4–5
Participación de entidades públicas/instituciones	Comunicarse con las entidades locales, regionales y nacionales de manejo de emergencias y con otras instituciones u organizaciones culturales que pudieran ofrecer asistencia.	• Director / CPE / equipos de preparación * Capítulos 2–4, 6–9
Participación comunitaria	Involucrar a la comunidad, incluso a los vecinos de la institución, a los bomberos locales y a los medios de comunicación.	• Director / CPE / equipos de preparación * Capítulos 2–9
Funciones del equipo y jefe de equipo	Nombrar a los equipos departamentales de preparación, así como a los jefes de equipo y suministrarles las herramientas e información necesarias.	• DPE / CPE * Capítulos 3, 6–9
Peligros	Identificar los posibles peligros por causas naturales o humanas que sean particulares de la zona.	• CPE * Capítulos 3, 6–9
Bienes / Puntos vulnerables	Identificar los bienes y los aspectos vulnerables de la institución, incluyendo las colecciones, personas, infraestructura y registros administrativos.	• CPE / equipos de preparación * Capítulos 3, 6–9
Funciones del coordinador	Nombrar un coordinador para la respuesta de emergencia (CRE) y un coordinador de comunicaciones, si fuera necesario.	• Director / DPE * Capítulos 2–3
Vía jerárquica	Identificar la vía jerárquica y los equipos de respuesta, con una lista contingente de sucesores.	• DPE / CPE / equipos de preparación * Capítulos 2–3, 6–9
Prevención / preparación	Implementar medidas de prevención y preparación para el personal, el público, las colecciones y demás bienes.	• CPE / CRE / equipos de preparación * Capítulos 3, 6–9
Respuesta	Formular medidas de respuesta, como por ejemplo los procedimientos de evacuación, la notificación de la vía jerárquica y el establecimiento de una base de operaciones temporal.	• CPE / CRE / equipos de preparación * Capítulos 3, 6–9
Datos / mapas / suministros y equipos	Compilar hojas de datos, mapas y listas de contactos, así como acopiar suministros y equipos para emergencias.	• CPE / equipos de preparación * Capítulos 6–9
Recuperación	Elaborar un plan para la recuperación de situaciones de emergencia y la restitución de la normalidad.	• CPE / equipos de preparación * Capítulos 3, 6–9
Plan de emergencia	Elaborar el plan de emergencia y redactar el manual del plan de emergencia. Revisar y actualizar todos los procedimientos en forma regular.	• CPE * Capítulos 3, 5
Ejercicios / capacitación	Establecer rutinas para mantener la viabilidad del plan. Capacitar al personal en las actividades para respuesta de emergencia. Realizar ejercicios o simulacros anualmente. Evaluar los resultados.	• CPE / equipos de preparación * Capítulos 5, 6–9

Actividad 1

Establecer normas de preparación de emergencia para toda la institución

Nuestro director se ha tomado muy en serio la planificación para situaciones de emergencia. Le ha dedicado horas de trabajo del personal así como recursos, y ha dirigido a todo el personal. Nos ha dicho de manera muy clara que si bien nos pueden causar gracia los ejercicios o simulacros de emergencia que realizamos anualmente, éste es un tema serio.

— Brian Considine, Conservador/restaurador de obras de arte decorativo y esculturas
Museo J. Paul Getty

Nadie quiere pensar en la posibilidad de que pueda verse involucrado en una situación peligrosa. La gente se siente incómoda y desea cambiar de tema cuando se habla de ello. Lo mismo ocurre con sus empleados.

Por su propia seguridad personal y por el bienestar de la institución, el personal necesita motivación para tomarse en serio el tema de la preparación para emergencias. Para lograrlo, tendrá que poner por escrito el compromiso asumido por la institución en materia de preparación para emergencias y describir el alcance que tendrá el plan. Este cometido debe empezar por usted y ser transmitido a todos los niveles jerárquicos del personal, incluyendo los empleados a tiempo parcial y los voluntarios. Las normas deben identificar los objetivos del proceso y establecer prioridades. Las normas también deben:

- explicar por qué la planificación de la preparación y respuesta para emergencia es importante para la institución,
- indicar que la seguridad personal de los visitantes y del personal es uno de los objetivos primarios,
- indicar que el proceso cubrirá las instalaciones, la conservación/restauración de las colecciones y los equipos, la seguridad de los archivos vitales y la restitución de la actividad normal,
- identificar la persona o el grupo responsable de la implementación del plan de respuesta de emergencia, y
- alentar a los miembros del personal a familiarizarse con el plan de emergencia, a participar en el proceso, así como en la capacitación y los ejercicios de práctica.

Se deberán dar a conocer las normas para que todos los empleados las lean. Éstas deben incluirse en la introducción del manual del plan de emergencia, en la recopilación escrita de los procedimientos, la lista de números de teléfono de contacto y demás información que se distribuya al personal y se coloque en lugares estratégicos para contar con una referencia rápida durante un desastre.

Cuestiones por considerar



- ¿Es la colección más importante que el edificio?
- ¿Se puede dar prioridad a la colección?
- ¿Cuáles son las obligaciones morales y legales de la institución en cuanto a la seguridad del personal, los visitantes y las colecciones?
- Teniendo en cuenta los tipos de emergencias que puede haber y el tamaño de su institución, ¿qué tipo de plan de respuesta de emergencia sería más adecuado?
- ¿Qué tipo de emergencia justifica que se active el plan, y quién tomará la decisión, por ejemplo, usted o el coordinador de respuesta de emergencia (o el CRE suplente que le siga en jerarquía en ese momento)?

Actividad 2

Asignar las funciones de responsabilidad y brindar apoyo

Lo difícil para el director va a ser delegar a la persona correcta, o a los grupos de personas correctos, la tarea de organizar al personal en esta actividad coordinada para encarar el problema. Una vez que el director esté convencido de ello, tiene que convencer a todo el personal y mantener un cierto grado de interés en el plan. Todo lo demás puede ser delegado.

— Jerry Podany, Encargado de la conservación/restauración de antigüedades
Museo J. Paul Getty

Todo miembro del personal se verá afectado por una emergencia. Por lo tanto, todo el personal deberá participar en alguna medida en el proceso de planificación de la preparación y respuesta para emergencias, y deberá trabajar en equipo, intercambiar información, colaborar en proyectos e identificar los riesgos y prioridades. Es fundamental trabajar en equipo. La colaboración y cooperación sirven para acelerar el proceso y promover una sinergia que afianza todo el esfuerzo de planificación general, así como el estado de ánimo de los empleados.

Tendrá que nombrar un comité de preparación para emergencias (CPE) con amplias capacidades para supervisar la elaboración e implementación del programa de preparación y respuesta para emergencias y presentarle a usted sus conclusiones y evaluaciones. Dicho comité habrá de incluir a los administradores y representantes superiores de todos los departamentos clave. En función del tamaño y el enfoque de su institución, tales departamentos pueden incluir algunos de los siguientes elementos, o todos ellos: administración, sistemas informáticos, colecciones, conservación/restauración, seguridad, instalaciones y mantenimiento, relaciones públicas, biblioteca y recursos de voluntarios.

Los expertos en formación de equipos del ámbito empresarial o corporativo recomiendan la selección de miembros en función de sus conocimientos y capacidad potencial, sin tener en cuenta su personalidad. Tres categorías de conocimientos son clave para que el comité tenga éxito: conocimientos técnicos y funcionales, resolución de problemas y comunicación interpersonal. Incluya, al menos varias personas que “crean fehacientemente” en la necesidad de prepararse para emergencias y, siempre que sea posible, empleados que tengan alguna experiencia previa en esa materia o en temas afines.

A fin de seguir enfocado en sus objetivos, el comité necesita contar con un director de preparación para emergencias (DPE). Si lo desea, usted puede desempeñar esa función. El DPE debe tener dotes de líder, además de mucha tenacidad para guiar al comité por ese proceso prolongado, y a veces tedioso, de crear un plan de emergencia. El DPE deberá tener sólidos conocimientos administrativos, estar familiarizado con los diversos departamentos y las colecciones de la institución y conocer todas las posibles amenazas y desastres. Esa persona deberá mantenerlo informado acerca de lo que vaya haciendo el comité y supervisar gran parte de las actividades de promoción comunitaria (véase el capítulo 3, páginas 47–52, para obtener más información).

A continuación, se deberá seleccionar un coordinador de respuesta para emergencias (CRE), quien estará a cargo de todo en el caso de producirse una emergencia real y coordinará todas las actividades de respuesta y recuperación. Este puesto requiere alguien que mantenga la calma cuando confronte alguna calamidad y que tenga pleno conocimiento del plan de emergencia. El CRE tendrá amplia autoridad en el caso de un desastre, como por ejemplo la capacidad de disponer de dinero en metálico o bien autorizar gastos.

Es preferible nombrar una persona que tenga los conocimientos para desempeñarse como DPE y CRE. Después de nombrar al DPE, decida si reúne las condiciones para ser CRE. Si no es así, o bien si no desea asumir ambas responsabilidades, usted y el DPE pueden trabajar en estrecha colaboración para nombrar un CRE, o bien puede delegar la tarea al comité de preparación para emergencias.

Habrà de nombrar y capacitar también a una persona suplente, como mínimo, para que cumpla las funciones de DPE y CRE. En realidad, cualquier miembro del personal podría verse en la posición de ser la primera persona en el lugar que se ocupe de la situación de emergencia y, por ende, debería saber qué se debe hacer; es por ello que es tan importante la participación de todo el personal en el proceso de planificación.

La descripción de las funciones del cargo de coordinación de respuesta (en este caso se llama coordinador del plan de emergencia) del Museo de Arte de Seattle, que se ilustra en la Figura 1 de la siguiente página, proporciona un ejemplo de las funciones de este puesto tan importante.

Trabajo en equipo

El CPE puede delegar algunas fases del plan, por ejemplo las actividades de recuperación o determinadas tareas de planificación, a los equipos departamentales. Por ejemplo, durante las etapas de planificación, un equipo podría concentrarse en las necesidades, prioridades, puntos vulnerables y los bienes de las colecciones del museo, mientras que otro se dedica a las instalaciones y el equipamiento. Los equipos recopilan información y efectúan evaluaciones que posteriormente se presentan al CPE, que a su vez le presenta un informe a usted, el director.

Este libro respalda el enfoque en equipos departamentales para la preparación y respuesta para emergencias. Los Capítulos 6–9 contienen información específica sobre seguridad personal y pública, colecciones, instalaciones y mantenimiento, y administración y registros, respectivamente. Estos capítulos se distribuyen a cada departamento, pero toda la información debe estar integrada en el plan de emergencia, dado que los equipos de respuesta y recuperación para emergencias tendrán que llevar a cabo muchos de los procedimientos en forma simultánea.

COORDINADOR DEL PLAN DE EMERGENCIA

RESPONSABILIDADES: Evalúa la necesidad de un Plan de Emergencia y lo declara operativo cuando sea necesario, dirige todas las operaciones mientras el museo se encuentra en estado de emergencia; sigue evaluando de cerca la emergencia, su evolución, posibles daños y respuestas, y da instrucciones al personal en función de esas evaluaciones; decide el cese del estado de emergencia.

VÍA JERÁRQUICA

1. Director
2. Subdirector/ Servicios del Museo
3. Subdirector/ Curadores
4. Jefe de Seguridad

LISTA DE CONTROL DE ACTIVIDADES:

- Evalúa el incidente y declara que el Plan de Emergencia está en vigor; debe evaluar todo incidente que pudiera convertirse en una emergencia grave.
- Recopila información rápidamente y formula la estrategia inicial basándose en el personal disponible y las características de la emergencia.
- Toma medidas en forma inmediata para designar al personal que corresponda para reducir o eliminar el riesgo (por ejemplo, detener el flujo de agua, destapar desagües, etc.)
- Nombra de inmediato a los Directores de Colecciones, Servicios de Protección, Personal y Medios de Comunicación, usando la planilla adjunta y el Organigrama del Plan de Emergencia.
- Recibe el Juego de suministros de emergencia del Director de Colecciones y una radio portátil de parte de Servicios de Protección.
- Crea un puesto de comando y anuncia claramente su ubicación y quién está a cargo.
- Dispone la documentación cronológica de los acontecimientos importantes, con la ayuda de un asistente si es posible.
- Recibe y evalúa informes de todos los subordinados.
- Cuando es factible hacerlo, informa al Director General y Presidente del Consejo de Administración Fiduciaria.
- Asegura la protección del personal y de los bienes durante la emergencia.
- Autoriza las actividades de asistencia mutua cuando corresponda. (Ver la Hoja Informativa sobre Museos Locales).
- Sigue evaluando en forma constante el estado de emergencia y las prioridades.
- Instruye exhaustivamente a su reemplazante.
- Declara la finalización de la situación de emergencia.

Hojas informativas: Coordinador del Plan de Emergencia

1. Radios portátiles
2. Planilla de tareas
3. Organigrama
4. Lista del personal (con números de teléfono)
5. Museos locales

Figura 1 Descripción de las funciones del coordinador del plan de emergencia del *Manual de planificación de emergencia* del Museo de Arte de Seattle

Cada equipo departamental consiste en un equipo de preparación y un equipo de respuesta (algunos miembros pueden pertenecer a ambos). El equipo de preparación evaluará en forma minuciosa los procedimientos de seguridad personal y pública que están en vigencia en su departamento respectivo, identificará aquellos aspectos que sean vulnerables en la institución y producirá dos informes para el comité con un resumen de sus conclusiones.

El **Informe 1** es un análisis de vulnerabilidad y bienes que también recomienda medidas de preparación y protección, por ejemplo, qué se debe hacer para prevenir los daños en los bienes materiales, estructuras, colecciones y funciones de la institución, así como para reducir los accidentes o lesiones que pudiera sufrir el personal o los visitantes en el caso de producirse una emergencia.

El **Informe 2** describe las funciones de los equipos de respuesta departamental durante una emergencia. Por ejemplo, el jefe del equipo de seguridad personal y pública podría tener la responsabilidad de evacuar a las personas, mientras que un miembro del equipo de respuesta encargado de las colecciones tendría que documentar los daños causados a los objetos. El informe deberá incluir una lista de equipos y suministros necesarios, así como una lista de los materiales peligrosos que están guardados en las instalaciones.

Cuestiones por considerar



- ¿Cuenta con alguien que sea competente para desempeñarse como DPE y CRE?
- ¿Tiene suficiente personal como para justificar que dos personas supervisen el proceso?
- ¿Qué grado de apoyo deberán brindar usted y los consejeros fiduciarios al DPE y CRE?
- ¿Cuál será la vía jerárquica a seguir si las personas designadas no están en condiciones de prestar servicio durante una emergencia?
- ¿Qué grado de autoridad debe otorgar al DPE y CRE para ocuparse de conflictos entre las normas existentes y el plan de emergencia?
- ¿Se deberán establecer plazos para el proceso de planificación?
- ¿Quiénes son los miembros más competentes del personal para supervisar la inspección de las colecciones, registros, equipos y demás bienes?
- ¿Quiénes, en el personal, son los más entusiastas acerca de la preparación para emergencias?
- ¿Quiénes muestran entusiasmo pero hay que darles ánimo y atraerlos al proceso como protagonistas clave? ¿Cómo se les puede motivar e incluir?
- ¿Quién tiene conocimientos sobre primeros auxilios, seguridad pública o procedimientos de emergencia?
- ¿Qué miembros del personal trabajan bien en equipo?

Actividad 3

Invitar la participación de los consejeros fiduciarios de la institución

En los comienzos del proceso de planificación, es conveniente invitar la participación del consejo de administración que tiene la responsabilidad fiduciaria de la institución. Dado su carácter de líderes de la comunidad, pueden asistir en la obtención de permisos para el uso de otros recursos, como por ejemplo personas, equipos y fondos, en el momento de ocurrir algún desastre. Cuando el CPE le entregue la evaluación inicial de riesgos y vulnerabilidad, preséntela a los consejeros fiduciarios. Es importante que sean conscientes de las posibles amenazas que tienen el personal y los visitantes, así como los bienes de la institución, y asegurarse de que estén comprometidos con la prevención y preparación.

Al efectuar tal presentación ante los consejeros fiduciarios, explique claramente lo que desea lograr con el programa de preparación y respuesta para emergencias. Pida a los consejeros que analicen qué grado de compromiso está dispuesta a asumir la institución. Pídales también que participen de alguna manera en el programa de preparación y respuesta. Quizás alguno de los consejeros forma parte del consejo de administración de alguna otra institución pública o privada que ya tenga un plan de emergencia. Los consejeros fiduciarios podrían participar activamente también en las actividades de recaudación de fondos para financiar el programa. Recuérdeles que la institución tiene la obligación moral de prevenir o mitigar los efectos de las posibles amenazas que identifique el comité de preparación para emergencias. Podría destacar que la causa principal de pérdidas que sufren las instituciones culturales son los actos humanos, que se producen durante obras de refacción o reconstrucción, y, por lo tanto, pueden prevenirse. Consulte la Tabla 2 (páginas 10–11) para citar cifras.

Cuestiones por considerar



- ¿Querría el consejo de administración fiduciaria incluir la preparación para emergencias en su próxima campaña de fomento?
- ¿Deberían participar en los simulacros anuales y demás ejercicios para capacitación en materia de preparación?
- ¿Cómo reaccionarían los consejeros fiduciarios y la comunidad si no les informara de las posibles amenazas antes de que ocurra algún desastre? ¿Pensarían de otra manera si se diera el caso de que algún familiar de ellos estuviera visitando la institución al momento de ocurrir la emergencia?
- ¿De qué manera pueden ayudar los consejeros fiduciarios en el proceso de respuesta o recuperación?

Actividad 4

Crear un presupuesto

Al principio gastamos muy poco dinero. Nos preocupaba más saber qué recursos teníamos a nuestra disposición. Lo más fundamental que teníamos que incluir en el presupuesto era una partida para el simulacro o ejercicio anual de emergencia.

— Alissandra Cummins, Directora
Museo y Sociedad Histórica de Barbados

Según lo expresado en el Capítulo 1, todo programa acertado de preparación y respuesta para emergencias requiere una considerable inversión de tiempo, por parte del personal, y de recursos financieros.

El alcance de éste dependerá obviamente de muchos factores, entre otros el tamaño y tipo de la institución, sus recursos financieros, los posibles peligros y demás. No se deberá tomar decisión financiera importante alguna hasta tanto el CPE finalice su evaluación de los aspectos vulnerables de la institución. El análisis de vulnerabilidad identificará los peligros potenciales y, por lo tanto, las prioridades en cuanto a actividades de prevención y preparación.

Uno de los primeros pasos que debe dar el CPE en el proceso de preparación y respuesta es la creación de un presupuesto preliminar que se modificará de acuerdo con los peligros que se identifiquen y, nuevamente, cuando se implementen las medidas de preparación y prevención. La prevención es la fase más económica y eficaz que tiene el proceso de preparación. Cabe destacar una vez más que las medidas de implementación se basarán en los peligros identificados y los fondos disponibles se asignarán en forma acorde. La asignación de las partidas presupuestarias en esta área es muy importante y difícil; las decisiones que se tomen a esta altura pueden tener graves implicaciones en el caso de producirse una emergencia. Como ejemplo se puede citar la decisión de no instalar detectores de incendio en el ático de la Franklin D. Roosevelt Historic House en Hyde Park, Nueva York, durante la instalación de un sistema de detección de incendios, con lo cual se ahorraron 2,500 dólares. Posteriormente, se produjo un incendio, provocado por fallas en los cables eléctricos, cuyos daños costaron más de 2 millones de dólares en materia de restauración.

Una vez implantado el plan, los costos del presupuesto anual deberán ser mínimos, oscilando entre 2,500 y 5,300 dólares según los casos presentados en el Capítulo 1. El mayor costo reside en las horas de trabajo del personal, por ejemplo, para mantener la certificación de primeros auxilios y RPC, así como para el ejercicio anual. Gail Joice, subdirectora principal y encargada de los registros del Museo de Arte de Seattle, aconseja que es importante incluir también el mantenimiento del plan de preparación para emergencias en las proyecciones presupuestarias a cinco o diez años de la institución. Uno de los mayores costos del Museo de Arte de Seattle es la inclusión de todo el personal de seguridad en las actividades de capacitación, incluidos los gastos de horas extra para aquellos miembros del personal que trabajan en los turnos del fin de semana a efectos de que participen en las sesiones de capacitación que se realicen durante días de la semana, así como los gastos de repetir sesiones para dar cabida a los distintos turnos.

El presupuesto anual deberá incluir el mantenimiento de los equipos y suministros para la respuesta. En el Mystic Seaport Museum, cada uno de los departamentos tiene la responsabilidad de incluir estos gastos en su presupuesto anual. En el proceso inicial de acopio de suministros y equipos de preparación y respuesta, resulta sorprendente ver cuántos de ellos ya están disponibles en los diversos departamentos de la institución.

El otro aspecto financiero importante a considerar es la recuperación en el caso de producirse un desastre de gran magnitud. Según lo advierte Carl Nelson: “Un desastre natural puede provocar uno financiero. De ser posible, hay que acumular reservas en todo presupuesto. La interrupción de la actividad normal en los meses posteriores, e incluso años, puede ocasionar grandes pérdidas financieras”.¹

Recuerde que se pueden tomar muchas medidas importantes durante el proceso de prevención y preparación con un costo mínimo (véase “Medidas inmediatas”, páginas 40–41). No se olvide del consejo de administración fiduciaria, las empresas locales y la comunidad en general, quienes pueden colaborar en la recaudación de fondos para el programa de preparación y respuesta para emergencias de la institución.

Cuestiones por considerar



- ¿Qué grado de responsabilidad tendrá la institución por exposiciones itinerantes costosas si no cuenta con un plan de emergencia?
- ¿Hay subsidios disponibles para financiar actividades de preparación para emergencias?
- ¿Estarían dispuestos a donar fondos los filántropos para la compra de equipos necesarios o para suscribir algún gasto de capital necesario?

Actividad 5

Comunicarse con otros para obtener asesoramiento y ayuda

Usted y el personal no tienen por qué ni deberían embarcarse solos en esta tarea de prepararse para emergencias. Durante la década de 1990, de reducción de desastres naturales, según lo designado por las Naciones Unidas, la mayoría de los países formaron comités para crear planes nacionales de respuesta a emergencias. Es probable que estos planes no afecten a las instituciones individuales, pero los comités en sí pueden ser un recurso extraordinario. Un acontecimiento importante de la década fue la fundación, en 1996, del International Committee of the Blue Shield (ICBS) a cargo de cuatro organizaciones no gubernamentales: el International Council of Archives (ICA), el International Council of Museums (ICOM), el International Council on Monuments and Sites (ICOMOS), y la International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA). Los miembros del ICBS trabajan en conjunto para organizar actividades de preparación para riesgos en la esfera internacional y para ofrecer una red de asesoramiento experto para respuestas a situaciones de desastres. Muchos países están formando comités nacionales de ICBS. Asimismo, los comités pueden haber brindado su asesoramiento, así como material y demás información a las organizaciones locales y demás fuentes que tengan conocimiento del tema. Estos contactos pueden ahorrarle tiempo y dinero.

Dedíquese a localizar y contactar con los expertos de su comunidad, tanto a nivel nacional como internacional.

- Pida recomendaciones a los funcionarios locales de emergencia.
- Hable con colegas de museos, galerías de arte y bibliotecas cercanas.
- Comuníquese con investigadores de las universidades locales que se dediquen a terremotos, inundaciones u otros desastres naturales.
- Hable con autores de planes de emergencia de las escuelas, bibliotecas y edificios públicos locales.
- Comuníquese con organizaciones nacionales e internacionales de profesionales de museos, tales como directores, conservadores/restauradores, guardias de seguridad y asociaciones de otros profesionales afines, como por ejemplo arquitectos e ingenieros.
- Piense en la posibilidad de usar las entidades locales de protección contra incendios como recurso.

Si no tiene un conservador/restaurador en el personal, el CPE deberá recurrir a los conservadores/restauradores de otras instituciones culturales o que se desempeñen en forma privada, o bien de los centros nacionales o regionales de conservación/restauración, para consultas con respecto a los procedimientos de prevención y respuesta para la colección de la institución.

El “Directorio de organizaciones selectas” que figura al final de este libro contiene una serie de contactos que podrían servirle de ayuda. Se trata solamente de una muestra de las posibilidades disponibles. Muchas de las organizaciones enumeradas tienen sitios web que proporcionan enlaces con muchas otras organizaciones pertinentes.

Actividad 6

Involucrar a la comunidad y a los medios de comunicación

El DPE se encargará de la mayoría de las actividades de promoción comunitaria, pero usted, en calidad de director, es la figura pública que representa a la institución. Usted tiene acceso a los miembros más influyentes de la comunidad. Sería conveniente que establezca una relación personal con los jefes de la policía y bomberos locales, por ejemplo. Inclúyalos en la lista de invitados para eventos especiales e invítelos a recorrer las instalaciones y asesorarle en cuestiones relativas a la preparación y respuesta. Si tiene una actuación pública en el proceso de preparación para emergencias, es muy probable que los líderes de la comunidad le presten su apoyo.

Tendrá que decidir también, antes de que ocurra una emergencia, qué función cumplirá usted y el consejo de administración fiduciaria durante una emergencia y después de ella. Se deberá nombrar un portavoz para que se ocupe de los medios de comunicación. En función del tamaño de su institución, quizás sea necesario nombrar un coordinador de comunicaciones, que pueda tratar con los medios y asumir algunas otras responsabilidades. Hable de estos puntos con el DPE. Véase el Capítulo 3, Actividad 4 (página 52) y el Capítulo 4 para obtener detalles relativos a la función y las responsabilidades del coordinador de comunicaciones.

Cuestiones por considerar

- ¿Se ha reunido con los líderes comunitarios del vecindario? ¿Trata de atraer su interés por la institución?
- ¿Se ha reunido con los funcionarios regionales y estatales encargados de desastres? ¿Han recorrido la institución? ¿Tienen conocimiento del contenido de la colección? ¿Tienen conocimiento de su interés por la preparación para casos de emergencia?
- ¿Hay algún consejo regional, estatal o nacional, grupo de misión especial o comité pertinente al que debiera asociarse?
- ¿Puede manejar en forma realista las solicitudes de información de los medios de comunicación durante una emergencia? ¿Y durante la fase de recuperación? ¿En qué situaciones serían más eficaces los mensajes para los medios si incluyen su nombre y presencia?

Medidas inmediatas

Un programa global de preparación y respuesta para emergencias puede parecer un proceso de enormes proporciones; sin embargo, son muchas las tareas que usted y su personal pueden realizar para dar los primeros pasos del proceso y que les tomarán no más de un mes, con lo cual reducirán en gran medida los riesgos sin incurrir en grandes gastos que aumenten el presupuesto. Algunas de estas actividades, por ejemplo: alejar los materiales inflamables de las fuentes de calor que estén en el interior del edificio y cortar las ramas secas que haya en el exterior del edificio para prevenir algún desastre. Es importante adoptar las siguientes medidas.²

Establecer una vía jerárquica. Asignar responsabilidades básicas al personal, por ejemplo, quién se encarga de la evacuación, quién está a cargo de adquirir los suministros de emergencia. Preparar una lista de estos puestos, las personas designadas y sus números de teléfono particulares y direcciones. Copiar la lista en tarjetas plastificadas y distribuirlas al personal.

Mantener el orden y la limpieza. Cerciorarse de que todas las áreas (pasillos, oficinas, armarios de depósito) no estén abarrotados o atestados de cosas que pudieran provocar un incendio. Usar el sentido común, mantener las colecciones alejadas del piso en los almacenes o depósitos y los objetos frágiles lejos de los bordes de los anaqueles.

Dirigir una campaña de limpieza. Eliminar todos los desechos innecesarios que haya alrededor del edificio, limpiar las canaletas y desagües, etc.

Recopilar números y direcciones de emergencia. Dar a conocer los números de teléfono de emergencia y, con el permiso del personal, sus direcciones, así como también los números de teléfono de los bomberos y la policía.

Acopiar suministros o provisiones. Identificar qué suministros disponibles pueden usarse en emergencias, como por ejemplo los extintores de incendio, equipos para primeros auxilios, comestibles, linternas, artículos de papelería, carros para transporte manual, radios que funcionen con pilas, cámaras, palas, trapeadores, escobas, bolsas de polietileno, palancas, maderas y cubos.

Preparar los registros o archivos. Realizar copias de los documentos importantes (planos del edificio, expedientes del personal y de la administración, inventarios de las colecciones, etc.) y guardarlos en algún lugar fuera de la institución. Recuerde que podría ser necesario tener acceso a ellos en un plazo de veinticuatro horas.

Confeccionar listas de contactos. Recopilar una lista de fuentes locales de suministros y servicios que podrían ser necesarios durante una emergencia, como por ejemplo un almacén o depósito para la colección si fuera necesario trasladarla. Incluir nombres, direcciones y números de teléfono de los contratistas del edificio que la institución haya empleado en forma reciente.

Compilar hojas de datos. Crear descripciones detalladas de las tareas que estén específicamente relacionadas con una emergencia, como por ejemplo el encendido del generador de emergencia o el apagado de la entrada de gas, agua y electricidad.

Duplicar las llaves. Hacer copias de las llaves necesarias y guardarlas en un lugar seguro y separado.

Investigar los servicios gratuitos. Comunicarse con la Cruz Roja, el departamento de bomberos y el agente de seguros, quienes le podrían proporcionar capacitación en

primeros auxilios y respuesta de emergencia y/o inspecciones o servicios de asesoramiento.

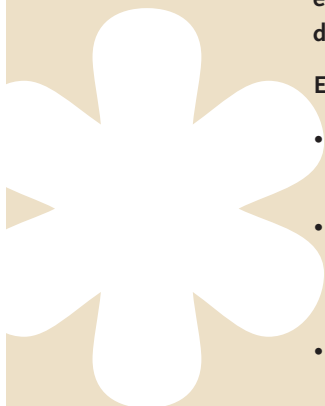
Crear una cadena de contactos. Establecer una relación con las organizaciones de preparación para emergencias de la comunidad y con colegas de otras instituciones culturales.

Obtener dinero en forma accesible. Abrir una cuenta de tarjeta de crédito en la que figuren algunos miembros clave del personal como titulares para efectuar compras en caso de emergencia. Mantener una caja chica con dinero en efectivo para emergencias.

Notas

1. Carl L. Nelson, *Protecting the Past from Natural Disasters* (Washington, D.C.: Preservation Press, National Trust for Historic Preservation, 1991), 78.
2. Adaptado de Wilbur Faulk, "Organizing, Preparing, Testing, and Revising an Emergency Planning Program" (J. Paul Getty Trust, Santa Monica, Calif., Febrero de 1993, texto mecanografiado).

Resumen del capítulo



En este capítulo se explicó el programa de preparación y respuesta para emergencias, concentrándose en las seis áreas que usted, el director, debe dirigir.

En síntesis, el director deberá

- establecer normas para la planificación de preparación y respuesta para emergencias;
- nombrar un director de preparación y un coordinador de respuesta para emergencias a efectos de coordinar las actividades de los equipos, y elegir suplentes para estos cargos;
- convencer al consejo de administración fiduciaria para que preste su apoyo al proceso y al programa de preparación y respuesta para emergencias;
- crear un presupuesto para financiar el programa;
- establecer una red de contactos con expertos y colegas de otras instituciones culturales; e
- involucrar a la comunidad y a los medios de comunicación.

Prosiga con la Segunda parte si usted desempeña también la función de DPE. Si no es así, entregue al DPE nombrado una copia de este libro y concierte una reunión para abordar su contenido y expectativas.

El encargado del plan de contingencia para desastres deberá olvidarse de la comodidad de su oficina e imaginarse en el frenesí y el pánico que reina cuando se produce un desastre. Esta persona debe pensar lo impensable, prever lo imprevisible y esperar lo inesperado.

— John P. Barton y Johanna G. Wellheiser
An Ounce of Prevention

Segunda parte

Para el director de preparación para emergencias

CAPÍTULO 3

La función del director y comité de preparación para emergencias

CAPÍTULO 4

Comunicaciones

CAPÍTULO 5

Capacitación



Generalidades

Esta parte, que consta de los capítulos 3 a 5, tiene por objeto servir de recurso al director de preparación para emergencias (DPE), quien es nombrado por el director general para presidir el comité del mismo nombre (CPE) y supervisar el desarrollo y la implementación del programa de preparación y respuesta para emergencias.

La función primaria que cumple el DPE es orientar al comité durante el proceso de recopilación de información que lleva a la elaboración de un plan de emergencia por escrito. Es probable que el DPE tenga que asumir también la función de coordinador de la respuesta de emergencia (CRE) y encargarse de las actividades correspondientes durante una situación de emergencia. Se deberá nombrar un suplente, como mínimo, para el DPR y el CRE (o más si se desea) y capacitarlo para que cumpla tales funciones si el titular no puede hacerlo.

Si bien esta parte se refiere a un DPE principal, aquellas personas que ocupen puestos de jerarquía para la posición, deberán estar totalmente familiarizados con las funciones del DPE.

El **Capítulo 3** presenta una descripción general del programa de preparación y respuesta para emergencias. Este capítulo explica también la función del DPE y del CPE en el programa, describe lo que el DPE debe hacer para que el comité funcione lo más eficazmente posible, destaca la importancia del trabajo en equipo y sugiere estrategias para formar un equipo eficaz, además de orientar al CPE por las tareas necesarias para crear un plan de emergencia y producir el manual correspondiente.

El **Capítulo 4** analiza la función de las comunicaciones, internas y externas, tanto durante el proceso de planificación como en la emergencia en sí. Incluye información sobre las comunicaciones de los equipos, la labor con los medios de comunicación y lo relativo al material de trabajo. Este capítulo, que está destinado a servir de recurso para el DPE, el CPE y el coordinador de comunicaciones, explica también la función de las comunicaciones en el proceso de preparación y respuesta para emergencias, sugiere formas para garantizar una buena comunicación, tanto interna como externa, explica la función que cumple el coordinador de comunicaciones durante la emergencia y sugiere formas de tratar a los medios de comunicación, incluso cómo redactar comunicados de prensa.

El **Capítulo 5** ayuda al DPE, el CPE y los equipos departamentales de preparación a elaborar un programa de capacitación y a organizar ejercicios de emergencia. Describe una serie de actividades que preparan al personal para los casos de emergencia. Este capítulo tiene también ejercicios de capacitación para adquirir conocimientos y generar interés y entusiasmo, recomienda una serie de actividades de capacitación relacionadas con la protección o respuesta, sugiere pautas para formar equipos y ejercicios de capacitación eficaces, y ayuda al CPE a planificar ejercicios de importancia para toda la institución.

Los “Ejercicios sugeridos” y las “Cuestiones por considerar” que aparecen en todos los capítulos le servirán para adaptar el material presentado en ellos a las necesidades especiales de su institución.

La función del director y comité de preparación para emergencias

Ejecución del plan de preparación para emergencias

El encargado del plan de contingencias para desastres deberá olvidarse de la comodidad de su oficina e imaginarse en el frenesí y el pánico que reina cuando se produce un desastre. Esta persona debe pensar lo impensable, prever lo imprevisible y esperar lo imprevisto. Asimismo deberá tener en cuenta las debilidades propias de la naturaleza humana, especialmente la insensatez de quienes confían en sistemas a prueba de fallas que pueden fallar, y en realidad fallan. Por último, deberá estar en condiciones de seleccionar a personas que puedan actuar rápida y eficazmente en situaciones de desastre, para poner el plan en funcionamiento. Desgraciadamente, es necesario afrontar un desastre para saber quiénes son los que reaccionan bien en condiciones adversas.¹

— John P. Barton y Johanna G. Wellheiser
An Ounce of Prevention

El director de la institución le acaba de informar que desea empezar un programa de preparación y respuesta para emergencias, y le ha pedido que dirija la labor de desarrollar un plan global de emergencia que abarque a todos los departamentos. ¿Y ahora qué hace? Si nunca antes participó en la planificación de emergencia, es probable que no sepa por dónde empezar. Este capítulo está destinado a ayudarle a dirigir el comité de preparación para emergencias (CPE) a lo largo del proceso de planificación y a recopilar la información necesaria para elaborar y poner por escrito un plan de emergencia.

No obstante, tenga en cuenta que la preparación para emergencias no es algo que ocurre de la noche a la mañana; es un proceso evolutivo. Un plazo razonable para el desarrollo y la implementación de un programa eficaz oscila entre dieciocho meses y dos años.

A medida que vaya abordando los distintos aspectos de la preparación y respuesta para emergencias, es probable que su actitud cambie. Tal vez, usted tenga miedo de quedarse atrapado en un terremoto o tornado, o bien sea consciente de que puede hacer algo bueno y diferente para salvar y proteger objetos históricos. También podría observar cambios en los demás. Usted y sus colegas pueden

establecer una estrecha relación como equipo y los miembros del personal pueden sentirse más capacitados. En última instancia, todos se sentirán más seguros en el lugar de trabajo y empezarán a aplicar sus nuevos conocimientos para garantizar la seguridad de sus familiares en sus hogares.

Lea los capítulos 1 y 2 antes de proseguir. No deje de leer la Tabla 3 del Capítulo 1 y realizar la prueba del Capítulo 2 (Tabla 4).

La función del director de preparación para emergencias

En su carácter de DPE, es usted quien tiene que motivar a los demás en forma directa. El director deberá ayudar a crear las condiciones para que se tome en serio la tarea de preparación y respuesta para emergencias, pero es usted quien tiene que esforzarse para que ello ocurra. A tales efectos, deberá hacer lo siguiente:

- dirigir al CPE por el proceso de recopilación de información necesaria para redactar un plan de emergencia;
- colaborar con el director para nombrar un coordinador de respuesta de emergencia (CRE), cargo que usted podría desempeñar, y algún suplente para el puesto (el CRE tiene la responsabilidad de supervisar las actividades de respuesta de la institución en el caso de una emergencia);
- trabajar con el CPE para iniciar un programa de capacitación que ayude a los miembros del personal a encarar los miedos relacionados con la preparación para emergencias y les proporcione los conocimientos necesarios en caso de crisis;
- mantener informados al director y al consejo de administración fiduciaria acerca de la labor del comité; e
- involucrar a agencias externas de servicios, tales como la Cruz Roja, la policía local, los bomberos y el departamento de defensa civil.

Es probable que tenga que ocuparse de sus funciones como DPE, además de las funciones habituales que tenga en su trabajo. Dele prioridad a su función de DPE. Recuerde que están en juego vidas humanas así como bienes culturales irremplazables.

En su carácter de presidente del CPE, tiene a su cargo cuatro actividades (en las páginas siguientes se describen estas tareas y los pasos involucrados en cada una de ellas, cuando corresponda):

Actividad 1: Comunicarse con otros para obtener asesoramiento y ayuda.

Actividad 2: Asignar las responsabilidades y brindar apoyo.

Actividad 3: Nombrar los equipos departamentales de preparación.

Actividad 4: Nombrar al coordinador de comunicaciones.

Actividad 1

Comunicarse con otros para obtener asesoramiento y ayuda

Las entidades locales de servicios de emergencia pueden colaborar en la creación de un plan de emergencia que complemente otros planes que ya estén en práctica en la comunidad. Lo que necesita saber en forma realista es qué grado de asistencia podrá recibir la institución en el caso de producirse una emergencia a gran escala. La información y el apoyo provisto por estas entidades pueden reducir significativamente el tiempo y los recursos necesarios para desarrollar el plan de emergencia. Además, las agencias locales tendrán que estar al tanto de las necesidades y las actividades de planificación de la institución para que puedan proporcionar ayuda más eficiente en una situación de crisis. Recuerde que las entidades locales, estatales y nacionales deben responder primero a las necesidades de los hospitales, las escuelas y la población en general cuando se presente una situación de emergencia. Se podrá consultar a las siguientes entidades de emergencia:

- el departamento de defensa civil
- la agencia de gestión de emergencias
- el departamento local de bomberos
- las autoridades de hospitales y ambulancias
- el ejército
- el departamento de policía
- la Cruz Roja y otros organismos de asistencia pública

Una vez establecido el contacto, se deberá mantener durante todo el proceso de planificación e incluso después de que el plan de emergencia entre en vigor.

Cuestiones por considerar



- ¿Hay otras instituciones en la región que tengan planes de emergencia?
¿Están dispuestos a compartirlos con usted?
- ¿Qué personas de la comunidad tienen conocimientos en materia de preparación para emergencias y que pudieran servir como recurso?
- ¿Qué entidades locales, regionales y estatales, se deberá contactar antes, durante y después de un desastre, y en qué medida se podría establecer de antemano una sólida relación con estas entidades?
- ¿Deberían tener acceso las agencias de servicios de emergencia a los planos de su institución?

Actividad 2

Asignar las responsabilidades y brindar apoyo

Ejercicio recomendado

Comience la reunión con la descripción de una situación de emergencia. Plantee la siguiente situación, por ejemplo: un grupo de escolares se encuentra en el segundo piso de una galería de exposición cuando comienza un incendio que bloquea las escaleras; o bien, se rompe una cañería central debajo del piso del depósito. Invite a los presentes a responder y discutan las respuestas.

Seis meses más tarde, vuelva a presentar la misma situación y evalúe si las respuestas de los miembros del comité han mejorado.

Paso 1

Crear un comité eficaz

Como se explicó en el Capítulo 2, el CPE habrá de incluir a los administradores con mayor jerarquía de la institución así como representantes de la mayoría de los departamentos, o incluso de todos ellos. Tales departamentos pueden incluir cualquiera de los siguientes, o todos ellos, según el tamaño de la institución: administración, colecciones, conservación/restauración, seguridad, instalaciones y mantenimiento, relaciones públicas, biblioteca y recursos de voluntarios. El director nombrará a los miembros. En su carácter de director de preparación para emergencias, usted se desempeñará como presidente del comité.

A efectos de crear un comité eficaz, tenga en cuenta los siguientes aspectos:

- Fije un horario regular para las reuniones; prevea los inconvenientes, como por ejemplo las exigencias relacionadas con la labor cotidiana de los miembros del CPE, y establezca metas, objetivos y plazos realistas. Tenga cuidado de no intentar abarcar demasiado y tratar de realizar muchas actividades al mismo tiempo, especialmente al principio del proceso de preparación.
- Comience con algunas actividades orientadas a los resultados, así como varias metas inmediatas a efectos de unir al grupo; por ejemplo, compile una lista de números de teléfonos y direcciones particulares del personal del departamento.
- Comunique normas claras para los miembros del CPE con respecto a la asistencia, confidencialidad y crítica constructiva.
- Indique plazos específicos para las tareas que encomiende a los miembros del comité, y registre tales plazos en las minutas de la reunión.
- Desarrolle un sistema para publicar internamente la evolución del programa de preparación y respuesta de emergencia. Por ejemplo, se podrían poner fotos de algún ejercicio en el boletín informativo para empleados. Plantee este sistema en una reunión de todo el personal.
- Aproveche el poder de los comentarios positivos, el reconocimiento y las recompensas.²

Consulte el Capítulo 5, “Capacitación”, para obtener más información sobre estrategias para la formación de equipos.

Paso 2

Generar los documentos básicos

El comité deberá producir, como herramienta básica, los siguientes documentos durante las primeras etapas del programa de preparación y respuesta para emergencias:

- Una declaración de propósito de dicho programa, que incluya las metas y los objetivos. Posteriormente, se entregará a los equipos departamentales de preparación una copia de las normas de preparación para emergencias de la institución elaboradas por el director.
- Una lista de contacto del personal clave, que incluya los cargos, las funciones en el plan de emergencia y los números telefónicos y direcciones

particulares y de trabajo. La lista seguirá el orden en que se contactará a las personas en cuestión.

- Un organigrama que contenga las descripciones de las funciones y responsabilidades de los miembros del comité y del personal.
- Un presupuesto preliminar para el programa de preparación y respuesta de emergencia.
- Se podrán hacer modificaciones a medida que evolucione la planificación y se identifiquen los puntos vulnerables.

Actividad 3

Nombrar los equipos departamentales de preparación

Todo el personal, desde los custodios hasta los administradores superiores, deberá estar incluido en el proceso en algún momento. Nunca se sabe quién podría encontrarse presente en el edificio durante una crisis. Por lo tanto, se deberá capacitar e informar a la mayor cantidad de gente posible. Muchas instituciones han creado equipos para implementar las medidas de preparación y para dirigir las actividades de respuesta y recuperación, como por ejemplo la reubicación y/o el rescate de objetos. La metodología de equipos sirve también para maximizar el uso de los conocimientos especializados.

En este libro, el CPE es el equipo de coordinación central. En determinadas etapas del proceso de planificación, es probable que desee que los equipos departamentales investiguen aspectos relacionados con determinadas secciones de la institución, tales como las colecciones o los registros. Por ejemplo, durante las etapas de planificación, un equipo podría concentrarse en la protección del personal y el público, mientras que otro lo haría en las necesidades, prioridades, puntos vulnerables y los bienes de las colecciones del museo, y un tercer equipo se dedicaría a las instalaciones y el equipamiento.

Este libro respalda el enfoque en equipos departamentales para la preparación y respuesta para emergencias. Los capítulos 6 a 9 contienen información específica sobre seguridad personal y pública, colecciones, instalaciones y mantenimiento, y administración y registros. El número y el tipo de equipos dependerán de la organización de su institución. Si bien cada equipo departamental genera y presenta su información en forma independiente, toda la información recopilada debe integrarse en el plan de emergencia.

Según se detalla en los capítulos 6 a 9, cada equipo departamental de preparación producirá dos informes para el CPE:

El **Informe 1** es un análisis de vulnerabilidad y bienes que también recomienda medidas de preparación y protección. Por ejemplo, qué se debe hacer para prevenir las pérdidas materiales, en las estructuras y colecciones, así como interrupciones en los servicios de la institución y para reducir los accidentes o lesiones que pudiera sufrir el personal o los visitantes en caso de producirse una emergencia.

El **Informe 2** describe las funciones de los equipos de respuesta departamental durante una emergencia. Por ejemplo, el equipo de administración y registros tendrá la responsabilidad de proporcionar acceso a fondos provisionales. El equipo de respuesta podría incluir algunos de los miembros del equipo de preparación, o todos ellos. El informe deberá incluir una lista de contactos relevantes, equipos y suministros necesarios, así como una lista de los materiales peligrosos almacenados en las instalaciones.

La Figura 2 ilustra la metodología de trabajo en equipo para crear el plan de emergencia de la institución. El diagrama muestra la vía jerárquica de mando, desde

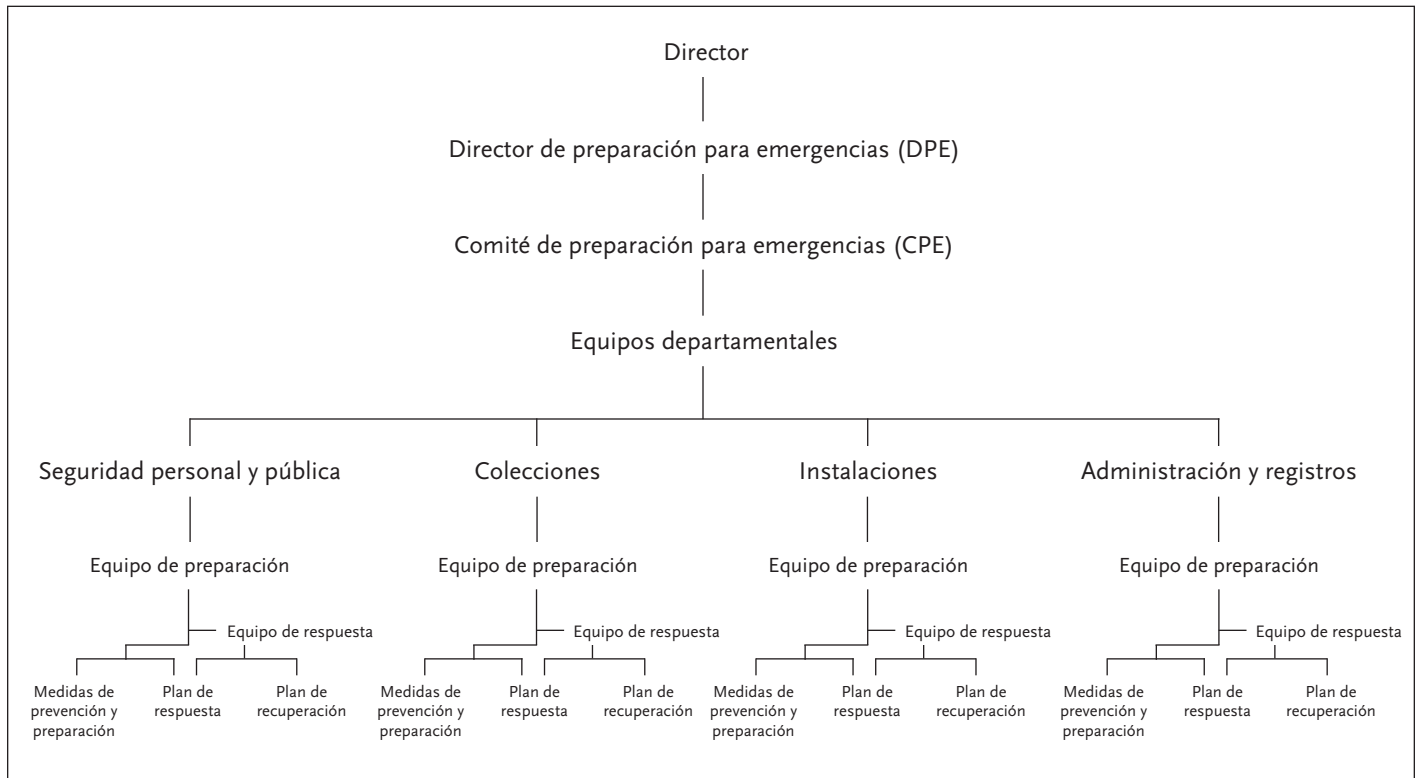


Figura 2 Organigrama que ilustra la vía jerárquica de mando y la división de los equipos departamentales con sus respectivas funciones.

el director al DPE, el CPE a los equipos departamentales. Cada uno de estos equipos consiste en un equipo de preparación y uno de respuesta, y cada uno de ellos recopila datos sobre medidas preventivas y de preparación, procedimientos de respuesta y recuperación. Se proporciona esta información al CPE para que la incorpore en el plan de emergencia.

En las instituciones más pequeñas, el equipo departamental podría consistir en unas pocas personas. En el Anexo A se describe la forma en que el Barbados Museum and Historical Society, con un personal de veintiséis personas, organizó sus equipos para las situaciones de respuesta y recuperación. Al formar los equipos, tenga en cuenta las siguientes pautas:

- Cada uno de los equipos debe tener un líder o jefe y por lo menos un suplente. El número óptimo de personas para cada equipo es cinco; si el grupo es más grande podría haber problemas de comunicación.
- Cada uno de los integrantes del equipo deberá tener funciones asignadas y la capacidad de cumplir con ellas.
- Se deberá hacer hincapié en la capacitación de los miembros del equipo para cumplir con las funciones asignadas.

Considere la contribución de otras personas que participan regularmente en las actividades del museo, como por ejemplo los guías, voluntarios, personal de seguridad contratado y obreros contratados. Estas personas podrían proporcionar apoyo en una operación de respuesta a emergencias. Al participar, estarán mejor informados en el caso de producirse una emergencia. Los vecinos podrían constituir también un recurso, si están dispuestos a participar y se les capacita para ello.

Actividad 4

Nombrar al coordinador de comunicaciones

La mayoría de las instituciones nombrará un coordinador de comunicaciones y, al igual que con otros puestos clave, una serie de suplentes, para responder a todas las preguntas, tanto formales como informales y para ofrecer información al público y obtener información externa según sea necesario durante una emergencia. El hecho de contar con un coordinador de comunicaciones reduce considerablemente la confusión que surge a menudo durante situaciones de emergencia y después de ellas. También mejora la congruencia y precisión de la información divulgada. Usualmente, el primer candidato para este puesto es el director de relaciones públicas, quien está familiarizado con todos los aspectos de la institución y sus funciones, además de estar acostumbrado a tratar con los medios. Las instituciones más pequeñas podrían delegar las funciones de comunicación al DPE, al director general o a algún miembro del consejo de administración fiduciaria con experiencia en este campo.

El coordinador de comunicaciones colabora estrechamente con el director durante una emergencia y depende directamente del CRE. El plan deberá indicar a los empleados que remitan todas las preguntas de los medios al coordinador de comunicaciones o al portavoz designado. A su vez, se deberá dar prioridad al hecho de mantener al coordinador plenamente informado y al tanto de los acontecimientos.

En caso de emergencia, las funciones clave del coordinador de comunicaciones consisten en realizar o supervisar lo siguiente:

- Recopilar y coordinar información para su divulgación a través de los medios de comunicación.
- Recopilar y divulgar información proveniente de fuentes externas, como por ejemplo el alcance de alguna emergencia que no se limite a la institución.
- Evaluar la exactitud de la información.
- Coordinar los comunicados de prensa con las entidades de investigación, como por ejemplo los departamentos de bomberos y policía, así como de defensa civil.
- Mantener informados al personal, los visitantes y a la comunidad en general.
- Estar accesible para los medios de comunicación y seguir de cerca sus actividades en la institución después de la emergencia.
- Llevar un registro de toda la información que se dé a conocer a los medios (qué se informó, cuándo y a quién).
- Abstenerse de tomar decisiones o emitir opiniones sobre temas controvertidos o cuestionables, salvo que ya los haya discutido con el director.
- Solicitar apoyo al público.

Consulte el Capítulo 4 para obtener más detalles sobre los aspectos relacionados con las comunicaciones.

La función del comité de preparación para emergencias

Las funciones del CPE incluyen lo siguiente:

Actividad 1: Evaluar los riesgos.

Actividad 2: Identificar los bienes y los aspectos vulnerables.

Actividad 3: Implementar medidas preventivas.

Actividad 4: Implementar medidas de preparación.

Actividad 5: Desarrollar el plan de respuesta.

Actividad 6: Formular procedimientos de recuperación.

Actividad 7: Redactar el plan de emergencia.

Actividad 1

Evaluar los riesgos

Paso 1

Identificar posibles emergencias

Lo primero que debe hacer el comité es preparar un informe en el que se identifique qué emergencias, tanto por causas naturales como humanas, podrían representar una amenaza para la institución. Se deberán tener en cuenta las características de la región y de los bienes inmuebles de la institución para determinar la probabilidad de que ocurran tales emergencias y su posible grado de gravedad. Las autoridades estatales y locales pertinentes pueden proporcionar antecedentes relativos a los peligros naturales que amenazan el área, como por ejemplo inundaciones, temporadas de grandes tormentas y marea alta, etc. Además se deberán tener en cuenta los efectos secundarios y terciarios de algún peligro, por ejemplo, los terremotos pueden producir daños estructurales, pero también podrían ocasionar incendios, así como averías y fugas en las cloacas, cañerías de agua y gas. Cada uno de estos efectos podría iniciar, a su vez, otros peligros. (Consulte “Cuestiones por considerar” en la página siguiente.)

Entre las diversas emergencias que el CPE podría identificar, se encuentran las siguientes:

Desastres naturales

- inundación repentina
- crecida lenta
- incendio de cables eléctricos, pastizales, malezas o bosques
- terremoto
- huracán, tornado, tormenta de viento
- nevisca, fuertes nevadas
- erupción volcánica, corriente de lava
- avalancha de fango
- maremoto

Desastres industriales

- fallo de energía eléctrica
- fallo del suministro de combustible
- fallo del suministro de agua
- fallos u obstrucción en el sistema de cloacas
- explosión
- derrame químico
- derrumbe estructural
- incendio estructural (interno)
- incendio por exposición (externo)
- accidente en una planta de energía nuclear

Accidentes

- roturas de oleoductos
- roturas de las cañerías de agua y desagüe
- cables eléctricos o líneas telefónicas fuera de servicio
- equipos de construcción
- vehículos automotores
- transporte de productos químicos o combustibles
- transporte de materiales nucleares
- armas

Impacto humano

- vandalismo, manejo negligente de la colección
- robo a mano armada, hurto
- incendio provocado
- bombardeo, amenaza de bombas
- guerra convencional o nuclear
- tumultos y disturbios sociales
- ataque terrorista (que no sea una bomba)

Cuestiones por considerar

- ¿Se encuentra la institución en una zona inundable? Si es así, ¿cuál es el ciclo de inundaciones (cinco, diez, cincuenta o cien años)?
- ¿Hay algún dique viejo río arriba?
- ¿Se encuentra la institución en una zona sísmica?
- ¿Se encuentran en buen estado de mantenimiento las cañerías de la institución?
- ¿Dónde están los desagües? ¿Se limpian los desagües y las canaletas todas las temporadas?
- ¿Depende la institución de alguna empresa local de servicios públicos para obtener energía eléctrica?
- ¿Es la región propensa a incendios?
- ¿Ha sido la institución víctima de actividades delictivas?

Paso 2

Identificar posibles daños causados por las emergencias

Características arquitectónicas. El tipo de tejado, la antigüedad de los cimientos, el tamaño de las ventanas y muchos otros factores tornan a la institución en un lugar único, y a veces vulnerable en el caso de una emergencia. Los miembros del comité deberán considerar de qué manera los peligros identificados pueden afectar al edificio, personal, visitantes, colección y procedimientos de respuesta en una emergencia. Se deberán tener en cuenta los siguientes tipos de daños.

Incendios y otros daños relacionados con calor. Pueden ser el resultado de la oxidación rápida de casi todos los tipos de objetos culturales y podría destruirlos. El humo de un incendio puede, en cuestión de segundos, cubrir con hollín las paredes, los pisos y demás objetos.

Daños causados por el agua. Ello puede ser consecuencia de lluvias torrenciales, huracanes, inundaciones, averías de cañerías, incendios y otras situaciones de emergencia. El agua puede deformar, partir y pudrir la madera y demás materiales orgánicos u oxidar, enmohecer, corroer o deteriorar, en forma general, aquellos objetos que tengan metal. El agua disuelve también los pigmentos y puede depositar combustibles y productos químicos en las obras de arte, lo que puede ocasionar daños secundarios.

Fallos estructurales. Las cañerías de agua, cloacas, las líneas de electricidad y de combustible pueden romperse cuando ocurre algún fallo estructural, y producir daños causados por el agua, los productos químicos, o bien incendios. Los bienes culturales podrían sufrir daños, e incluso ser destruidos si el edificio sufriera algún daño.

Daños por productos químicos. Este tipo de daños puede ser causado por el humo, vertido de productos químicos, avería de conductos de combustible y contenedores de almacenamiento, así como una serie de acontecimientos afines que generalmente se conocen con el nombre de accidentes industriales o de materiales peligrosos. Los productos químicos pueden corroer, disolver, debilitar o manchar los objetos. Se pueden producir también daños secundarios como consecuencia de algún desastre natural, tal como un terremoto.

Impacto humano. La manipulación de obras de arte mojadas, cubiertas con hollín o dañadas puede provocar otros problemas. Se deberá emprender una evacuación únicamente como último recurso, y no se deberá realizar sin tener en cuenta la forma en que se trasladarán y guardarán los objetos de arte. Los trabajadores deberán estar capacitados para manejar los objetos en la forma adecuada. Se deberá tener en cuenta también la posibilidad de que los miembros del personal sufran accidentes y lesiones durante una emergencia. Si alguno de los empleados se lastima, no podrá participar en el plan de respuesta y requerirá asistencia de los demás. Ello reducirá la cantidad de personas que estarán en condiciones de ocuparse de la colección. En su carácter de DPE, deberá incorporar la suficiente flexibilidad en el plan de emergencia y cerciorarse de que habrá asistencia tanto para los heridos como para el manejo de la colección.

Cuestiones por considerar



- ¿Cómo afectarán el fuego y el humo a los procedimientos de evacuación y reubicación?
- ¿En qué situaciones es la evacuación realmente necesaria? ¿Quién decide? ¿Cuál es el depósito más seguro y cercano para los objetos culturales?
- ¿Cuándo y cómo se pueden mover los objetos a alguna galería vecina, a otro piso o edificio, a otra ciudad o fuera del país?
- ¿Cómo podría interferir con los procedimientos de emergencia la presencia de algún producto químico peligroso?
- ¿Los planes de evacuación o reubicación deberán prever la posibilidad de daños estructurales y ofrecer rutas alternativas?

Paso 3

Distribuir el informe de evaluación de los peligros

Una vez que el CPE haya redactado el informe de evaluación de los peligros, el comité lo distribuirá a los miembros de los equipos departamentales. El informe aclara mejor a los equipos cuál es el carácter de las posibles amenazas y, a su vez, les hace tomar conciencia de la seriedad con que tienen que encarar el programa de preparación y respuesta para emergencias. Los equipos usan el informe como guía para evaluar los aspectos vulnerables de la institución en términos de sus respectivos departamentos: colecciones, procesos administrativos, infraestructura o sistemas de seguridad.

Actividad 2

Identificar los bienes y los aspectos vulnerables

Paso 1

Encomendar a los equipos departamentales de preparación el estudio de los bienes y aspectos vulnerables de la institución

Después de identificar los posibles riesgos y peligros, el siguiente paso consiste en fijar prioridades en función de quiénes corren más riesgos de lesiones o accidentes y qué bienes son los más susceptibles de sufrir daños; analice esto en relación con cada peligro potencial o una serie de situaciones distintas de desastre. La seguridad y la vida de los visitantes y del personal constituyen la primera prioridad. Los bienes incluyen los edificios, las colecciones, los registros administrativos, los equipos y el mobiliario.

El CPE puede delegar esta misión a los equipos departamentales de preparación, los que habrán de incluir personas que tengan conocimientos especiales. Por ejemplo, un miembro del equipo puede estar a cargo de investigar la integridad estructural de distintas partes del edificio, las cláusulas de las pólizas de seguro, o bien las necesidades de preservación y conservación de la colección.

Un ingeniero experto en estructuras podría proveer información de esa índole; un administrador o encargado de registros podría aportar los requisitos de los seguros, mientras que un conservador/restaurador podría describir las necesidades de la colección. Un preparador de exhibiciones podría saber cómo manejar o embalar mejor la colección.

Si los integrantes del equipo no tienen los conocimientos y experiencia necesarios, habrán de trabajar en colaboración con consultores externos. Si no hay conservadores/restauradores dentro del personal, se podrá contactar con conservadores/restauradores de museos, centros regionales o nacionales de conservación/restauración, o bien organizaciones nacionales o internacionales de conservación/restauración. Otros especialistas útiles son los arquitectos así como los ingenieros expertos en estructuras, ingenieros mecánicos o eléctricos.

Cuestiones por considerar

- ¿Qué trata de preservar la institución?
- ¿Qué es lo que la institución está preparada para perder y qué es crucial que salve?
- ¿Son los riesgos lo suficientemente graves como para justificar medidas inmediatas destinadas a proteger vidas y bienes vulnerables?
- ¿Quién va a analizar las listas de prioridades antes de presentarlas al director para su aprobación?
- ¿Qué grado de confidencialidad deberá haber para estas decisiones y cómo se logrará?

Paso 2

Explicar claramente a los equipos de preparación lo que tienen que hacer

En su carácter de DPE, cerciórese de que los miembros del equipo de preparación tengan copias de las normas de preparación para emergencias de la institución, la declaración de propósito del comité y el informe sobre evaluación de peligros. Además de presentar dos informes por escrito, los equipos deberán también hacer aportaciones verbales al plan de emergencia. Para cumplir con sus tareas de investigación, los miembros del equipo cuentan con ayuda y recomendaciones en los Capítulos 6–9. A continuación aparece una síntesis de sus tareas.

Seguridad personal y pública. El Capítulo 6 tiene indicaciones específicas para la evaluación de los aspectos de seguridad personal y pública. Este equipo habrá de recibir asistencia de los investigadores especializados en colecciones e instalaciones y mantenimiento para la preparación de los siguientes informes:

El **Informe 1** proporciona sugerencias para proteger a los visitantes y al personal y para prevenir daños en materia de seguridad de las actividades de la institución.

El **Informe 2** formula recomendaciones para lo relacionado con la seguridad pública durante una emergencia. Este informe habrá de incluir listas de equipos y suministros necesarios y los materiales peligrosos que estén almacenados en las instalaciones, las descripciones de las funciones del equipo de respuesta y los procedimientos de recuperación recomendados.

Colecciones. El Capítulo 7 tiene instrucciones específicas para la evaluación de los aspectos vulnerables de las colecciones. Este equipo habrá de trabajar con los investigadores especializados en seguridad personal y pública e instalaciones y mantenimiento para la preparación de los siguientes informes:

El **Informe 1** proporciona sugerencias para prevenir o mitigar los daños ocasionados a las colecciones.

El **Informe 2** formula recomendaciones para la función que desempeñarán los equipos encargados de las colecciones durante una emergencia. Este informe incluye listas de objetos que se protegerán o reubicarán en el caso de producirse determinadas emergencias; las técnicas recomendadas para mover, proteger o rescatar la colección; una lista de las herramientas y los materiales necesarios para tales procedimientos; descripciones de las funciones que cumplirán el equipo de respuesta y los procedimientos de recuperación recomendados.

Instalaciones y mantenimiento. El Capítulo 8 tiene instrucciones específicas para evaluar el edificio y su infraestructura. Este equipo habrá de consultar con los investigadores especializados en colecciones y seguridad personal y pública para la preparación de los siguientes informes:

El **Informe 1** proporciona sugerencias para prevenir y reducir los daños ocasionados al edificio y su infraestructura.

El **Informe 2** formula recomendaciones para la función que desempeñarán los equipos encargados de las instalaciones y del mantenimiento durante una emergencia. Este informe habrá de incluir copias de documentos tales como los planos de los distintos pisos y los diagramas de las instalaciones eléctricas y mecánicas; la ubicación de las salidas de emergencia, las llaves de paso o válvulas de cierre, las rutas de evacuación y los refugios; listas de las herramientas y los materiales para emergencias; listas con información de contacto de las organizaciones de emergencia, como por ejemplo el jefe de bomberos, la policía y los ingenieros de la ciudad; procedimientos recomendados para evaluar el regreso a las instalaciones en condiciones seguras; las funciones que desempeñará el equipo de respuesta y los procedimientos de recuperación recomendados.

Administración y registros. El Capítulo 9 tiene indicaciones específicas para la evaluación de los aspectos relativos a administración y registros. Este estudio requiere la participación del director de riesgos de la institución, así como del interventor, el asesor jurídico del personal, el agente de seguros y el equipo encargado de la seguridad personal y pública para la preparación de los siguientes informes:

El **Informe 1** proporciona sugerencias para prevenir daños en los registros administrativos importantes.

El **Informe 2** formula recomendaciones para la función que desempeñarán los equipos encargados de administración y registros durante una emergencia. Este informe habrá de incluir listas con la ubicación de los documentos importantes, los requisitos de la póliza de seguro relativos a desastres, una lista de los equipos y procedimientos para proporcionar documentación gráfica que respalde las reclamaciones al seguro, descripción de las funciones del equipo de respuesta y procedimientos de recuperación recomendados.

Actividad 3

Implementar medidas preventivas

Paso 1

Análisis y tratamiento de otras sugerencias y medidas

Según lo indicado en “Términos útiles” en la introducción de este libro, la prevención entraña actividades que se concentran en prevenir las emergencias (especialmente aquellas que tengan causas humanas) y en reducir los perjuicios para las personas o los daños a los bienes cuando se produzcan situaciones de emergencia inevitables.

Colabore con el CPE para recopilar las sugerencias provistas por los equipos de preparación y luego corríjalas y asígneles un orden de prioridades. Lleve a cabo una reunión para pensar en aquellas oportunidades que no se hayan sugerido todavía para reducir los daños producidos durante todas las posibles amenazas identificadas en el análisis de los bienes y aspectos vulnerables. Las siguientes sugerencias podrían servir para generar ideas:

- Si la institución se encuentra en una zona sísmica, coloque la colección alejada del lugar donde podrían caer muebles o accesorios, cañerías y demás, y cerciórese de que los objetos no vayan a obstruir las entradas y salidas si se mueven o caen.
- Si la institución se encuentra en una zona costera o en una zona inundable, investigue los antecedentes de inundaciones, marea alta y huracanes que haya habido en el transcurso del último siglo a efectos de saber cuáles son los niveles de crecida conocidos y asegurarse de que, siempre que sea posible, los edificios estarán por encima del nivel crítico. Cerciórese de que las colecciones estén colocadas y guardadas por encima de ese nivel y que, de ser necesario, puedan moverse rápidamente a un lugar seguro.
- Disponga lo necesario para que los sistemas de gas, electricidad, cloacas y agua cumplan con las normas operativas y estén funcionando correctamente. Cerciórese de que puedan encenderse y apagarse sin dificultad. Elimine toda fuga. Verifique que haya una provisión adecuada de combustible para usar como energía en caso de emergencia.

Consulte los Capítulos 6–9 para obtener más ideas.

Paso 2

Implementar las medidas preventivas

El CPE le ha presentado a usted, el DPE, su evaluación final de los puntos vulnerables junto con las medidas preventivas. En función del presupuesto de la institución y los cambios normativos que podrían ser necesarios para la implementación del plan, es probable que tenga que preparar propuestas formales para el director y el consejo de administración fiduciaria a efectos de poner en práctica las medidas preventivas. Si las restricciones presupuestarias constituyen un problema, implemente las medidas preventivas en el orden de prioridad establecido (en primer lugar, las cuestiones relativas a seguridad personal y pública). También podrán implementarse aquellas medidas que supongan un gasto mínimo para la institución.

Actividad 4

Implementar medidas de preparación

Paso 1

Análisis y tratamiento de otras sugerencias y medidas

Las medidas de preparación permiten a la institución responder rápida y eficazmente a una situación de emergencia, y al mismo tiempo minimizan sus efectos adversos. En realidad, la preparación puede prevenir algunas emergencias. Por ejemplo, un guardia de seguridad bien preparado que use un extintor de incendios que esté a la mano puede prevenir que una cesta de papeles se prenda fuego y destruya el edificio. Todo el personal, no solamente el que esté designado para funciones especiales durante una emergencia, habrá de recibir capacitación en materia de procedimientos de emergencia. Se pueden tomar medidas de preparación antes de que se produzca un desastre, como por ejemplo dar a conocer y distribuir listas de contacto del personal que estén actualizadas. Otras medidas se implementarán cuando la situación de emergencia sea inminente; por ejemplo, el personal del Barbados Museum and Historical Society instaló persianas en todas las ventanas inmediatamente después de recibir la alerta de huracán.

Colabore con el CPE para compilar las sugerencias provistas por los equipos de preparación y luego corrijalas y asigne un orden de prioridades. Celebre una reunión para intercambiar ideas para decidir las oportunidades que no han sido sugeridas todavía para mejorar el estado de preparación. Las siguientes sugerencias podrían servir para generar ideas:

- Cerciórese de que se haya realizado un inventario completo de la colección y, de ser posible, que se haya catalogado con documentación escrita y fotográfica. Esta información es sumamente importante para respaldar toda reclamación al seguro.
- Haga copias de todos los documentos importantes y guárdelas en algún lugar fuera de la institución.
- Estudie la posibilidad de instalar sistemas de montaje que se desmantelen fácilmente para poder mover los objetos en forma eficiente, si fuera necesario.
- Verifique que el museo disponga de cantidades realistas de suministros de emergencia, o bien que se puedan obtener con facilidad, y establezca prioridades de acuerdo con las amenazas identificadas en el análisis de vulnerabilidades.

Paso 2

Implementar las medidas de preparación en función de prioridades

Al igual que con las medidas preventivas, en función del presupuesto de la institución y los cambios normativos, que podrían ser necesarios para la implementación del plan, es probable que tenga que preparar propuestas formales para el director y el consejo de administración fiduciaria a efectos de poner en práctica las medidas. Asimismo, se dará cuenta de que hay medidas de preparación que pueden implementarse con muy pocos recursos o ninguna implicación financiera. El simple hecho de copiar todos los documentos importantes de la institución y guardarlos en un lugar externo a ella podría marcar una gran diferencia en la etapa de recuperación.

Actividad 5

Desarrollar el plan de respuesta

Paso 1

Nombrar a los equipos de respuesta

El CRE deberá colaborar con usted y con el CPE y los jefes de los equipos departamentales de preparación a efectos de identificar la vía jerárquica de mando en el caso de producirse una emergencia y para determinar cuáles serán los equipos de respuesta apropiados. La estructura de estos equipos depende de los tipos de amenazas que se presenten y del contenido de la colección. Los equipos de preparación pueden recomendar quiénes deberán participar en los equipos de respuesta y podrán elaborar las descripciones de sus funciones. Una vez identificados, los equipos de respuesta habrán de participar en el proceso de planificación para familiarizarse con el planteamiento racional que respalda cada aspecto del plan. Estos equipos deberán recibir la capacitación correspondiente (véase el Capítulo 5).

Nombre suplentes para cada puesto, así como sustitutos para los suplentes. Tenga en cuenta que la única persona que pudiera estar presente cuando ocurra un desastre podría ser un guardia de seguridad nocturno. La única función que tendrá que cumplir es notificar a la persona apropiada e informarle de cuál es la mejor manera para entrar en el edificio. El director y el CRE deberán conocer *por adelantado* las capacidades del personal de modo que no se soliciten ni esperen tareas imposibles. Asimismo, es fundamental asegurarse de que, durante y después de una emergencia, los miembros del equipo tengan en turnos de trabajo razonables y tengan oportunidad para comer y descansar.

Según se mencionó anteriormente, en una situación de emergencia, el CRE dirige a los equipos de respuesta. Usted (si no es también el CRE) y el CPE deberán estar dispuestos a delegar al CRE la estructura de dependencia del personal durante una emergencia. Es importante que haya cooperación entre los equipos de respuesta. Por ejemplo, el equipo de respuesta encargado de las instalaciones y del mantenimiento deberá ser capaz de obtener la ayuda necesaria para garantizar la seguridad del edificio para las personas y luego ocuparse de las necesidades de las colecciones.

Consulte los Capítulos 6–9 para obtener información detallada sobre las funciones y responsabilidades de los equipos departamentales de respuesta.

Cuestiones por considerar

- ¿Quiénes tomarán las decisiones clave, como por ejemplo cuándo una situación dada constituye una emergencia y si es necesario evacuar el edificio o no?
- ¿Cuáles son las funciones que cada uno debe desempeñar?
- ¿Cómo se comunicarán los miembros de los equipos de respuesta de emergencia durante una crisis? ¿Lo harán con megáfonos? ¿Usarán walkie-talkies (transmisores y receptores portátiles)? ¿Recurrirán a mensajeros? ¿Cuáles son los aparatos de comunicación que hay en el edificio? ¿Se ha capacitado a los miembros del personal para que puedan usar radios emisoras y receptoras?
- ¿Sobre quién recae la responsabilidad de comunicarse con las familias del personal?
- ¿Los empleados necesitan tarjetas de identidad para que puedan ser identificados rápidamente por los bomberos en caso de que ocurra una emergencia?

Paso 2

Compilar materiales para distribuir sobre los procedimientos de emergencia

¿Qué deberá hacer una recepcionista si recibe una amenaza de bomba? ¿Qué deberá hacer un guardia de seguridad inmediatamente después de un terremoto? ¿Qué deberá hacer un obrero de mantenimiento si detecta algún olor sospechoso? Estos son los tipos de preguntas que deberán contestar en un documento conciso en el que se describan claramente los procedimientos que seguirá el personal en casos específicos de emergencia. El equipo de seguridad personal y pública elaborará un borrador de los procedimientos de emergencia como parte del Informe 1, lo que posteriormente podrá convertirse en material para distribuir entre el personal. Dicho material deberá incluir instrucciones precisas sobre qué hacer en caso de producirse una emergencia, como por ejemplo emergencias médicas, inundaciones y daños causados por el agua, interrupciones en el servicio eléctrico, comportamiento sospechoso y seguridad personal, derrames de productos químicos, fugas de gas y olores sospechosos, terremotos, incendios, amenazas telefónicas y postales, así como objetos sospechosos, explosiones y disturbios sociales.

Paso 3

Compilar y redactar el plan de respuesta

Una vez que los equipos departamentales de preparación hayan formulado los procedimientos correspondientes relativos a sus secciones y formado los equipos de respuesta según lo indicado en el Informe 2 (véase la página 50), el CPE podrá recopilar el plan de respuesta de la institución.

Dicho plan, que se incluirá en el manual del plan de emergencia, deberá contener lo siguiente:

- una descripción de las funciones de los equipos de respuesta y la vía jerárquica de mando;
- información para asistir al CRE en la organización de una central de operaciones, el centro de mando para emergencias, tras la evaluación del personal y la determinación de quién habrá de implementar la evacuación;
- procedimientos que se seguirán para determinadas emergencias;
- instrucciones para crear refugios para emergencias;
- instrucciones para prestar asistencia médica;
- una lista de suministros necesarios y dónde se almacenarán;
- información sobre reubicación, evacuación y/o rescate de objetos y documentos importantes;
- información de contacto para el personal y los voluntarios
- instrucciones para organizar un puesto de comunicaciones y relaciones públicas;
- un directorio de expertos externos que puedan proveer asistencia y apoyo;
- información de contacto para el agente de seguros de la institución;
- instrucciones para realizar evaluaciones de daños; e
- información sobre protección del edificio y sus predios.

Actividad 6

Formular procedimientos de recuperación

Paso 1

Compilar información de los equipos departamentales de preparación

El proceso de recuperación comienza en cuanto se haya estabilizado la situación. Los procedimientos de recuperación no remedian daños que ya han ocurrido, sino que tienen por objeto servir de guía al personal durante el proceso de limpieza y minimizar posteriores daños a los objetos. Los equipos de preparación son los encargados de elaborar tales procedimientos, los cuales comprenden cuatro tareas principales:

Recuperación de las colecciones. El personal habrá de recibir instrucciones detalladas sobre qué hacer para pasar de la estabilización de las colecciones dañadas durante la emergencia a su recuperación y disponibilidad a largo plazo para los visitantes, especialistas y demás. El equipo encargado de las colecciones se ocupa de estos procedimientos. El equipo deberá nombrar jefes y suplentes para cada aspecto de la recuperación (como por ejemplo rescate, estabilización y suministros). Estos procedimientos deberán establecer prioridades y ofrecer detalles sobre cómo inspeccionar los diversos objetos para comprobar si están dañados por la tierra o polvillo, desechos, fuego, moho, ceniza volcánica, agua y demás.

Recuperación de los sistemas de datos y telecomunicaciones. Estos procedimientos deberán servir de guía al personal durante el restablecimiento de los servicios de comunicaciones, incluso la recuperación de sistemas automáticos importantes y la normalización de las actividades. Estos procedimientos están a cargo de los equipos de seguridad personal y pública, instalaciones y mantenimiento, y administración y registros.

Recuperación de los sistemas financieros. Estos procedimientos habrán de guiar al personal durante la recuperación de los sistemas financieros y de nómina de sueldos y salarios, el restablecimiento de los datos históricos y actuales, así como la normalización de las actividades. El equipo encargado de la administración y los registros se ocupa de estos procedimientos.

Recuperación de las instalaciones. Se deberá guiar al personal durante la estabilización de los elementos estructurales y la normalización de las actividades, aun cuando sea necesario consultar a expertos externos a la institución antes de decidir que no se corre peligro alguno para regresar a las instalaciones. Tales procedimientos deberán explicar en detalle cómo se inspeccionarán los edificios para comprobar si tienen daños causados por fuego, tierra o polvillo, desechos, moho, agua y demás. Habrán de describir también la forma de limpiar la circulación de aire, vidrios, mampostería, hormigón armado o ladrillos, sistemas mecánicos y eléctricos, partes metálicas, yeso o revoque, azulejos o losas, porcelana y madera. Los conservadores/restauradores tal vez deban idear sistemas de limpieza para tales detalles estructurales. El equipo encargado de las instalaciones y del mantenimiento se ocupa de estos procedimientos.

Paso 2

Redactar el plan de recuperación

Después de que los equipos departamentales de preparación hayan identificado los procedimientos de recuperación que facilitarán la normalización de las actividades de la institución tras una situación de emergencia, se entregará dicha información al DPE y CPE y se formulará el plan de recuperación. Dicho plan, en combinación con el de respuesta, quedará incorporado en el plan de emergencia.

El plan de recuperación deberá:

- describir las funciones del equipo de recuperación e identificar a los jefes y la vía jerárquica de mando;
- identificar la forma de documentación de las partes dañadas, los objetos de la colección y demás bienes, por medio de fotografías, videos e informes escritos;
- identificar los especialistas que se consultarán con respecto a los daños ocasionados a objetos o edificios;
- ordenar descansos cada noventa minutos durante los procedimientos de recuperación, así como la provisión de refrescos durante tales descansos, en la medida de lo posible;
- identificar quién se ocupará de manipular los objetos y cómo se hará, si fuera necesario, y proporcionar instrucciones para su manipulación;
- describir el proceso de inventario para todos los objetos procesados; y
- describir la forma en que se presentarán y supervisarán los voluntarios, y proporcionar hojas de actividades para las funciones que cumplirán.

Consulte los Capítulos 6–9 para obtener más información sobre los procedimientos de recuperación especiales para cada equipo departamental individual.

Actividad 7

Redactar el plan de emergencia

Paso 1

Recopilar información para el plan de emergencia

Después de recopilar toda la información sobre medidas de prevención y preparación, procedimientos de respuesta y recuperación que hayan recabado los equipos departamentales, se redactará el plan de emergencia. (Véase la Figura 2, página 51.) El plan de emergencia habrá de incluir también una descripción de cuándo activar los procedimientos de respuesta y cómo comunicar al personal que la institución se encuentra en estado de emergencia, así como cuándo decretar que la emergencia ya pasó.

Para que el plan sea eficaz, necesita lo siguiente:

- contar con el apoyo constante del director, órgano directivo y el personal de todos los niveles,
- ser sencillo y concentrarse fundamentalmente en aquellas situaciones con más probabilidades de ocurrir,
- ser lo suficientemente flexible para ser eficaz en situaciones imprevistas o inevitables;
- ser realista en su evaluación de los recursos del museo; y
- ser probado una vez al año como mínimo durante un ejercicio de emergencia.

Antes de elaborar el plan, el CPE debe identificar los riesgos a los que se enfrenta la institución, así como sus bienes y aspectos vulnerables. El plan habrá de incorporar todos los problemas identificados por los miembros del comité y los equipos departamentales. Asegúrese de que la mayor cantidad posible de miembros del personal hayan participado en el proceso. Este grado de participación no solamente instruye y motiva al personal, sino que, fundamentalmente, aprovecha todos los conocimientos y aptitudes pertinentes y disponibles.

El plan deberá incluir las siguientes medidas de protección:

Prevención. Eliminar los peligros o reducir su capacidad potencial de afectar a las personas y producir daños a las instalaciones y a la colección. Por ejemplo, si la institución se encuentra en una zona sísmica, asegurar los objetos que estén en exposición para prevenir su movimiento o daño.

Preparación. Preparar y equipar al personal para saber manejar una emergencia. Por ejemplo, crear listas de teléfonos de emergencia, acopiar suministros y capacitar al personal y a los voluntarios para que sepan usarlos.

Respuesta. Prevenir lesiones o accidentes y limitar las pérdidas. Por ejemplo, capacitar al personal y a los voluntarios para evacuar a los visitantes, colegas, colecciones y registros en forma segura. Las actividades de respuesta son aquellas que se pueden llevar a cabo en las primeras cuarenta y ocho horas de haber ocurrido una emergencia.

Recuperación. Para regresar a la normalidad, es necesario cerciorarse de que los participantes estén bien capacitados y orientados para pasar por el proceso de recuperación de la forma más eficiente posible, por ejemplo, restablecer las comunicaciones y los sistemas financieros, e inspeccionar las instalaciones para comprobar si hay daños ocasionados por el agua, fuego u otros elementos.

El plan deberá tratar también los siguientes aspectos:

Evacuación y reubicación del personal y público en general. Preparar rutas de escape para todos los lugares posibles dentro de cada edificio. Tener en cuenta los aspectos vulnerables de tales rutas de escape con respecto a los peligros identificados. Formular procedimientos para determinar si el edificio está vacío y preparar un sistema de control y verificación de todo el personal y los visitantes. Los procedimientos de evacuación o reubicación deberán indicar un lugar de destino, que podría cambiar en función de la emergencia. Prescribir protocolos para distribuir estas funciones entre los miembros de los equipos de respuesta. Indicar los criterios que usarán los jefes de equipos para tomar decisiones. (Para obtener más información, consulte el Capítulo 6, Actividad 3, páginas 124–25.)

Evacuación y reubicación de los objetos y registros. Preparar protocolos para que el conservador/restaurador, encargado de registros, preparador de exhibiciones o conservador/restaurador, o bien el CRE, estén autorizados a aprobar el traslado de los objetos y documentos administrativos. Éstos deberán incluir los criterios para tomar esa decisión, así como las técnicas que se utilizarán. Deberán describirse también minuciosamente los procedimientos para proteger o rescatar diversos objetos, según el tipo y alcance de los daños. Decidir quién recibirá capacitación en materia de estas técnicas. El plan deberá identificar aquellos lugares que sean seguros para proceder a la reubicación. (Consulte el Capítulo 7 para obtener información sobre la evacuación de objetos, y el Capítulo 9 para la evacuación de registros.)

Garantizar la seguridad del personal y de los visitantes. El plan de emergencia deberá incluir instrucciones para efectuar una evacuación rápida y segura, así como para administrar primeros auxilios, documentar accidentes, obtener asistencia médica profesional, proporcionar consejería de seguimiento al personal y demás. ¿Se preparará un lugar para primeros auxilios? ¿Qué suministros y equipos médicos habrá? Cerciórese de que haya suficientes provisiones de emergencia en materia de alimentos, agua, ropa de abrigo y suministros médicos. (Consulte el Capítulo 6 para obtener más información.)

Tomar medidas de seguridad. Preparar un conjunto de procedimientos para que el equipo de respuesta y/o el personal de seguridad proteja al personal y a los visitantes, así como a las colecciones. Si lo desea, se podrán prescribir normas para lo que se permite hacer y no se permite hacer, así como aquellas partes de la institución que habrán de acordonarse para impedir el paso. Es necesario planear todo tipo de imprevistos, como por ejemplo evacuación o reubicación, cortes de energía y hasta visitantes aterrorizados. (Consulte el Capítulo 6 para obtener más información.)

Tomar medidas de protección. Incluir instrucciones en el plan para apagar los servicios públicos, es decir el gas, la electricidad y el agua. Incluir descripciones de la forma de prevenir o mitigar el efecto de alguna amenaza inminente, por ejemplo, la forma de organizar la colocación de bolsas de arena o paneles de madera en las ventanas antes de una tormenta. Se deberá identificar qué materiales deberá haber a mano. (Consulte el Capítulo 8 para obtener más información.)

Involucrar a la administración. El personal administrativo tendrá una participación crucial en la protección o traslado de los archivos administrativos. Incluya sus funciones en el plan, como por ejemplo, la obtención de dinero en efectivo si los bancos no están abiertos. Durante ciertas emergencias, podría ser necesario contar con un banco telefónico para que el personal pueda proveer la información necesaria. (Más información al respecto en el Capítulo 9.)

Evaluación de los daños. Es probable que la póliza de seguro de la institución estipule los procedimientos para la evaluación de daños que se deberá seguir. ¿Quién se encargará de realizar tal evaluación? ¿Tiene un agente de seguros que inspeccionar los objetos dañados antes de trasladarlos? ¿Qué tipo de documentación es necesaria para efectuar una reclamación? Las medidas de preparación incluyen contar con formularios de evaluación de daños impresos, así como equipos para documentación, tales como cámaras Polaroid, en algún lugar accesible. (Consulte el Capítulo 9 para obtener más información al respecto.) Si los edificios han sufrido daños, será necesario también efectuar una evaluación (quizás a cargo de alguna entidad externa) antes de que el personal pueda regresar a ocupar el edificio.

Paso 2

Redactar el manual del plan de emergencia

Una vez que el CPE haya finalizado el borrador del plan de emergencia, éste deberá distribuirse entre el personal para ser comentado o discutido en una reunión de personal. Se deberán tener en cuenta los comentarios que se reciban de todo el personal en los distintos niveles, así como sus temores y expectativas, y se efectuarán las modificaciones correspondientes lo antes posible. El siguiente paso es usar la información del plan de emergencia para redactar el manual del plan.

El “Manual de planificación de emergencia”³ del Centro Getty incluye lo siguiente:

- declaración normativa de Stephen D. Rountree, vicepresidente de J. Paul Getty Trust.
- introducción de Wilbur Faulk, director de seguridad del Centro Getty.
- procedimientos de emergencia para el personal
- resumen de la respuesta institucional para emergencias
- procedimientos de evacuación
- comunicaciones de emergencia
- organigrama de la institución que ilustra la vía jerárquica de mando
- listas de verificación
- hojas de datos
- suministros disponibles en las instalaciones
- recursos externos
- información sobre capacitación

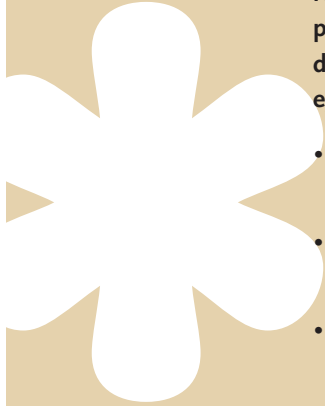
La complejidad del plan de emergencia de la institución depende de una serie de factores, entre otros, el tamaño de la misma, los tipos de peligros identificados, el número de edificios y la variedad de las colecciones (por ejemplo, en el Mystic Seaport Museum de Mystic, Connecticut, hay una colección de barcos).

El Anexo B tiene páginas con el contenido de algunos manuales de planes de emergencia. Una proviene de una gran institución, el Centro Getty; otra de un museo mediano, el Museo de Arte de Seattle; la tercera de un museo más pequeño, el Barbados Museum and Historical Society; y la cuarta del Mystic Seaport Museum, que tiene necesidades muy especiales. Las 36 páginas del plan de emergencia del Barbados Museum and Historical Society responden muy bien a los propósitos de la institución. El “Manual de condiciones meteorológicas graves” del Museo Marítimo de Mystic contiene alrededor de 180 páginas y está dedicado al mayor peligro que confronta el museo: los posibles desastres marítimos.

Notas

1. John P. Barton y Johanna G. Wellheiser, eds., *An Ounce of Prevention: A Handbook on Disaster Contingency Planning for Archives, Libraries, and Record Centers* (Toronto: Toronto Area Archivists Group Education Foundation, 1985), 1. Usado con permiso
2. Adaptado de Jon. R. Katzenbach y Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (Nueva York: HarperBusiness, 1993).
3. Getty Center, “Emergency Planning Handbook” (J. Paul Getty Trust, Los Ángeles, 1997, fotocopia).

Resumen del capítulo



Este capítulo describió la forma de iniciar un programa de preparación y respuesta para emergencias y guió al comité en cuestión a través del proceso de elaboración de un plan de emergencia. Destacó la importancia de formar un equipo unido y de trabajar con expertos externos, como por ejemplo los bomberos. Este capítulo:

- explicó las funciones del director de preparación para emergencias y del comité del mismo nombre durante el proceso de planificación;
- describió lo que el DPE debe hacer para que el CPE trabaje con la mayor eficacia posible;
- detalló las funciones de los equipos departamentales de preparación y los tipos de información que deben recopilar tales equipos; y
- orientó al CPE en las actividades necesarias para compilar el plan de emergencia y producir el manual correspondiente.

La importancia de la comunicación

La comunicación no se limita a los aparatos, sino que tiene que ver con cómo se transmite la información, ya sea por medios escritos, visuales o verbales. Además tiene que ver con los mensajes subliminal que se transmiten “entre líneas”. Tiene que ver con el ambiente comunicativo que uno crea cuando dice cosas como “ninguna inquietud es insignificante” o “las puertas están siempre abiertas”.

— Barbara Roberts
Conservadora/restauradora y consultora de mitigación de riesgos

Al aprestarse para confrontar emergencias o desastres, es natural considerar un sistema eficaz de comunicaciones (Figura 3). El equipo de comunicaciones deberá trabajar en estrecha colaboración con el director y el coordinador de respuesta de emergencia (CRE) y estar preparado para lo siguiente:

- supervisar todas las comunicaciones externas durante una emergencia;
- cerciorarse de que haya un sistema interno y claro de comunicaciones ya establecido;
- recopilar y coordinar información para su divulgación a través de los medios de comunicación;
- recopilar, compilar y divulgar información que se reciba en relación con el estado de la emergencia en la zona;
- servir de enlace entre la institución y las entidades externas y la comunidad;
- servir de enlace con las familias de los empleados y visitantes;
- informar a los donantes y/u otras instituciones acerca de las condiciones en que se encuentran sus donaciones u objetos prestados; y
- dirigir todas las comunicaciones telefónicas externas.

La comunicación también puede incluir lo siguiente:

- comunicarse en forma clara y oportuna con los agentes del seguro, abogados, consejeros fiduciarios, departamentos de policía, agencias de



Figura 3 Durante un ejercicio de evacuación realizado en el Centro Getty, la guardiána encargada de un piso utiliza un megáfono para comunicarse con su equipo, a la vez que verifica la lista para comprobar que todo el personal haya llegado al lugar previsto. Foto: Joe Alarcon.

emergencia y los medios de comunicación;

- simplificar el plan de emergencia para transmitir los aspectos esenciales en forma directa;
- prestar atención a los temores y las inquietudes del personal, así como demostrar buena disposición para tratar problemas delicados o conflictos;
- sugerir formas de ayudar al personal en la protección de sus hogares y familias;
- proporcionar información precisa y suficiente a aquellas personas que participen en la elaboración del plan de emergencia;
- mantener informado al personal y a los consejeros fiduciarios en todo lo relativo al proceso de preparación;
- informar al personal acerca de sus funciones durante una emergencia y proporcionarles sesiones periódicas de capacitación;
- mantener registros completos de todo lo que suceda durante los ejercicios y los incidentes reales;
- obtener comentarios francos y minuciosos sobre la ejecución del plan; y
- proporcionar mapas e instrucciones de evacuación en otros idiomas.

Las preguntas más obvias sobre comunicaciones podrían incluir: ¿Cómo vamos a transmitirnos información interna y la que recibamos de otras fuentes? ¿Cómo podemos mantener al público informado? ¿Qué sucede si los teléfonos no funcionan? ¿Quién va a estar a cargo de hablar con los medios?

El plan de emergencia deberá abordar todas estas cuestiones, las cuales se discuten más adelante en este capítulo. Lo fundamental es que la buena comunicación, tanto antes como durante y después de ocurrido un desastre, así como durante el proceso de planificación en sí, facilita el proceso de recuperación.

No siempre resulta obvio de que ha habido una interrupción en las comunicaciones. Digamos, por ejemplo, que en la institución X, los jefes de cada departamento, colecciones, seguridad, instalaciones y administración, convienen en que la institución está preparada para enfrentar un desastre. “Tenemos un plan”, se dice cada uno de ellos. En realidad, la institución tiene cuatro planes separados y cada uno de los jefes no está familiarizado con los otros tres. Además, ningún miembro del personal, aparte de estas cuatro personas, tiene conocimiento de que existe un plan.

Desgraciadamente, con mucha frecuencia ocurre que una persona, o unas pocas, trabajan en forma aislada en el plan de emergencia. Salvo por una carpeta que algún día podría aparecer, como por arte de magia, en todos los escritorios de la institución, no se hace nada para que los demás tengan conocimiento del proceso.

En calidad de director de preparación para emergencias (DPE), las pautas que usted marque durante el proceso de planificación sentarán las bases de todo el plan de emergencia y su ejecución. Todo plan eficaz se beneficia muchísimo si hay una comunicación amplia y efectiva durante el proceso de planificación, tanto en la esfera interna como con las instituciones externas, tales como las entidades de emergencia y los medios de comunicación. Asimismo, la respuesta eficaz a un desastre requiere que todas las personas tengan conocimiento del plan de la institución y del papel que desempeñan en él.

Muchos expertos en planificación de emergencias recomiendan empezar a nivel personal. Cuando se reúna el comité de preparación para emergencias (CPE) que usted presidirá, concientice al personal mediante presentaciones o panfletos de la Cruz Roja y demás entidades que asesoran sobre cómo proteger el hogar y la familia durante un desastre. O bien, compre equipos de primeros auxilios y véndalos a los empleados a precio de descuento. Estas acciones pueden fomentar la buena disposición y cooperación para el inminente proceso de planificación. Barbara Roberts, conservadora/restauradora y consultora especializada en mitigación de riesgos, y Gail Joice, subdirectora principal y encargada de registros del Museo de Arte de Seattle, destacan la importancia de transmitir el mensaje de que el personal y sus familias son prioritarios para la institución.

Las siguientes actividades le ayudarán a establecer una comunicación eficaz durante el proceso de planificación de emergencias (se describen en forma detallada en las páginas siguientes):

Actividad 1: Concentrarse en establecer comunicación dentro del equipo.

Actividad 2: Entregar a los equipos de preparación las herramientas y la información adecuadas.

Actividad 3: Mantener al personal informado del trabajo realizado.

Actividad 4: Establecer contactos con entidades externas.

Actividad 5: Utilizar los medios de comunicación.

Actividad 1

Concentrarse en establecer comunicación dentro del equipo

Tenga en cuenta el factor humano, fomente la imaginación, el liderazgo, la cooperación y la sensatez. La falta de cualquiera de estas cualidades será tan grave como la falta de papel secante, láminas de plástico, paneles de madera terciada o botas de goma.¹

— John E. Hunter, Supervisor de conservación
National Park Service, U.S. Department of the Interior

Si se cuenta con la participación de todo el personal, las actividades de planificación reflejarán una gran variedad de puntos de vista. El trabajo en equipo es esencial para lograr un programa eficaz de respuesta para emergencias. Los siguientes métodos fomentan la comunicación entre los miembros del equipo así como su habilidad para trabajar eficazmente durante el proceso de planificación.

Fomentar un ambiente de comunicación franco y cooperativo. Los miembros del grupo deberán sentirse libres para aportar ideas y saber que cuentan con la atención de los otros. Se trabaja mejor si se percibe el ambiente de trabajo como informal, cómodo y relajado. Fomente las críticas francas y constructivas, sin ataques personales. Permita que los miembros expresen sus miedos y ansiedades al principio.

Crear un clima de cooperación. Los miembros deberán esforzarse por demostrar confianza y respeto mutuos. La clave es la coordinación y no la dominación o manipulación. Invite a todos los integrantes del equipo a participar y discutir únicamente aquellos temas que sean relevantes para la actividad del grupo a la actividad del grupo. Estudie con cuidado los desacuerdos y procure resolverlos en vez de tratar de dominar a quien esté en desacuerdo. Procure tomar decisiones por consenso.

Asignar tareas claras y establecer expectativas claras. Así se torna más difícil “pasar la pelota” o quitarse las responsabilidades de encima en una reunión. Si las normas y tareas del equipo no están bien delineadas, tampoco lo estarán el equipo y su labor. Algunas de las normas que puede considerar incluyen las siguientes:²

- asistencia (por ejemplo, no están permitidas las interrupciones para atender alguna llamada telefónica);
- debate (por ejemplo, no está permitido tratar algunos temas controversiales);
- confrontación constructiva (por ejemplo, se fomentan las críticas y puntos de vista útiles, sin ataques personales); y
- aportaciones (por ejemplo, todos tienen que trabajar realmente).

Planificar tiempo para celebrar reuniones de información y evaluación. Invite a los miembros del equipo a hablar y conversar entre ellos de una forma más informal y personal después de cada reunión o presentación. Es el momento para dejar de pensar en situaciones de emergencia o desastre. Es el momento para que los miembros se relajen y expresen sus temores o inquietudes.

Ejercicio recomendado

Es importante evaluar todas las ideas. No hay que apresurarse y juzgar alguna recomendación o sugerencia, dado que ello podría desalentar a los miembros para compartir algunas ideas que podrían ser valiosas. Pida al grupo que mencionen diez o quince frases negativas que se deberían evitar durante la fase inicial de desarrollo del plan. Algunos ejemplos son:

“Ya probamos eso y no funcionó”.

“Es demasiado caro”.

“Nunca podremos hacer eso”.

“Nunca lo hemos hecho de esa manera antes”.

Actividad 2

Entregar a los equipos de preparación las herramientas y la información adecuadas

No se puede pretender que toda persona que vaya a asumir la responsabilidad de formular un plan de respuesta para desastres haya pasado por uno. Sí se les puede proporcionar una mejor idea de la realidad mediante los recursos disponibles, como por ejemplo, publicaciones y presentaciones hechas por personas que se dedican profesionalmente a la preparación para desastres.

— Jerry Podany, Encargado de la conservación/restauración de antigüedades
Museo J. Paul Getty

¿Cómo se proporciona la información que necesitan los equipos de preparación?
¿Qué sugerencias puede usted hacer a los jefes de equipos en relación con la recopilación de la información? No permita que el comité o los equipos departamentales partan de la premisa que su experiencia o conocimientos son suficientes. A continuación se describen formas de añadir algo a las aportaciones que hagan los miembros de los equipos:

- Organice presentaciones a cargo de expertos externos, como por ejemplo, representantes de alguna organización nacional de emergencia, por ejemplo, la Federal Emergency Management Agency (FEMA) en Estados Unidos, funcionarios del departamento local de bomberos y expertos en preparación para emergencias. Es más probable que el personal respete los consejos de alguien que sea una autoridad en la materia que lo que le diga un colega. Como beneficio adicional, tales presentaciones brindan la información más actualizada. Algunas personas de entidades públicas hacen presentaciones sin cargo alguno.
- Organice presentaciones a cargo de personas locales que ya hayan vivido o pasado por algún desastre. Podría tratarse de comerciantes o empresarios, periodistas, la primera persona que llegó al lugar cuando hubo alguna emergencia en el museo, voluntarios que hayan ayudado en las actividades de recuperación, o bien algún oficial de la Guardia Nacional o de las fuerzas armadas que haya asistido en la evacuación de los objetos. Los detalles y puntos de vista que pueden proporcionar son sumamente valiosos.
- Muestre videos con simulacros de desastres reales. Por ejemplo, el Museo de Arte de Seattle usó el video de terremotos del Departamento de Bomberos de Los Ángeles con muy buen resultado. “Sirve para darse cuenta de lo que significa encontrarse en esa situación”, afirma Gail Joice.
- Suministre los nombres y números de teléfono de los directivos de las instituciones culturales del mundo entero que hayan pasado por desastres muy conocidos, como por ejemplo el atentado con bomba contra la Galería Uffizi en Florencia, Italia, en 1993, o bien el incendio del Museo Estatal de Luisiana en 1988. En función de su presupuesto, podría ser útil que los miembros de los equipos entrevistaran a algunas de esas personas.
- Copie y distribuya documentos sobre tales temas, como las últimas medidas de protección contra terremotos o la aclaración de los mitos relativos a la forma de actuar de la gente durante los desastres.
- Proporcione relatos escritos de desastres, ya sea provenientes de archivos periodísticos o publicaciones del museo. La documentación fotográfica es especialmente eficaz.

Actividad 3

Actualizar al personal en lo relativo al trabajo realizado

Hablar de lo que se ha hecho en material de planificación sirve para instruir al personal en todo lo relativo a la preparación y le mantiene informado y al día. Estas actualizaciones ayudan también a consolidar la confianza en la institución. “Se transmite un mensaje subliminal importante al personal: el museo se esfuerza en forma consciente por cuidar a sus visitantes, las colecciones y a sí mismos”, comenta John Walsh, director emérito del J. Paul Getty Museum.³ Para mantener el interés del personal, es posible alternar los memorandos estándar con algunas formas más creativas de divulgar información. Algunos ejemplos son:

- Poner en la sala de estar del personal una serie pictórica de las medidas de protección que esté implementando la institución.
- Colocar un póster con la foto de algún desastre sobre un caballete, acompañado por una lista que tenga el siguiente título: *Lo que estamos haciendo para prevenir esto*. Enumerar medidas importantes de preparación que esté implementando el museo.
- Grabar en video las actividades de protección que se realicen en todo el edificio, desde la construcción de nuevos anaqueles para almacenamiento hasta la instalación de montajes de desensamblaje rápido o el proceso de llenar los cajones con suministros de emergencia. Proyecte el video para que lo vea todo el personal del museo. Haga una presentación breve y luego realice una sesión de preguntas y respuestas. Se puede usar ese video también en los talleres que se hagan con otras instituciones.

Se puede solicitar al personal que efectúe comentarios y sugerencias para emergencias depositándolos en una caja destinada a ello. Además, se puede circular un cuestionario entre el personal para obtener sus comentarios y recomendaciones. Aquellos empleados informados que sientan que sus opiniones son importantes participarán con más entusiasmo. Además, es preciso cerciorarse de mantener informado al consejo de administración fiduciaria. Procure que las actualizaciones sobre preparación para emergencias formen parte de la agenda habitual del consejo, o invite a los consejeros fiduciarios a participar en las presentaciones especiales o haga de la preparación para emergencias el tema central durante el próximo retiro que celebren.

Actividad 4

Establecer contactos con entidades externas

En la preparación para emergencias, es fundamental establecer contacto con empresas, instituciones e individuos externos *antes* de que algo suceda. Ello sirve para acortar el tiempo de respuesta cuando ocurren incidentes y puede ayudar a mejorar el proceso de recuperación. Por ejemplo, ¿saben los bomberos locales dónde se encuentran las áreas de almacenamiento de productos químicos y dónde *no* se debe echar agua por las ventanas? ¿Puede programar reuniones informales con los bomberos para intercambiar dicha información?

Asimismo, establezca contacto con las tiendas locales de ferretería y otros suministros con anticipación. Decida quién estará autorizado a efectuar compras en esas tiendas en el caso de producirse una emergencia, y si se usará dinero en efectivo, tarjetas de crédito o una línea de crédito.

Si la institución no tiene un conservador/restaurador en su personal, llame al establecimiento de conservación/restauración más cercano o a un laboratorio privado y cerciórese de que el personal sepa qué tipo de colección tiene la institución. ¿Tienen el conservador/restaurador y dicho establecimiento los conocimientos y la experiencia necesarios que requiere la colección, o bien se tendrá que poner en contacto con algún consultor especializado en conservación/restauración?

Toda herramienta que reduzca la confusión del momento aumenta las probabilidades de recuperar objetos valiosos y de estabilizar las instalaciones después de ocurrido el desastre. La publicación *The Emergency Response and Salvage Wheel* producido por el National Institute for the Conservation of Cultural Property puede resultar muy útil.⁴

Cuestiones por considerar



- **¿Cómo se verá afectado el plan de emergencia si se designa a la institución como refugio durante un gran desastre comunitario?**
- **¿Se ha hablado con las autoridades locales acerca de si la institución tiene prioridad para recibir asistencia? (Recuerde mencionar que la institución recibe grupos escolares y otras visitas con guía para el público.)**
- **¿Hay una lista completa y fácil de leer que tenga los números de teléfono de emergencia de las autoridades locales y se cuenta con copias en lugares que sean de acceso inmediato?**
- **¿Están actualizadas las listas de números de teléfono, incluso los lugares de almacenamiento provisorio?**
- **¿Tiene conocimiento la empresa local de servicios públicos de que es necesario restablecer enseguida el suministro eléctrico de la institución inmediatamente después de una emergencia?**

Actividad 5

Utilizar los medios de comunicación

A pesar de lo que diga la opinión pública, los medios de comunicación pueden constituir un recurso útil en lugar de ser una fuente de problemas. En realidad, puede usar los medios para su provecho durante algún desastre y etapa posterior. Aproveche la oportunidad para dar publicidad a sus actividades *durante* el proceso de planificación. Ello permitirá al público saber que a la institución le interesa la seguridad personal de sus visitantes, aumentará el conocimiento público de la preparación para emergencias y ayudará a recaudar fondos para financiar las medidas de protección. A continuación se enumeran algunas ideas:

- Invite a los medios a alguno de los ejercicios, ya sea para cubrirlo con una nota periodística o bien para participar y actuar según les corresponda, o para ambas actividades.
- Sugiera una nota a los periódicos o los canales de televisión locales que se refiera a los aspectos singulares de la preparación para emergencia en lo que respecta a la colección de la institución.
- Envíe regularmente comunicados de prensa para dar a conocer al público los aspectos especiales del plan, las oportunidades fotográficas, oradores especializados que vayan a hablar en la institución, futuros ejercicios o simulacros del personal, o bien sesiones de capacitación de voluntarios. Si bien es probable que nunca aparezca un artículo que sea producto de estos comunicados, este “goteo continuo de información” mantiene a la institución presente en las mentes de los reporteros y jefes de redacción.
- Dé publicidad a un evento para recaudar fondos a beneficio de las actividades de preparación para emergencias.

Esté preparado para los medios de comunicación. Tenga material de información sobre la institución, sus colecciones y el plan de emergencia escrito con antelación.

Asuma la responsabilidad de garantizar que los periodistas obtengan información precisa. Además, averigüe qué plazos de presentación tienen para sus artículos y respételos. Facilíteles la tarea de escribir una nota, no se las entorpezca.

La elaboración de un programa de comunicaciones eficaz

Es mucho más fácil responder en forma positiva durante una situación difícil si se tiene conocimiento de lo que sucede. El objetivo de todo plan de emergencia eficaz es mantener una comunicación abierta en ambas direcciones de manera tal que la información y las instrucciones puedan llegar a todo el personal. También es fundamental que las comunicaciones sigan siendo rápidas y precisas. La ausencia de estas características puede provocar respuestas inadecuadas o ineficientes a problemas posteriores.

Las siguientes actividades le ayudarán, tanto a usted como al CPE, a desarrollar un programa de comunicaciones que sea sencillo, flexible y eficaz para todo el plan de emergencia (en las siguientes páginas se trata cada una de las actividades con más detalle):

Actividad 1: Evaluar las necesidades de equipo

Actividad 2: Formular los procedimientos para las comunicaciones de emergencia.

Actividad 3: Establecer las pautas para comunicarse con los medios.

Actividad 4: Planificar imprevistos.

Actividad 5: Formular procedimientos de comunicación para el proceso de recuperación.

Actividad 1

Evaluar las necesidades de equipamiento

Ejercicio recomendado

¿Cuántas alternativas para el servicio telefónico estándar e interno puede nombrar en un minuto?

No cabe duda alguna que las comunicaciones, en el caso de producirse un desastre, especialmente a nivel regional, serán difíciles. Es probable que las líneas telefónicas, si funcionan, estén colapsadas, y si no funcionan, hasta los sistemas de energía de reserva podrían no servir. Es necesario contar con medios alternativos para seguir en contacto. A medida que la tecnología avanza, se han desarrollado cada vez más alternativas para el servicio telefónico común y que bien podrían utilizarse en caso de ocurrir algún desastre.

¿Qué otras alternativas se le ocurrieron: teléfonos celulares, transmisores/receptores (*walkie-talkies*), radios de mano? Los teléfonos públicos son frecuentemente los primeros en funcionar después de un desastre. ¿Y el correo electrónico? ¿Y qué sucede si ninguno de los medios anteriores funciona o está disponible? Una solución consiste en recurrir a una de las formas más antiguas de comunicación que conoce el hombre: los mensajeros. El personal puede salir en bicicleta o a pie.

Empiece por ver qué es lo que la institución tiene a mano actualmente. Si lo desea, puede identificar qué miembros del personal tienen teléfonos celulares. ¿Cuál es la mejor solución alternativa, teniendo en cuenta los riesgos especiales relativos al lugar en sí y basándose en el presupuesto disponible? La publicación *A Manual of Basic Museum Security*⁵ identifica las siguientes opciones para comunicaciones de emergencia:

- comunicaciones verbales
- señas con las manos
- informes por escrito
- carteles y gráficos con normas y reglamentaciones

- señales con silbato
- señales con linterna
- señales con campanas
- señales con luz eléctrica
- señales telefónicas
- sirenas y bocinas (incendio)
- comunicación por radio
- anuncios codificados
- intercomunicadores

Cuestiones por considerar

- ¿Hay algún lugar en el edificio donde no funcionen los *walkie-talkies* (transmisores/receptores) o radios?
- ¿Sabe todo el personal cómo usar los equipos para comunicaciones?
- ¿Hay algún equipo que necesite pilas, baterías o cargadores? ¿Tienen pilas o baterías instaladas? ¿Hay pilas o baterías de repuesto a mano? ¿Cuál es la fuente de energía para los cargadores de pilas o baterías? ¿Se prueban en forma periódica? ¿Quién tiene la responsabilidad de ello?
- ¿Hay otros aparatos para usar como alternativa guardados en el edificio, incluso en los lugares de almacenamiento?
- ¿Alguna persona del personal tiene licencia de radioaficionado? ¿Hay alguna asociación con la que pueda comunicarse durante una emergencia, como por ejemplo la Amateur Radio Emergency Association (AREA)?
- ¿Deberán los mensajeros obtener firmas para documentar que los mensajes que llevan fueron entregados al destinatario previsto?
- ¿Está la lista de teléfonos de emergencia ubicada cerca de cada uno de los teléfonos de emergencia? ¿Tienen los miembros del personal una copia en sus escritorios?
- Si la institución tiene un sistema de altoparlantes, ¿es lo suficientemente audible en todas las salas? En caso contrario, ¿Cómo se transmitirá la información de evacuación y otra información de emergencia a todas las personas que se encuentran en el edificio?
- ¿Hay teléfonos instalados en los ascensores?

Independientemente de los métodos alternativos que elija, cerciórese de que el centro de mando de emergencia, creado por el CRE, esté en condiciones de comunicarse con cualquier unidad de su operación. Si la emergencia está limitada al edificio en sí, es probable que logre que la empresa telefónica restablezca el servicio rápidamente, o bien que instale teléfonos nuevos para manejar el mayor número de llamadas telefónicas.

Actividad 2

Formular los procedimientos para las comunicaciones de emergencia

Ejercicio recomendado

Quando prepare esta sección del plan de emergencia, será útil imaginarse varias situaciones con las peores condiciones y qué tipo de respuesta sería la mejor para cada una de ellas. Trate de ser específico.

Cuanto más detalles incluya, más realista será el ejercicio y más útiles los resultados. Imagínese que se inunda la oficina o que oye cómo el viento derrumba los postes de teléfono. Imagínese lo peor que pudiera suceder, desde el punto de vista de las comunicaciones, y luego imagínese que tiene dos días para prepararse para el desastre. ¿Qué haría? ¿Qué cambiaría si no tuviera tiempo alguno para prepararse? ¿Qué podría hacer ahora para prepararse para esa situación?

Este ejercicio sirve para orientarlo hacia un plan de respuesta eficaz.

Usted y el coordinador de comunicaciones (o el portavoz designado por la institución en caso de no haber un coordinador) van a formular los procedimientos a seguir durante una emergencia real. Será necesario analizar los procedimientos internos (cómo se comunica la información dentro de la organización), así como los procedimientos relativos a las personas y las entidades externas a la institución. Al igual que con las funciones de cada uno de los miembros del equipo de respuesta para emergencias, se deberán practicar las funciones especiales del coordinador de comunicaciones durante los ejercicios o simulacros, a efectos de identificar toda conexión o enlace deficiente en las comunicaciones. No espere hasta que ocurra una emergencia para identificar y resolver estos problemas. Consulte el Capítulo 5 para obtener más información sobre las actividades relativas a la capacitación.

Paso 1

Analizar las comunicaciones internas

Los procedimientos para las comunicaciones de emergencia comienzan cuando se pone en práctica el plan de respuesta, pero dado que la comunicación podría verse muy afectada durante un período de tiempo considerable, ¿cómo se enterarán el personal y los visitantes de que se ha activado el plan? ¿Se transmitirá un anuncio mediante el sistema de altoparlantes? ¿Usarán los empleados el “sistema de compañeros” para asegurarse de que el personal y los visitantes estén sanos y salvos y estén localizados?

Las emergencias y los desastres parecen suceder a menudo en el peor momento y las peores condiciones posibles. En otras palabras, un cable defectuoso podría causar un incendio a las dos de la mañana en una oficina cerrada con llave durante una inusual tormenta de nieve, cuando solamente hay un suplente del guardia de seguridad de servicio. Si bien se trata de una situación muy poco probable, hace hincapié en la posibilidad de que el personal se encuentre en sus hogares cuando se desate el desastre, lo que presenta varios problemas que deben contemplarse en el plan.

Si el desastre ocurre durante horas laborales, la gente ya designada puede intervenir y cumplir las funciones del equipo de emergencia que le fueron asignadas, sin embargo, es probable que estas personas estén preocupadas por la seguridad de sus familias y hogares. Una solución eficaz es designar a una persona, lo más probable es que sea el director de recursos humanos, para que esté encargada de comunicarse con las familias. La solución del Museo de Arte de Seattle es permitir que grupos reducidos de personas vayan al centro de comunicaciones para llamar a sus seres queridos. “Si la situación lo permite, es la manera más humana de solucionar el problema”, afirma Gail Joice. Es probable que la institución cuente con teléfonos públicos que, por lo general, son las más fiables después de un desastre. A continuación aparecen algunas normas básicas para comunicarse durante una emergencia:

- Trate de reducir al mínimo cada comunicación.
- Nunca dé más de tres instrucciones (lo ideal es dos) al mismo tiempo, y trate de que sean breves.
- Dé instrucciones por escrito. Ello produce comunicaciones más eficientes.

Cuestiones por considerar



- ¿Cómo se comunicará el personal con la institución si la emergencia ocurre cuando los empleados están en sus hogares?
- ¿En qué circunstancias debe quedarse el personal en sus hogares?
- ¿Quiénes son las personas clave que deberían ir a la institución aun cuando tengan que caminar millas para llegar?
- ¿Se cuenta con una lista actualizada de números de teléfono del personal de emergencia? ¿Se han distribuido copias de la lista a todo el personal, tanto para tener en la oficina como en su domicilio particular?
- ¿Están claras las funciones de los equipos de emergencia para quienes puedan llegar al lugar?
- ¿Tiene a mano el personal algún número para contacto de emergencia fuera del estado en caso de que no funcione el sistema telefónico y no pueda comunicarse con su familia en forma directa?

Muchos expertos en preparación recomiendan registrar en forma completa y meticulosa toda las fases de respuesta, rescate y recuperación, tanto a los efectos del seguro como para beneficiar a la institución en su posterior evaluación de la eficacia del plan. Ni usted ni ninguno de sus colegas recordarán los miles de detalles de la operación un mes después de ocurrida. Nombre a una persona para que se encargue de registrar los hechos; lo ideal sería un miembro del equipo de respuesta. Documente todas las actividades por escrito y con imágenes. Si no se dispone de equipo fotográfico o video, se puede hacer un esbozo o dibujo aproximado de algún objeto o escenario. Otro método rápido es la grabación de las observaciones.

Paso 2

Analizar las comunicaciones externas

Los anexos del plan de emergencia deberán tener instrucciones para establecer contacto con entidades y personas externas (por ejemplo, la policía, los bomberos, las empresas de servicios públicos, los hospitales, los agentes del seguro, expertos técnicos, etc.), junto con notas sobre los servicios que ofrecen. Póngale siempre fecha a la lista y actualícela periódicamente. Contemple planes de contingencia para comunicarse con estas entidades en el caso de que no funcionen las comunicaciones normales o que estén colapsadas.

Si la institución cierra, el coordinador de comunicaciones tendrá que informar no solamente a los medios, sino también a entidades tales como el centro local de convenciones y visitantes, los organizadores de excursiones planeadas en grupos, guías turísticos de pago y voluntarios. Es esencial comunicarse con los consejeros de la institución, al menos con el presidente del consejo, para informarles de la emergencia y de las condiciones en que se encuentra la institución.

Contemple también ponerse en contacto con funcionarios locales clave (alcalde, gobernador, etc.), consejeros fiduciarios y otros para solicitar asistencia.

También se debe considerar la presencia de visitantes durante la crisis. Por ejemplo, si se usan los *walkie talkies* o los sistemas de altoparlantes, establezca nombres en código para determinadas situaciones de emergencia, de manera que pueda notificar al personal sin que cunda el pánico entre los visitantes. Evite usar términos alarmistas como *alerta roja*. Haga que el personal practique el uso de radio y la aplicación de las normas esenciales de comunicación para evitar bloquear los canales con conversaciones inútiles.

Podría resultar conveniente también obtener mapas e instrucciones de evacuación en otros idiomas. ¿Cuáles son los idiomas predominantes entre los visitantes de la institución? El Museo J. Paul Getty identificó diecinueve idiomas usados por los visitantes y actualmente publica mapas en una amplia variedad de idiomas.

Paso 3

Fijar pautas para trabajar con voluntarios en situaciones de emergencia

Es bastante probable, especialmente durante algún desastre regional, que, con posterioridad a ello, la institución se vea inundada con llamadas de voluntarios bien intencionados que están deseosos de ayudar. Organice antes un sistema que le ayude a usar eficazmente la capacidad y energía de estos voluntarios. La eficacia de su asistencia depende de la comunicación eficaz que tenga con ellos. La publicación *Protecting the Past from Natural Disasters*⁶ ofrece las siguientes sugerencias para trabajar con voluntarios:

- Aclare las expectativas que tiene usted, así como las de ellos.
- Defina lo que se tiene que hacer.
- Fije metas específicas, después de sopesar los costos en relación con los beneficios.
- Convenza a los voluntarios para que hagan algunas tareas necesarias que, probablemente, ni se imaginaron, como por ejemplo contestar teléfonos.
- Reconozca la labor y las aportaciones de los voluntarios, tanto con un agradecimiento público como con almuerzos gratuitos, si el presupuesto lo permite.
- Diga no a los voluntarios si no los puede dirigir adecuadamente.

Actividad 3

Establecer las pautas para comunicarse con los medios

Una de las tareas más claves de toda situación de emergencia es la relación con los medios de comunicación. La forma en que la institución responde a una crisis en el plazo de las primeras veinticuatro horas puede tener una repercusión duradera en su imagen pública y la relación con los medios. La colaboración con los medios, tanto antes como después de la emergencia, puede convertirlos en un recurso en vez de una fuente de problemas.

Los siguientes pasos básicos le servirán, tanto a usted como al coordinador de comunicaciones y su personal, para establecer una buena relación con los medios. Se usaron como referencia las publicaciones *Steal This Handbook! A Template for Creating a Museum's Emergency Preparedness Plan*⁷ y *Maritime Museum Emergency and Disaster Preparedness and Recovery Manual*.⁸

Paso 1

Establecer normas para manejar a los periodistas

Lo básico que el personal debe saber con respecto a la interacción con los periodistas es que *no* deben interactuar con ellos. Avise a los empleados que no tienen que generar rumores o chismes sobre la situación de emergencia ni hacer observaciones ocasionales que pudieran ser oídas y divulgadas. Tales comentarios podrían resultar embarazosos o inexactos, o bien podrían causar un problema de relaciones públicas. Todo miembro del personal deberá estar capacitado en el uso de los equipos de comunicaciones y en la forma de comportarse con los medios. Los ejercicios de actuación o representación de situaciones representan una buena manera de practicar esto último (véase el Capítulo 5 para obtener más información). Inste a todo el personal a observar las siguientes normas:

- No decir nunca: "Sin comentarios". Explicar que el coordinador de comunicaciones proporcionará información cuando se disponga de ella. No dudar en decir: "No lo sé".
- Evitar hacer conjeturas con respecto a la causa o quién tiene la culpa, en especial si las autoridades están investigando el suceso.
- Mantener la confidencialidad de toda información que pudiera ser perjudicial para la institución o para alguna persona.
- No dar a conocer los nombres de las personas heridas o fallecidas antes de haber notificado a los familiares.

Paso 2

Saber cómo redactar un buen comunicado de prensa

Recuerde que los medios van a hablar de la emergencia, aunque usted no lo quiera. Se trata de una buena oportunidad para ejercer alguna influencia sobre lo que dirán los medios. A continuación aparecen algunas normas generales que rigen los comunicados de prensa para casos de emergencia. Estas normas puede adaptarse para otros tipos de comunicados, como por ejemplo para solicitar asistencia a voluntarios. El coordinador de comunicaciones deberá aprovechar esta oportunidad para ejercer influencia sobre lo que se informará al público; en otras palabras, proporcionar

suficiente información precisa, a la vez que mantiene el control de cuánta información se divulga.

- Ponga fecha al comunicado de prensa y use la frase “Para publicación inmediata” en la parte superior. Proporcione información sobre la persona de contacto para más detalles; normalmente será el coordinador de comunicaciones.
- Responda a estas preguntas en las primeras oraciones: ¿Qué sucedió? ¿Por qué y cómo sucedió (si se sabe)? ¿Cuándo y dónde sucedió? ¿Quién estuvo involucrado?
- Describa todos los hechos en forma clara y concisa; sin embargo, podría tener que omitir algunos detalles si interfieren con alguna investigación o comprometen alguna norma relativa a confidencialidad de los donantes. Tranquilice al público, si es posible, comunicándole que la mayoría de las pertenencias más valiosas están a salvo.
- No divulgar nunca el valor de los objetos dañados o destruidos. En cambio, indique que son irremplazables y que tienen valor de investigación, o bien informe lo siguiente: “Hemos sufrido una pérdida considerable y estamos tratando de calcular los daños en metálico”. Un museo perdió toda credibilidad ante la comunidad después de su cálculo inicial de las pérdidas por valor de 1 millón de dólares, que posteriormente fue modificado a 700,000 dólares al día siguiente y, dos años más tarde, ascendía a 8 millones y la cuenta sigue.
- Informe al público de que la institución tiene conocimiento de lo que sucedió, colabora con las autoridades y ha puesto en marcha su plan de respuesta para emergencias, y que el equipo de especialistas ya se encuentra en el lugar trabajando lo más rápido posible para volver a la normalidad. Diga que seguirá proporcionando toda la información correspondiente a los medios.
- Indique qué medidas se han tomado para corregir la situación y prevenir que vuelva a ocurrir o minimizar los daños.
- Evite culpar a alguien o asumir culpas.

Recorra a los comunicados de prensa para dar noticias “documentadas”, todos los aspectos básicos relativos al incidente. Una fotografía con una leyenda breve puede añadir impacto visual y aumentar las probabilidades de conseguir cobertura periodística. Es útil también proporcionar información básica para que el periodista pueda completar la nota. Por ejemplo, resumir la historia de la institución o proporcionar la reseña biográfica del artista de alguna pintura dañada. Prepare toda la información que pueda conseguir por adelantado y guárdela junto con los suministros para emergencias. El director deberá aprobar todos los comunicados de prensa, y se deberá entregar una copia a los consejeros fiduciarios siempre que sea posible.

Paso 3

Aprender a manejar entrevistas

Cuando otorgue una entrevista, ya sea para la prensa escrita o para los medios electrónicos, siga las pautas del paso 2 para crear un buen comunicado de prensa. Antes de la entrevista, analice los puntos clave en los que desee hacer hincapié. Ensaye la entrevista, si es necesario. Algunas otras sugerencias son:

- Al igual que en el paso 1, diga “No lo sé” en vez de decir “Sin comentarios”, y añada que va a intentar averiguar la respuesta. Concéntrese en los hechos en vez de las opiniones. No haga conjeturas.
- Use un lenguaje sencillo y descriptivo, no se extienda demasiado.
- Transmita un mensaje claro. Repítalo si es necesario.
- Sea congruente con cada periodista.
- Tranquilícese y sea lo más positivo posible.
- Escuche detenidamente la pregunta antes de responder.
- En el caso de una entrevista para la prensa, prepare material escrito que sirva de respaldo a sus declaraciones y téngalo a mano.
- Indique que se recibirán donaciones monetarias con mucho agrado y que se usarán para preservar adecuadamente las colecciones.

En el caso de entrevistas por televisión:

- Elija un lugar adecuado; no deje que las cámaras entorpezcan el proceso de recuperación.
- Preste plena atención al periodista.
- No preste atención alguna a las cámaras, los micrófonos ni los técnicos que lo acompañan.
- Dé respuestas breves y claras. Corrija toda información inexacta que tengan las preguntas.
- Indique también que se recibirán donaciones monetarias con mucho agrado y que se usarán para preservar adecuadamente las colecciones.
- Después de la entrevista, pregunte cuándo se emitirá la grabación. Obtenga la grabación posteriormente para complementar su documentación del acontecimiento.

Actividad 4

Planificar imprevistos

Antes de que los teléfonos celulares estuvieran disponibles, hubo una gran tormenta en la costa de Connecticut, el mismo día en que estaban cambiando el sistema telefónico del Mystic Seaport Museum. Para poder poner en práctica la parte de comunicaciones del plan de emergencia general, que había sido muy bien ensayado, se requirió una gran cantidad de monedas para los teléfonos públicos. (¡Pero por lo menos alguien había pensado en tener a mano esas monedas!) La planificación de los imprevistos es fundamental; es como contar con un plan secundario para el plan secundario.

Cuando sucede lo imprevisto, hay que recurrir al ingenio, lo que se puede fomentar durante el proceso de planificación. Durante las interrupciones en el servicio eléctrico de 1994 en el Museo de Arte de Seattle (véase las páginas 24 y 25), el portavoz del museo comunicó enseguida a los medios que se cerraría la institución. A pesar de ello, todavía había una gran cantidad de gente golpeando la puerta del museo y preguntándose por qué estaba cerrado y cuándo reabría. El personal de la entrada se ofreció como voluntario para turnarse en la puerta, a pesar de los vientos glaciales, e informar a la gente. Mientras tanto, el museo encargaba a un empleado especialista en diseño gráfico que hiciera carteles para poner en las puertas. Los miembros del personal superior comunicaron su agradecimiento a los empleados del museo mediante su presencia en el lugar y ofreciéndoles café caliente y pasteles.

Actividad 5

Formular procedimientos de comunicaciones para la recuperación

El tono y la sincronización de las comunicaciones posteriores al desastre afectan a toda la operación de recuperación, desde cómo se da cabida a los trabajadores hasta cómo se maneja a los medios de comunicación. Al crear el plan, tenga en cuenta los siguientes pasos:

Paso 1

Dar prioridad a la información

La más pequeña de las sociedades históricas podría tener colecciones que significan más para sus comunidades específicas que cualquier cosa que tenga el Museo Metropolitano de Nueva York.

— Barbara Roberts
Conservadora/restauradora y consultora de mitigación de riesgos

Cuanta más información tenga el personal sobre el desastre y las condiciones en que se encuentra la institución y sus problemas, más capacitado estará para hacerle frente a una emergencia y brindar su ayuda. Cuando la información es precisa y directa, queda menos lugar para rumores y falsedades que puedan perturbar el proceso de recuperación. Después de ocurrido el desastre, contemple celebrar sesiones con todo el personal o en grupos pequeños. Comunique a los empleados lo que sucedió, qué se ha hecho al respecto, qué actividades están en marcha, en qué condiciones está la institución y demás.

Es probable que se encuentre en la situación de tener una comunidad que se preocupa mucho por la institución y su patrimonio cultural. Podría haber gente llorando afuera de la institución. Fíjese en el lado positivo de la situación y comuníquese a la comunidad. Por ejemplo, nombre algunas de las obras de arte o artefactos más preciados que se hayan salvado.

Si tiene que comunicarse con grandes grupos de personas, use volantes. Por ejemplo, después de ocurrido el huracán Hugo en 1989, la Preservation Society of Charleston produjo y circuló inmediatamente un volante que recomendaba a los propietarios de edificios históricos instalar tejados provisionales hasta que pudieran conseguir los materiales y la ayuda adecuados. Asimismo, los funcionarios encargados de preservación en California tuvieron que luchar contra la prisa injustificada por demoler edificios históricos que habían sido catalogados como inseguros después del terremoto de Loma Prieta en el año 1989. Varias organizaciones de preservación iniciaron una campaña para obtener “segundas opiniones” y distribuyeron paquetes con información detallada sobre las alternativas para evitar la demolición. Esta información llegó a los administradores y funcionarios públicos, grupos de preservación, arquitectos y demás, y se logró salvar cientos de casas. Los paquetes incluían listas de información esencial, como por ejemplo informes de ingenieros expertos en estructuras competentes, fuentes de préstamos y recomendaciones para estrategias de preservación.

Este tipo de educación puede constituir una gran parte de las funciones de comunicación después de un suceso. Si la comunidad o región acude a la institución a raíz de su experiencia y conocimientos en la materia, contemple ofrecerles lo siguiente:

- publicaciones estándar sobre conservación/restauración y/o recuperación
- consultas o servicios técnicos

- seminarios para contratistas u otros trabajadores relacionados con la recuperación
- talleres sobre temas especiales, como por ejemplo las técnicas generales de rescate de reliquias de familia
- acceso a la lista de proveedores de la institución

Paso 2

Incorporar en el plan sesiones de información evaluativa y orientación

Si se preocupa por cuidar y ocuparse de sus empleados, podrá cuidar mejor las colecciones después de que haya ocurrido el desastre. Dependiendo del tamaño de la institución, se trata de una responsabilidad importante y laboriosa que no puede ser asumida por el coordinador de comunicaciones, el CRE ni el DPE. Se debe asignar estas funciones a un coordinador de recursos humanos.

Deben realizarse todos los días reuniones de evaluación e información de todos los participantes en las actividades de respuesta y recuperación a partir de la fecha del incidente. Este tipo de sesiones constituye una intervención específica y enfocada que ayuda a los empleados a confrontar las intensas emociones que les embargan y que son tan comunes en esos momentos.⁹ Inste al personal a hablar de sus preocupaciones y sentimientos. Se puede recurrir a algún centro de salud mental de la comunidad local para obtener ayuda para estas sesiones y para incorporar orientación para crisis en el plan. Es normal sentirse algo deprimido en alguna medida después de un desastre. Hable de ello con el personal así como de otras reacciones relacionadas con el estrés. Si lo desea, puede disponer lo necesario para contar con la presencia de un profesional de salud mental en la reunión. Es probable que la gente tenga que luchar contra emociones fuertes y conflictivas, especialmente si hay muchas fatalidades o destrucción generalizada.

El personal que sienta la necesidad de dejar de trabajar deberá poder comunicarlo libremente a los directivos o funcionarios. Fíjese si hay indicios de estrés entre los trabajadores (por ejemplo, fatiga, ira, miedo). La identificación e intervención oportunas son fundamentales para prevenir el agotamiento de los empleados. Los recesos o descansos deberán ser obligatorios, especialmente cuando sea obvio que disminuye la eficacia de la persona en su trabajo. Deberá disponerse de instalaciones sanitarias, aun cuando sean improvisadas, así como alimentos y bebidas, refugio y un lugar para sentarse o acostarse. Se debe prestar atención al bienestar mental de los trabajadores, y planificar este aspecto con antelación, a efectos de preservar un recurso preciado que será necesario durante los meses o años que pudiera tomar la plena recuperación de la institución.

Paso 3

Estar alerta para identificar oportunidades de utilizar los medios de comunicación

Si bien los desastres implican destrucción y daños, presentan también oportunidades para reparar, cambiar y rehabilitar instalaciones y colecciones, así como para

actualizarlas de manera que cumplan con las últimas normas y estén en mejores condiciones que antes. Ello es factible a través de las campañas de recaudación de fondos y promoción que se generan después de un desastre. Saber cómo trabajar con la prensa, especialmente si se establecieron con anterioridad buenas relaciones con personas clave de los medios, puede afectar la supervivencia del museo y sus perspectivas para el futuro, después de haber ocurrido un desastre.

Durante los cuatro a seis meses después de una emergencia, el público tendrá mayor conciencia que nunca de la necesidad de aprestarse para emergencias. No hay mejor momento para iniciar actividades de recaudación de fondos para financiar la recuperación, construir nuevas instalaciones o poner en práctica medidas de mitigación y preparación. Todo director de museo que esté bien preparado ya tiene una “lista de deseos” para aprovechar esta oportunidad. En su carácter de DPE, plantee este tema al director.

También es el momento ideal para promover actividades cruciales de relaciones públicas, como por ejemplo la campaña destinada a recabar “segundas opiniones” que salvó cientos de edificios históricos en California e impidió su demolición después del terremoto de Loma Prieta (véase el paso 1, página 84). O bien, una vez garantizada la seguridad de la ciudad o población, organice una campaña comunitaria para dar a conocer a los turistas que todo ha vuelto a la normalidad. Ello fomenta las buenas relaciones con las organizaciones de emergencia y demás individuos al reconocer públicamente que se hizo una buena labor. Por ejemplo, si el departamento de bomberos prestó un servicio extraordinario, reconózcalo y agradézcalo en un comunicado de prensa.

Busque historias de interés humano que atraigan a los medios y proyecten una imagen positiva de la institución. Veinticuatro horas después del devastador huracán que azotó la isla en 1996, el Museo de Antigua y Barbuda reabrió sus puertas para convertirse en un refugio para niños mientras sus padres hacían las gestiones necesarias para reorganizar sus vidas.

Paso 4

Evaluar el plan y su ejecución

Con posterioridad al desastre, aún después de cada ejercicio de capacitación, es fundamental realizar un análisis “a posteriori” del plan de emergencia para evaluar lo que se aprendió con la experiencia.¹⁰ Primero, agradezca a todos los que participaron y reconozca en forma individual el papel desempeñado por cada uno de los miembros del personal en las actividades de respuesta. Este análisis debe ser lo más franco y abierto posible para poder determinar qué se hizo mal, qué se hizo bien y por qué. Manténgase concentrado en el tema. Este proceso, muy a menudo, se convierte en una serie de justificaciones y defensas posteriores de lo que la gente hizo, en lugar de ser una evaluación sincera de los problemas confrontados o las mejoras necesarias.

Evite echar culpas (excepto en casos extremos) e indique que la institución desea aprender algo de toda la experiencia vivida. Fomente un clima de autoevaluación sincera dando el ejemplo y comenzando por usted mismo. ¿Qué podría usted haber hecho distinto? ¿Qué hubiera funcionado mejor? ¿Cómo podría mejorar la próxima vez? ¿Qué se aprendió para utilizar en la próxima emergencia?

Cuestiones por considerar

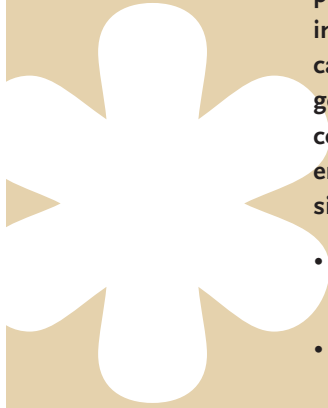


- ¿Llevó un buen registro de lo que sucedió durante el suceso y ha solicitado comentarios a todas las personas involucradas?
- ¿Ha contactado posteriormente con las autoridades locales para pedirles sus comentarios sobre la forma de lograr que el plan funcione mejor en el futuro?
- ¿Funcionaron los equipos secundarios (teléfonos celulares, radios, generadores de emergencia, sistemas portátiles, redes de computadoras externas) según lo planeado?
- ¿Fueron efectivos los sistemas de comunicaciones, tanto dentro de la institución como con las entidades externas?
- ¿Se había establecido una red de personas para controlar, proteger y atender al personal y a los visitantes en todo el establecimiento?¹¹

Notas

1. John E. Hunter, "Preparing a Museum Disaster Plan", in *Southeastern Museums Conference, 1991 Disaster Preparedness Seminar Proceedings*, ed. Martha E. Battle y Pamela Meister (Baton Rouge, La.: Southeastern Museums Conference, 1991), 53–66.
2. Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (Nueva York: HarperBusiness, 1993), 119–27.
3. Getty Conservation Institute, "Emergency Preparedness and Response", *Conservation: The GCI Newsletter* 7 (invierno de 1992), 11–12.
4. *The Emergency Response and Salvage Wheel* (Washington, D.C.: National Institute for the Conservation of Cultural Property, 1997) es un rotafolio con diapositivas que proporciona información sobre las medidas de respuesta para emergencias y los procedimientos de rescate. Fue desarrollado en colaboración con la *National Task Force on Emergency Response*, una iniciativa en la que también participó FEMA y el Instituto de Conservación Getty. Para comprarla, dirigirse a National Task Force, 3299 K St. NW, Washington, DC 20007.
5. Robert B. Burke y Sam Adeloey, *A Manual of Basic Museum Security* (Leicester, Gran Bretaña: International Council of Museums and the International Committee on Museum Security, 1986), 77. Reproducido con permiso del Comité de Conservación de ICOM.
6. Carl L. Nelson, *Protecting the Past from Natural Disasters* (Washington, D.C.: Preservation Press, National Trust for Historic Preservation, 1991), 111.
7. Adaptado de Allyn Lord, Carolyn Reno y Marie Demeroukas, *Steal This Handbook! A Template for Creating a Museum's Emergency Preparedness Plan* (Columbia, S.C.: Southeastern Registrars Association, 1994), 193–94. Utilizado con permiso.
8. Adaptado del Council of American Maritime Museums, capítulo 9 de *Maritime Museum Emergency and Disaster Preparedness and Recovery Manual* (Manitowoc, Wisc.: Council of American Maritime Museums, 1995), 10–12. Utilizado con permiso.
9. Mary H. Lystad, "People in Emergencies", de *Perspectives on Natural Disaster Mitigation: Papers Presented at 1991 AIC Workshop* (Washington, D.C.: Foundation of the American Institute for Conservation of Historic and Artistic Works, 1991), 24.
10. D. Allatt, "Preventive Maintenance in a Museum Facility" (actas del Taller sobre Planificación de Emergencias del Canadian Museums Association Security Special Interest Group, Victoria Memorial Museum Building, Ottawa, Canadá, 25 y 26 de marzo de 1986).
11. Gail Joice, "Questions to Ask Yourself When Preparing a Disaster Plan" (AAM Risk Management and Insurance Committee, American Association of Museums, Washington, D.C., abril de 1994, mecanografiado).

Resumen del capítulo



Este capítulo describió la importancia de las comunicaciones para lograr plena eficacia del plan de respuesta para emergencias y, en última instancia, alcanzar el éxito en las actividades de recuperación. En su carácter de DPE, usted deberá estudiar las comunicaciones en forma general, no solamente como una cuestión de aparatos, sino también como una forma de transmitir información esencial para que sea oída y entendida, tanto durante el proceso de planificación como durante las situaciones de emergencia reales. Además, el capítulo:

- identificó las tareas destinadas a ayudar a establecer las comunicaciones en un programa de preparación y respuesta para emergencias;
- describió la forma de evaluar las necesidades de equipos de comunicaciones;
- describió las responsabilidades o funciones del coordinador de comunicaciones;
- explicó la forma de establecer procedimientos de comunicaciones para situaciones de emergencia y durante la etapa de recuperación; y
- describió las pautas para manejar a los medios de comunicación.

Capacitación

Ningún plan de emergencia tendrá éxito si no se capacita al personal permanente, y demás personas pertinentes, como por ejemplo los voluntarios. En su carácter de director de preparación para emergencias (DPE), tendrá que orientar y prestar apoyo para procurar que los empleados y voluntarios tengan los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para responder con eficacia, eficiencia y propiedad ante una situación de emergencia. Periódicamente se realizarán ejercicios, así como sesiones de evaluación y capacitación. Además, se habrá de tratar el impacto psicológico que la capacitación en materia de preparación para emergencias, al igual que la emergencia en sí, tiene sobre los empleados. Como DPE, deberá fomentar también el trabajo en equipo y los conocimientos necesarios para ello.

¿Pero por dónde se empieza? Las preguntas que aparecen en la Tabla 6 están destinadas a ayudarlo a evaluar el nivel actual de preparación del personal en el caso de producirse una emergencia. Si no puede responder a por lo menos tres de las preguntas en forma afirmativa, los empleados y la institución no cuentan con la preparación que debieran tener.

Un año después de haber formulado y publicado el plan de emergencia de la institución, vuelva a hacer esta prueba. Le proporcionará una medida del progreso realizado. Es probable que los resultados sean alentadores.

La importancia de la capacitación

Según información provista por la Cruz Roja, durante una emergencia las personas utilizan un 20 por ciento de su capacidad para tomar decisiones. Por lo tanto, tendrá que estar en condiciones de actuar casi automáticamente en una emergencia. Con la capacitación se puede lograr profesionalmente lo que sea necesario aun cuando una gran parte de su cerebro esté bloqueado por no poder creer lo que esté sucediendo, así como por el impacto y miedo provocados por la situación. La primera prioridad de la capacitación es hacer participar a todos. No se trata de algo que simplemente atañe a los administradores superiores, o unas cuantas personas subalternas que se ocupen de la seguridad. No es algo que pueda estar a cargo de una sola persona con un megáfono. Es necesario hacerlo en equipo.

— Barbara Roberts

Conservadora/restauradora y consultora de mitigación de riesgos

Tabla 6 **¿Está la institución bien preparada para una emergencia?**

	SÍ	NO	NO SABE
¿Sabe todo el personal cómo usar un extintor de incendios, cerrar la llave de paso del agua e interrumpir el servicio de energía y activar las alarmas? ¿Tiene el personal suficientes oportunidades para practicar las actividades que tendrán que realizar rápidamente en el caso de una crisis?			
¿Se alienta al personal para que participe como voluntario en los equipos de respuesta de otras instituciones que estén pasando por una emergencia a fin de poder obtener experiencia real?			
¿Se ha enseñado al personal cómo se debe transportar o trasladar objetos frágiles y ha recibido capacitación para poder decidir cuándo mover las colecciones y cuándo esperar a que lo hagan los conservadores/restauradores o especialistas en transporte de obras de arte?			
¿Se incluye a los voluntarios en los ejercicios o simulacros de emergencias para que representen a personas heridas o para simular situaciones en las que podrían tener que informar o responder durante una crisis?			
¿Incluye el plan de emergencia listas del personal y de los voluntarios que han recibido capacitación en primeros auxilios y reanimación cardiopulmonar (RPC)?			
¿Saben quienes no sean conservadores/restauradores de obras de arte cuáles son los objetos de la colección que son más delicados y sensibles a las fluctuaciones extremas de la humedad ambiente?			
¿Se ha consultado a la policía local y los bomberos con respecto a las necesidades especiales de la institución? ¿Se les ha pedido ayuda para la capacitación del personal?			
¿Se dispone de indicaciones detalladas que estén a la vista y cerca de todos los equipos de emergencia? ¿Tiene conocimiento el personal de la existencia de tales indicaciones?			
¿Saben las personas pertinentes cómo cortar el paso del agua y dónde está la válvula de cierre para ello? ¿Y los interruptores eléctricos, los tableros de fusibles o los controles para las unidades de calefacción y aire acondicionado? ¿Saben estas personas cómo apagar todos estos aparatos sin correr riesgo alguno?			
¿Se ha asignado a algún miembro del personal la responsabilidad de manejar las solicitudes de información de los medios de comunicación durante una crisis y recibido la capacitación adecuada para ello?			
¿Se ha capacitado a algún equipo de personas para que realice una inspección inicial del establecimiento después de que se haya determinado que es seguro hacerlo?			
¿Se ha capacitado a este equipo para que documente los daños que hayan sufrido los artefactos, equipos y las instalaciones con videos, fotografías y observaciones escritas?			
Como procedimiento de capacitación, ¿se ha incluido un ejercicio de comunicación telefónica o vía mensajero destinado a ubicar y notificar al personal que ha ocurrido una emergencia?			
¿Se ha capacitado al personal en lo relativo a cómo manejar una amenaza de bomba?			

¿Por qué es necesaria la capacitación? La respuesta es sencilla: la capacitación puede prevenir algunos desastres porque prepara a la gente, tanto a usted como a los demás miembros del personal, para funcionar con la mayor eficacia posible a pesar del caos reinante. La capacitación sirve también para fomentar la labor en equipo, lo cual es un factor crucial en toda situación de emergencia. Cuando la gente siente que su participación es importante para la institución, es más probable que vayan a asumir sus responsabilidades con seriedad durante una emergencia. Esta incorporación en el proceso sirve para que la gente de todos los niveles aporte sugerencias valiosas y necesarias para el desarrollo de un plan de emergencia de primera línea que responda a las características y necesidades de la institución.

Se debe recalcar el hecho de que las personas tienen la prioridad sobre las obras, independientemente de cómo se estructure el programa de capacitación. En una situación de emergencia, lo primero y prioritario será salvar vidas.

Los métodos básicos de capacitación incluyen:

- debates colectivos
- simulacros y juegos de representación
- materiales complementarios
- folletos o carteles de instrucción
- videos
- sesiones de revisión y análisis
- ejercicios de autoevaluación
- talleres prácticos
- presentaciones a cargo de expertos
- excursiones
- ejercicios mentales
- ejercicios o simulacros completos

A quién se debe capacitar

A todo el personal: administradores, conservadores/restauradores de arte, docentes, guardias de seguridad y custodios, porque todos tienen que estar preparados para confrontar la peor de las situaciones. La importancia de involucrar a todo el personal en la capacitación de emergencia puede manifestarse en cosas grandes o pequeñas. En el Barbados Museum and Historical Society, un nuevo empleado de custodia que no había sido capacitado no se dio cuenta de la importancia que tenía el moho que se estaba formando alrededor de la unidad de aire acondicionado en una sala donde había mapas históricos. Solamente cuando una persona capacitada vio el moho, un día o dos después, se informó del problema al personal superior y se encaró su solución. “La capacitación ayuda para que las personas se sientan más cómodas con una situación potencialmente peligrosa y estén preparadas psicológicamente mejor organizadas”, afirma Alissandra Cummins, directora del Museo de Barbados.

La mayoría de los miembros del personal tiene que practicar los procedimientos de evacuación, el manejo básico de los objetos y las técnicas de rescate. En algunos museos, los administradores alientan a los empleados a tomar en serio las actividades de capacitación, informándoles que la preparación de emergencia constituye una prioridad que no puede pasarse por alto, y que los empleados que lo hagan podrían sufrir las consecuencias. Es ése el enfoque del Mystic Seaport Museum, que ha sido azotado por numerosas neviscas y graves tormentas y que es víctima de un huracán cada cinco años, más o menos. “Dado que el mal tiempo es una amenaza constante, nadie puede darse el lujo de eludir sus responsabilidades”, enfatiza David Mathieson, supervisor de conservación/restauración del museo.

Cada primavera, se actualiza el plan de emergencia del Mystic Seaport Museum. Todos los empleados deben actualizar y revisar su sección del plan. Si el material nuevo no responde a las normas del museo, se devuelve al personal que corresponda. “Si no se finaliza una versión preliminar aceptable para la fecha límite, el personal responsable no puede irse de vacaciones, y ello ha sucedido”, continúa Mathieson. “Es algo que nos tomamos muy en serio”. Cuando los administradores están a favor de este método, agrega Mathieson, los plazos para completar el plan de emergencia podrían coincidir con las evaluaciones anuales de salario.

A medida que el personal vaya adquiriendo conocimientos prácticos, tenga en cuenta que, en una situación de emergencia importante, habrá gente ajena a la institución que se acercará a ella para ofrecer asistencia sin capacitación alguna. Estos voluntarios podrían ser miembros de la comunidad, personal militar u otros trabajadores de emergencia ansiosos por ayudar a proteger, evacuar o rescatar

objetos. Decida con antelación cómo va a utilizar la ayuda de estos voluntarios no capacitados. Contemple capacitar a algunos empleados para que estén en condiciones de capacitar a otras personas de manera improvisada.

“Lo que no pueda hacerse por adelantado tiene que realizarse mediante instrucciones orales impartidas por un grupo de gente que ya haya sido capacitada”, opina Jerry Podany, jefe de la conservación/restauración de antigüedades del Museo J. Paul Getty. La capacitación básica puede incluir lo siguiente:

- procedimientos de emergencia, incluso simulacros de incendio
- procedimientos para la identificación de empleados
- funciones que cumplirá la última persona en salir de la institución
- procedimientos de seguridad e inspección de las instalaciones durante las horas en que la institución esté abierta y cerrada
- responsabilidades que se asumirán al recibir llaves
- cierre de cajas de seguridad y cámaras blindadas
- responsabilidades de acceso especial con respecto a lugares con alarmas, tarjetas de acceso, combinaciones de cámaras y cajas de seguridad y listas de acceso
- números de información general y de emergencia que se utilizarán
- primeros auxilios y reanimación cardiopulmonar (RPC)
- inspecciones y responsabilidades de seguridad general y personal e incendios.
- seguridad ocupacional
- procedimientos de notificación de peligros observados que pongan en riesgo la seguridad personal
- Procedimientos de protección y manejo de objetos

Por dónde empezar

Una de las cosas más eficaces que se puede hacer para prepararse para emergencias es capacitarse y tener mayor información y conciencia de todo lo relativo a la forma de responder antes desastres.¹

— “Manual de planificación de emergencia” del Centro Getty

Para muchos, los simulacros de incendio son una broma. Desde que éramos pequeños, hemos participado en ejercicios de evacuación de emergencia sin darnos cuenta realmente de lo que podría suceder en el caso de ocurrir una emergencia. Esta actitud pasiva se ha convertido en un hábito que es necesario romper. Mucha gente se muestra indiferente y apática ante la capacitación para preparación y respuesta a situaciones de emergencia. Eso es lo que los administradores del Museo de Arte de Seattle descubrieron cuando iniciaron un ambicioso programa de capacitación. “Al principio tuvimos problemas para conseguir que la gente lo tomara en serio”, relata Gail Joice, subdirectora principal y encargada de registros del museo. “Hay resistencia al principio, miedo a lo desconocido y mucha gente siente rechazo”.

Por lo tanto, la primera actividad que usted tiene que cumplir en su carácter de director de preparación para emergencias (DPE) para poder capacitar al personal es lograr que se involucren en el proceso. Si lo desea puede empezar en la fecha de aniversario de alguna emergencia, simplemente para dar al personal y a la comunidad más motivos para tomar en serio la capacitación en materia de preparación y respuesta para emergencias. Pero ocúpese, sin embargo, de disipar los temores que son naturales y lógicos cuando le pida a la gente que piense en lo peor.

Las siguientes actividades costarán muy poco o ningún dinero, a la vez que servirán para que los participantes se sientan integrados en un equipo.

- Actividad 1:** Realizar una limpieza general
- Actividad 2:** Enseñar al personal a ser observadores atentos
- Actividad 3:** Invitar a otros expertos para que enseñen algunos aspectos prácticos
- Actividad 4:** Impartir una lección básica sobre extintores de incendios
- Actividad 5:** Ampliar los simulacros de incendios
- Actividad 6:** Probar el sistema de notificación
- Actividad 7:** Recomendar al personal que lleve los conocimientos de preparación para emergencias a sus hogares
- Actividad 8:** Enseñar al personal cómo manejar objetos valiosos y cuándo hacerlo
- Actividad 9:** Practicar frecuentemente los ejercicios mentales relacionados con emergencias
- Actividad 10:** Realizar ejercicios planeados
- Actividad 11:** Prever el impacto psicológico
- Actividad 12:** Formar el equipo
- Actividad 13:** Grabar los ejercicios y efectuar críticas
- Actividad 14:** Evaluar el programa de capacitación

Actividad 1

Realizar una limpieza general

Organice un proyecto colectivo en el que todos los miembros del personal participen en el recogido de basura y desechos. Este ejercicio sirve para levantar la moral y también reduce los peligros que confronta la institución cultural. En realidad, la mayoría de las emergencias que suceden en museos son el resultado de un mal mantenimiento y limpieza, o bien se ven negativamente afectadas por ello, así como del mal mantenimiento de los equipos o el uso inadecuado de las instalaciones. Entonces, la gente podrá usar mejor los lugares que queden vacíos. La limpieza sirve también para que la gente conozca mejor la distribución de la institución, incluso las salidas de escape que podría necesitar algún día. Recomiende al personal que use *jeans* o ropa vieja para la limpieza. El ambiente informal les hará más receptivos y prestarán más atención a las precauciones básicas de seguridad. A continuación se provee una serie de consejos prácticos de seguridad que puede impartir al personal durante el ejercicio.

- No almacenar objetos cerca de las salidas de ventilación de la calefacción ni de las calderas.
- Guardar los objetos pesados en los anaqueles más bajos.
- Evitar colocar objetos directamente debajo de las cañerías de agua.
- Guardar las pinturas, los productos químicos y los limpiadores en gabinetes bien ventilados y a prueba de incendios.
- Mantener limpios los motores, no dejar que se acumule polvillo, y procurar que los cables de los aparatos eléctricos estén en buenas condiciones.
- Verificar los contenedores de basura al final del día para comprobar si hay materiales de combustión lenta. Vaciarlos todas las noches.

- Guardar las obras de arte y los artefactos valiosos en recipientes o contenedores cerrados, o bien en bolsas de protección fabricadas con materiales químicamente inertes, que proporcionen circulación de aire y filtren las partículas.
- Si la institución se encuentra en una zona sísmica, asegure o amarre las computadoras, máquinas facsímiles, escáners, libreros o bibliotecas y demás equipos de oficina contra las paredes o el mobiliario. Si se amarran contra una pared, procure colocar la fijación en una costilla de encofrado.
- Desenchufar los aparatos eléctricos, como por ejemplo máquinas de montaje en seco, planchas de adherencia y calefactores portátiles después de usarlos, y tener cuidado dónde se dejan guardados esos equipos que producen calor.
- Desenchufar las computadoras durante tormentas eléctricas, o bien si hay pronósticos de tormenta para esa noche, y cambiar los protectores de sobrevoltaje cada tres a cuatro años.

Actividad 2

Enseñar al personal a ser atentos observadores

Un empleado de la tienda de regalos observa que hay una mancha oscura en el techo, lo cual indica que hay una pérdida de agua. Un voluntario que trabaja en la mesa de información observa que un visitante actúa de una manera extraña en la entrada o en la sala de espera. Un empleado de mantenimiento descubre una pila de basura dejada por los obreros de construcción cerca de la salida de calefacción. Cada una de estas personas observó algo raro que tenía la capacidad potencial de convertirse en una situación de emergencia.

Se debe habilitar al personal para que notifique lo que observe y hacerle notar que ello forma parte de sus funciones laborales. Es necesario brindar capacitación en técnicas de observación. También se debe instruir a los voluntarios en lo relativo a las medidas básicas de seguridad, dado que ellos pueden ofrecer un nexo vital en la cadena de medidas de seguridad general. Consulte a los miembros del equipo de seguridad personal y pública para obtener más ideas sobre capacitación en esta esfera.

Actividad 3

Invitar a otros expertos para que enseñen algunos aspectos prácticos

Una forma fácil de reducir parte de la carga de capacitación consiste en recurrir a organizaciones que se especialicen en preparación para emergencias.

Otras instituciones culturales. No tiene sentido empezar de cero. Aproveche la experiencia y los conocimientos de otras instituciones que ya hayan elaborado programas de capacitación. Tenga en cuenta que todo plan de emergencia será único en sus características y no todo lo que haga una institución puede ser aplicado en otra. Consulte a los directores de otras instituciones culturales que hayan sufrido emergencias. Averigüe qué es lo que funcionó y qué no funcionó en su caso.

La Cruz Roja y los servicios locales de ambulancia. Estos grupos pueden proporcionar capacitación en reanimación cardiopulmonar (RPC) y primeros auxilios.

Departamento de bomberos. Los bomberos pueden enseñar al personal a utilizar los extintores de incendios y asegurarse de que se inspeccionan periódicamente y se mantienen en buenas condiciones de funcionamiento. Los inspectores pueden identificar también los posibles peligros de incendio que hay en las instalaciones y en el predio de la institución, así como explicar cuál es la forma de reducir tales peligros. Además, el personal de bomberos puede probar la presión de agua disponible.

U.S. Army Corps of Engineers. El Cuerpo de Ingenieros sabrá si el museo se encuentra en una zona de inundaciones. Podrá calcular también el nivel que podría alcanzar el agua. Si el museo se encuentra en una zona con tendencia a inundarse, pregunte cómo se puede capacitar al personal para llenar y usar bolsas de arena en la forma adecuada.

Departamento de policía. Hable con las autoridades con respecto a la forma de capacitar al personal para manejarse mejor en situaciones de amenazas de bombas o actos de vandalismo. Proporcione a la policía el plan de seguridad pública, mapas y, en lo posible, llaves.

Empresas locales. No dude en solicitar donaciones a las empresas y negocios locales. Una empresa de computadoras donó materiales de embalaje Styrofoam al Museo y Sociedad Histórica de Barbados. Además, una compañía maderera proporcionó madera, sin cargo alguno, y la cortó según determinadas especificaciones para fabricar persianas de protección, y otra fuente donó cajas de cartón grueso para trasladar la colección. “Normalmente a la gente le gusta donar. Prefiere donar para la preparación para emergencias en vez de enterarse de que la institución quedó totalmente devastada y que se necesitan miles de dólares”, afirma Alissandra Cummins, directora del Museo de Barbados.

Agencias meteorológicas. Es fundamental mantenerse en contacto con las agencias meteorológicas durante las temporadas de inclemencias climáticas. Se deberá nombrar a algún miembro de los equipos de preparación para que establezca contactos directos con el personal de la agencia y aprenda todo lo relativo a advertencias y alertas meteorológicas.

Radioaficionados. Averigüe si alguno de los empleados es un radioaficionado. En caso contrario, capacite al personal que esté interesado en cómo ponerse en contacto con fuentes de ayuda por radio.

Compañías de seguros. Las empresas aseguradoras pueden ofrecer inspecciones y asesoramiento gratuito. Disponga lo necesario para que los miembros del comité y demás personal pertinente se encuentren presentes durante alguna inspección.

Actividad 4

Impartir una lección básica sobre extintores de incendios

Al igual que en la actividad de limpieza general que se mencionó en la Actividad 1, este ejercicio exige que los empleados vengan vestidos con blue jeans. Indique a los empleados que se reúnan en una zona de estacionamiento o algún otro lugar pavimentado en el horario previsto. Disponga lo necesario para que los bomberos les enseñen cómo usar un extintor de incendios (Figura 4). Se sorprenderá por la cantidad de gente que no sabe realizar esta sencilla técnica. Toda lección sobre cómo usar un extintor de incendios, o algún otro equipo, deberá seguir estas pautas:

- Proporcionar una descripción detallada del procedimiento, usando ilustraciones siempre que corresponda.
- Ofrecer una demostración práctica.
- Brindar oportunidades periódicas para practicar.
- Enseñar la norma de los treinta segundos: si no se puede apagar el incendio en treinta segundos con un extintor, dejar de intentar y evacuar el lugar lo antes posible.
- Pida a la gente que describa los lugares donde se encuentran los extintores de incendios en todo el edificio. Quizás podría entregar un premio a la persona que pueda nombrar la mayor cantidad de ellos.



Figura 4 Personal del J. Paul Getty Museum participa en una sesión de capacitación para aprender a usar extintores de incendios. Foto: Brian Considine.

Este ejercicio podría inspirar un debate constructivo para determinar si los extintores están ubicados en los lugares más convenientes y accesibles. ¿Se ha modificado el interior y las galerías del edificio desde que se instalaron los extintores? Procure que los extintores y las mantas para incendios estén en lugares estratégicos del edificio, como por ejemplo en cada piso y cerca de las puertas y salidas.

Asimismo, discuta quién tendrá la responsabilidad de asegurarse de que los extintores recargables y los equipos detectores de humo sean mantenidos y probados en forma periódica, según lo exigido por el departamento local de bomberos. Esta persona o comité decidirá el tipo apropiado de extintores recargables que se dispondrá, como por ejemplo a base de agua, dióxido de carbono, Clase A o Clase B. Se deberá incluir esta responsabilidad en las descripciones de las funciones del personal.

Los incendios se clasifican en tres categorías: los incendios Clase A son los causados por combustibles comunes, como por ejemplo madera, papel y textiles. Los incendios Clase B se alimentan con materiales inflamables, como por ejemplo pintura al óleo y solventes. Los incendios Clase C son producto de problemas en equipos eléctricos, incluso aparatos, cableados y cajas de fusibles. Los extintores con agua de alta presión apagarán un incendio Clase A, pero ocasionarán daños con el agua. Ya se dispone de extintores que usan un pulverizador de agua muy fino. Los extintores de dióxido de carbono apagarán incendios Clase B y C, y se recomiendan cuando se trata de materiales frágiles, pero el gas puede dañar el vidrio. Los extintores con productos químicos secos (ABC), que dejan un residuo en polvo, pueden utilizarse para las tres clases de incendios.

Los empleados responsables de los extintores de incendios podrían ser también los encargados de controlar el inventario periódico y encargar los suministros de emergencia. Por ejemplo, las baterías o pilas secas tienen que ser cambiadas periódicamente.

Consulte a los equipos de seguridad personal y pública, así como de instalaciones y mantenimiento para obtener más sugerencias sobre equipos de emergencia que el personal debería aprender a usar.

Actividad 5

Ampliar los simulacros de incendios

Los simulacros de incendios pueden llegar a ser una actividad rutinaria y no dejar impresión alguna sobre la gente, como todos seguramente recordamos de nuestra época de escolares. Cuando se capacite al personal, resulta útil convertir un ejercicio rutinario en una experiencia algo más interesante. Antes de comenzar el simulacro, bloquee alguna escalera que la gente tendría que usar normalmente, lo cual les obligará a decidir en el acto cuál es la mejor manera de salir del edificio. Pida a algún miembro del personal que simule un accidente, quizás romperse una pierna, e invite a sus colegas a procurar una manera de evacuar a esa persona. Por último, indique a un empleado que se esconda dentro del edificio. Cuando el resto del personal se haya reunido afuera, observe si alguien ha notado la ausencia de esta persona.

Los ejercicios de este tipo sirven para fomentar el pensamiento rápido y poner énfasis en la necesidad de estar preparados. Se hará evidente, por ejemplo, lo importante que es contar con equipos de primeros auxilios en lugares visibles y de fácil acceso e implementar un sistema para ayudar a determinar si se ha evacuado a todo el personal.

Actividad 6

Probar el sistema de notificación

Algún día de la semana, pida a algunos empleados que se queden hasta más tarde. Van a llamar por teléfono a cada uno de los empleados y voluntarios y les van a decir que se trata de un ejercicio. Les formularán las siguientes preguntas: ¿Si hubiera una emergencia en el museo en este momento, estaría usted dispuesto a venir a ayudar? ¿Cuánto tiempo le tomaría llegar aquí?

La primera vez que los empleados del Museo J. Paul Getty probaron este ejercicio, descubrieron que el 10 por ciento de los números de teléfono de los empleados estaban mal. El ejercicio no solamente brindó a los administradores una mejor idea de la distancia que había entre los domicilios de los empleados y el museo, sino también de quién podría asistir en una emergencia y cuán necesario era contar con una lista actualizada de las direcciones y los números de teléfono de todos los empleados.

En el caso de aquellos empleados que no tenían teléfono en sus hogares, se tendría que modificar el ejercicio. Se podría enviar a varios empleados a los domicilios de estos colegas. Durante el trayecto, podrían observar cuánto tiempo les tomaría llegar al museo en una situación de emergencia.

Actividad 7

Recomendar al personal que lleve los conocimientos de preparación para emergencias a sus hogares

Aun cuando el personal no pueda irse porque las carreteras y caminos están en malas condiciones, el hecho de saber que están preparados en sus hogares les brindará cierto grado de tranquilidad para que puedan concentrarse en la tarea que les corresponde.²

— Wilbur Faulk, Ex-director de seguridad del Centro Getty
Fundación Getty

Una de las mejores formas de motivar al personal para que participe plenamente en la planificación de crisis es ayudarlo a estar preparado para confrontar una emergencia en sus hogares. Al concentrarse en los empleados y sus familias, se les transmite la sensación de que la institución se preocupa realmente por ellos. Además, les obliga a confrontar la realidad de que la vida de sus seres queridos podría estar en peligro a raíz de no estar preparados para una emergencia.

El Museo de Arte de Seattle efectuó un taller que proporcionó asesoramiento práctico sobre cómo prepararse para un terremoto. El museo compró

también grandes cantidades de equipos de primeros auxilios, junto con barriles de agua potable, que el personal a su vez podía comprar a un menor precio para usar en sus domicilios. Gail Joice señala, “Todo el proceso de capacitación fue menos abrumador gracias a la implementación de esta forma eficaz de lograr el compromiso del personal”.

Si los empleados están preparados en sus propios hogares, es mucho más probable que dediquen más atención a las necesidades de la institución durante una crisis. “Cuando iniciamos el proceso de planificación de emergencia, formulamos las siguientes preguntas a cada uno de los empleados: ¿Tiene usted el folleto de emergencia que publicó el comité nacional para la preparación de emergencia? ¿Sabe usted dónde se encuentra el refugio para emergencias? Casi dos tercios de ellos no tenía conocimiento de estas dos cosas”, señala Alissandra Cummins.

Actividad 8

Enseñar al personal cómo manejar objetos valiosos y cuándo hacerlo

No todos los empleados saben cuál es la manera correcta de manejar los objetos dañados de una colección de museo. Durante una emergencia, el impulso de salvar objetos valiosos será muy fuerte y los empleados deben saber que sus acciones incompetentes por falta de capacitación podrían dañar estos objetos. Coordine los aspectos de capacitación en materia de colecciones con el equipo encargado de ellas, de acuerdo con las pautas elaboradas como parte de su contribución al Informe 2 (véase el Capítulo 7, Actividad 3, páginas 158–60).

El personal encargado de las colecciones deberá instruir a los colegas para que sepan qué hacer en una situación de emergencia, incluidos los procedimientos para manejar objetos y las técnicas básicas de rescate.

Actividad 9

Practicar frecuentemente los ejercicios mentales relacionados con emergencias

Uno se da cuenta poco a poco de que todo el proceso de preparación para emergencias es casi como si fuera otra operación. La única forma de encararlo es en forma diaria.

— Alissandra Cummins, Directora
Museo y Sociedad Histórica de Barbados

¿Está listo para tomar decisiones difíciles? Los ejercicios mentales constituyen una buena manera de prepararse para ello. Este tipo de ejercicios no cuesta nada, pero representa una parte importante del proceso de capacitación. Al presentar el escenario de una situación de emergencia, estos ejercicios pueden revelar vacíos o brechas que van quedando hasta en el mejor de los planes de contingencia. También pueden instarlo a buscar soluciones a problemas que quizás nunca se le hubieran ocurrido.

Al efectuar estos ejercicios mentales, seguidos por discusiones tipo mesa redonda, surge por consenso general una lista de prioridades para las actividades. Se deberá colocar esta lista en un lugar visible de cada departamento, así como entregarla al personal adecuado. Se deberá guardar una copia en algún lugar seguro. En algunas instituciones, todo objeto y colección está clasificado y rotulado en función de su importancia, lo que ayuda a garantizar que los objetos más valiosos serán salvados en el caso de que lleguen a la escena de la emergencia personas que no estén familiarizadas con las colecciones. Algunos expertos recomiendan que los objetos que estén más amenazados por peligros tales como agua, fuego o productos químicos, sean los primeros en ser salvados. El equipo encargado de las colecciones tiene la responsabilidad de establecer este procedimiento con antelación.

En un ejercicio de índole mental, se puede visualizar un número ilimitado de situaciones. A continuación aparecen cinco ideas:

Situación 1: se produce un terremoto durante la celebración de un concierto en el museo. ¿Se deberá pedir a los invitados que salgan, o bien se les deberá pedir que ayuden? ¿Cuáles son las primeras prioridades?

Situación 2: durante un huracán, se llena de agua una de las salas de depósito de las colecciones. No se ha cortado la electricidad y los tomacorrientes eléctricos están sumergidos en agua. ¿Se electrocutará si entra? ¿Qué deben hacer, usted y sus colegas?

Situación 3: son las seis de la tarde y usted es una de las últimas personas en abandonar el edificio. Huele humo pero no oye ninguna alarma de humo. ¿No ha funcionado la alarma? Mientras investiga, el olor a humo se intensifica a medida que se aproxima a una galería. ¿Qué hace?

Situación 4: se ha provocado un incendio. Se apagan las luces, hay cuatro salidas bloqueadas por el fuego y alguien se ha caído y sufrido una lesión en la espalda cuando bajaba corriendo por la escalera. ¿Qué debería suceder a continuación?

Situación 5: una persona enloquecida grita obscenidades y comienza a rasgar las pinturas y a salpicar las obras de arte con un líquido desconocido. ¿Cómo deberá reaccionar usted?

Actividad 10

Realizar ejercicios planeados

Lleve a cabo el primer ejercicio después de que los empleados hayan tenido la oportunidad de tomar conocimiento del programa y de ensayar bien lo aprendido en relación con el plan de emergencia. Para lograr un mayor impacto, trate de planear el ejercicio en una fecha cercana al aniversario de alguna emergencia que sea bien conocida para la comunidad.³

— Wilbur Faulk, Ex-director de seguridad del Centro Getty
Fundación Getty

Los ejercicios planeados no tienen un formato que se acomoda a todas las situaciones, como tampoco hay una sola forma correcta de realizar un ejercicio. Trate de que el primer ejercicio sea breve y sencillo. Se pueden ir haciendo más largos y complejos a medida que los miembros del personal se vayan tornando más versados en preparación para emergencias y actividades de respuesta. Adapte los ejercicios a los tipos de emergencias que sean comunes a la zona geográfica de la institución. A continuación aparecen algunas pautas para los ejercicios planeados:⁴

- No esperar a que el plan esté totalmente escrito para realizar el primer ejercicio. Mantenerse al día en cuando a lo realizado por el CPE y los equipos departamentales. Una de las prioridades del ejercicio es ayudarlo a identificar las deficiencias del plan a medida que se vaya elaborando.
- El ejercicio deberá apuntar al éxito y no al fracaso, infundir confianza en vez de temor.
- Usar el informe de evaluación de aspectos vulnerables del CPE para identificar las situaciones de emergencia más probables y crear un ejercicio en torno a ellas. Si el centro se encuentra en una zona de huracanes,

realizar un ejercicio para huracanes. Si los incendios de pastizales constituyen una gran amenaza, realizar un ejercicio en función de ello.

- Efectuar ejercicios o simulacros durante la época del año que corresponda. Por ejemplo, una época ideal para efectuar un ejercicio de emergencia por tornado es a finales del invierno o a principios de la primavera.
- Concentrarse en los aspectos relativos a la seguridad personal. Usar las técnicas de triage para simular accidentes mortales o heridas realistas a efectos de probar los conocimientos de primeros auxilios y RPC. Reclutar a algunos jefes de departamento para que actúen como visitantes heridos de manera tal que los subordinados se acostumbren a la idea de tomar decisiones por su cuenta.
- Incluir oportunidades para probar la capacitación en materia de extintores de incendios, los movimientos a realizar durante situaciones de emergencia, el uso de herramientas y equipos especiales, y la capacidad de cortar los servicios eléctricos.
- Mantener en secreto los detalles de todo ejercicio planeado. Así se garantizará que haya ese factor sorpresa que está siempre presente en una emergencia.
- En cada uno de los ejercicios, asignar a algunos miembros del personal la tarea de observar y evaluar el ejercicio.
- Pedir a algún elemento del equipo de respuesta que documente el ejercicio con fotos y videos, que puedan usarse posteriormente como herramientas de capacitación o bien en las propuestas para obtener subvenciones para preparación de emergencias, o en las campañas para recaudar fondos.
- Crear conciencia pública. Distribuir volantes con información sobre el ejercicio a todos los visitantes e incluir un pase gratuito para otra visita al museo o a la institución.
- Durante la reunión de evaluación posterior al ejercicio, permitir a los miembros del equipo evaluar lo practicado, identificar qué funcionó bien y qué deficiencias tiene el plan de emergencia. Tratar de identificar también toda otra necesidad de capacitación. Discutir el impacto psicológico que el ejercicio tuvo sobre los participantes.
- No hay que esperar que el primer ejercicio salga bien, sino que constituya una oportunidad de aprendizaje.

Se deberán crear ejercicios en torno a los problemas y las soluciones identificadas durante los ejercicios mentales. No hay que sorprenderse si las mejores soluciones sugeridas durante las sesiones de intercambio de ideas no funcionan durante un simulacro o ejercicio real. Después de todo, ése es uno de los propósitos del ejercicio.

Los ejercicios realizados en pleno no solamente sirven para mantener alerta al personal, sino también para asistir a la institución en la detección de deficiencias que tenga el plan de emergencia. En el Museo y Sociedad Histórica de Barbados, por ejemplo, el personal ya había repasado mentalmente todos los pasos necesarios para proteger los armarios de vidrio que contuvieran documentos históricos raros durante un huracán. Pero durante un ejercicio, se dieron cuenta de que adosar persianas de pino a los armarios llevaba demasiado tiempo después de recibir la advertencia de un huracán. Por consiguiente, el museo deja ahora las persianas puestas durante la temporada de huracanes. Alissandra Cummins comenta, “Los armarios no se ven bonitos, pero a nadie le importa”.

El uso de accesorios u objetos de utilería durante un ejercicio completo sirve para que la práctica sea más real. Por ejemplo, ponga una docena de libros mojados en la biblioteca, una alfombra que esté empapada en una galería, o bien

cerámicas cascadas en una vitrina de exhibición. Si estos elementos fueran objetos reales de la colección, ¿cómo se deberían manipular?

Cerciórese de que cada uno de los empleados tenga la oportunidad de desempeñar un papel clave. La gente tiene que estar capacitada para saber qué hacer durante una emergencia y cuáles son las responsabilidades de los demás, dado que no todas las emergencias siempre suceden cuando todos los miembros clave del equipo de respuesta se encuentran presentes en el establecimiento. La mejor manera de familiarizarse con una tarea es desempeñarla. Según una publicación del gobierno de EE.UU. llamada *Organizational Behavior in Disasters and Implications for Disaster Planning*:

Un error frecuente de la planificación de emergencia es que los encargados se olvidan de que tendrán que orientar, capacitar o instruir a otros (por ejemplo, personas y grupos) en relación con sus respectivas funciones en una situación de desastre. Conocer las funciones y responsabilidades de unos pocos funcionarios y encargados clave, o la organización en sí, no es suficiente. Es necesario enseñar a los demás lo que se espera y esperará de ellos.⁵

Los ejercicios pueden servir para identificar qué miembros del personal reaccionan mejor cuando están bajo presión. No siempre se trata de la gente que uno normalmente esperaría. Algunas personas podrían dejarse llevar por el pánico y no estar en condiciones de cumplir con sus funciones. Al asignar tareas antes de una emergencia real, utilice aquellas personas que hayan sobresalido durante los ejercicios o simulacros. A continuación aparecen algunos ejemplos de situaciones para ejercicios planeados:

Situación 1: una manifestación realizada por estudiantes universitarios a una cuadra del museo se ha tornado violenta. Se pueden oír las sirenas y explosiones. En ese momento hay un grupo de escolares en el museo y no se puede encontrar el autobús ni a su conductor. Un pequeño grupo de benefactores, muchos de ellos personas de la tercera edad, se encuentra reunidos en la biblioteca. Pregunte al personal: ¿Cuándo cerrarían el museo? ¿Qué harían con los visitantes? ¿Quién se ocuparía de ellos? ¿Qué debería hacerse para proteger al edificio y a la colección?

Situación 2: como consecuencia de las lluvias caídas en las montañas, se eleva lentamente el nivel de las aguas de un río cercano. Según opinión de los expertos, podría alcanzar niveles que no se han registrado en los últimos cien años. En un plazo de dos días, el primer piso del edificio principal podría estar bajo agua. Pregunte al personal: ¿Qué habrán de mover? ¿Quién se va a encargar de hacerlo? ¿Dónde se guardarán los objetos de la colección? ¿Qué suministros son necesarios para tratar los daños causados por el agua?

Situación 3: se produce un corte de energía a raíz de un terremoto. El director del museo, un conservador/restaurador y tres visitantes quedan atrapados en un ascensor. El centro está en la oscuridad y el generador de emergencia no funciona. Se produce un pequeño incendio, ocasionado por la avería de una válvula de gas, y una galería corre peligro. Pregunte lo siguiente: ¿Sabían cómo activar las alarmas y los aparatos automáticos para la eliminación de incendios? ¿Cómo se notificará a los bomberos? ¿Funcionarán los teléfonos si no hay electricidad? ¿Cómo se rescatará a la gente atrapada en el ascensor?

Situación 4: durante un huracán, los vientos fuertes con intensidad de tormenta han hecho añicos las ventanas de las galerías y tres personas han sufrido cortaduras graves como consecuencia del vidrio que voló. ¿Quién se ocupará de la gente herida? ¿En qué lugar se prestarán los servicios de primeros auxilios?

Mientras tanto, las colecciones se están mojando por la lluvia que entra y no hay electricidad. ¿Qué se debe hacer en primer lugar? ¿Se deberá cubrir las ventanas? ¿Con qué? ¿Qué objetos deberán ser trasladados? ¿Cómo se trasladarán? ¿Quién lo hará?

Situación 5: está filtrándose humo o, si corresponde, ceniza volcánica en el edificio. ¿Se deberán cerrar o abrir las salidas de ventilación? ¿Quién sabe cómo se cierran o cómo cerrar la llava del gas e interrumpir el servicio de electricidad? ¿Qué otra cosa habrá que hacer?

No se preocupe por crear una situación práctica que sea demasiado estafalaria. Como señaló Vance McDougall del Museo Nacional de Canadá en un taller de planificación de emergencia realizado en 1986:

Recuerde que las emergencias ocurren en el peor de los momentos, en el peor lugar posible y en las peores condiciones... Haga siempre un análisis crítico de los ejercicios en función de todas las situaciones posibles, independientemente de cuán remotas parezcan las probabilidades de que ocurran. Nunca se permita caer en la autocomplacencia. Cuando parezca que todo va bien, tómelo como la primer señal de peligro. ¡TENGA MUCHO CUIDADO!⁶

En el Mystic Seaport Museum, los administradores dispusieron la actualización del sistema de comunicación durante un fin de semana cuando no estaba previsto mal tiempo. Por supuesto que no fue así y se desató el huracán Bob mientras el museo no disponía de servicio telefónico. El personal sacó muchas monedas de la boletería y efectuó llamadas desde los teléfonos públicos que estaban enfrente del museo. “Cuando se presenta una tormenta, es probable que el director se encuentre en la otra costa del país y el director de planta esté en el hospital a punto de ser operado. Luego, la tormenta se convierte en huracán. Se puede garantizar que así sucede”, comenta David Mathieson.

Actividad 11

Prever el impacto psicológico

Los empleados, voluntarios y demás personas podrían sufrir lesiones secundarias, tales como heridas emocionales, después de un desastre.⁷

— “Manual de planificación de emergencia” del Centro Getty

El “Manual de planificación de emergencia” del Centro Getty trata la evolución de las respuestas que podrían experimentar las personas tras una emergencia. Se identifican seis etapas:

1. El impacto del acontecimiento (en el momento del acontecimiento en sí)
2. El shock o la conmoción (24 a 48 horas después del acontecimiento)
3. El poder de sugestión (1 a 3 días después del acontecimiento)
4. La euforia (1 a 2 semanas después del acontecimiento, durante la fase inicial de respuesta)
5. La ambivalencia (cuando finaliza la fase crítica de respuesta)
6. La reintegración (2 a 9 meses después del acontecimiento, cuando se regresa a la normalidad y las condiciones ya son estables).

Se sugieren varios tipos de medidas posteriores para ayudar al personal a confrontar el impacto psicológico. Tales medidas incluyen ofrecer sesiones de apoyo y orientación a cargo de un tercero ajeno a la institución, prestar atención a los cambios en las respuestas del personal, organizar grupos de apoyo, proporcionar una evaluación en un plazo de cuarenta y ocho horas después de la emergencia a la que asistan todos los miembros del personal, reorganizar los horarios de trabajo según sea necesario, y restablecer las operaciones normales lo antes posible.

Se deberá tratar el impacto psicológico de las emergencias y los desastres en los ejercicios de capacitación. Reserve tiempo para efectuar una sesión de evaluación después de realizar un ejercicio completo o tras una emergencia real para dar a los empleados la oportunidad de hablar de sus experiencias. Pregunte a la gente cómo se siente. Además de celebrar sesiones de evaluación, tipo mesa redonda, contemple la instalación de un buzón de sugerencias para que aquellas personas que sean más renuentes puedan compartir lo que sientan, piensen y opinen.

Actividad 12

Formar el equipo

Con el correr del tiempo, cada una de las personas ha reconocido que su experiencia individual ha tenido repercusiones sobre la experiencia general del museo. El personal se siente facultado. Se vuelve más seguro de sí mismo y de sus conocimientos prácticos.

— Alissandra Cummins, Directora
Museo y Sociedad Histórica de Barbados

La capacitación de los miembros de un departamento a otro constituye otro método que sirve para la formación del espíritu de equipo. Por ejemplo, los encargados de preparar objetos y de conservación/restauración pueden enseñar a los ordenanzas de limpieza a transportar obras de arte y artefactos valiosos. Los encargados de registros y archivos pueden compartir información sobre los números de identificación y las indicaciones correctas de las cajas.

La formación de un equipo acertado implica asumir riesgos que involucren conflictos, confianza, interdependencia y una ardua tarea. Las siguientes pautas, adaptadas del libro de Katzenbach y Smith,⁸ servirán de ayuda:

Seleccionar a los miembros en función de sus conocimientos prácticos y teóricos, así como sus actitudes. Reclutar a la gente sobre la base de las tres categorías de conocimientos correspondientes: conocimientos técnicos y funcionales, resolución de problemas y comunicación interpersonal. Todas las actividades destinadas a formar equipos deberán concentrarse en el proceso y la consecución de las tareas previstas. Una forma de fomentar el compromiso y la dedicación consiste en involucrar la mayor cantidad de gente posible en el programa de preparación y respuesta para emergencias. Para crear el ambiente adecuado, resulta útil identificar a “personas que crean” en el proceso de preparación para emergencias e invitarlos a formar parte del equipo.

Destacar el sentido de urgencia, dirección y unas normas claras. Cuanto más urgente y significativo sea el objetivo de un equipo, más fácil le resultará evolucionar hasta convertirse en un conjunto bien compenetrado. La preparación para emergencias conlleva, ciertamente, ese elemento de urgencia, pero usted podría confrontar la incredulidad bastante arraigada que, a menudo, se deriva del miedo a lo desconocido. Haga hincapié en la urgencia sin infundir miedo en la gente.

Hablar con claridad acerca de las expectativas que se tengan con respecto al equipo. Si sus metas y normas no están bien enfocadas, tampoco lo estará la labor del equipo. Contemple establecer normas que tomen en cuenta lo siguiente:

- asistencia (por ejemplo, ninguna interrupción para atender llamadas telefónicas)
- debate (por ejemplo, no hay temas prohibidos)
- confidencialidad (por ejemplo, lo que se habla en este grupo queda dentro de él, a menos que se convenga lo contrario)
- método analítico (por ejemplo, es bueno conocer los hechos)
- orientación hacia el producto final (por ejemplo, se asignan tareas a todos y todos las cumplen)
- confrontación constructiva (por ejemplo, los puntos de vista conflictivos fortalecen al grupo)
- aportaciones (por ejemplo, todos tienen que trabajar realmente)

Ser consciente de las acciones de cada uno. Los líderes o jefes marcan las pautas. Transmita a los jefes de equipo el grado de seriedad de su compromiso, dando el ejemplo y dedicando tiempo al proceso, así como dando tiempo libre a los integrantes de los equipos para que cumplan con su labor.

Fijar metas y tareas que puedan lograrse de inmediato. El hecho de fijar metas que sean difíciles *pero que puedan alcanzarse* pronto puede afianzar la cohesión del equipo e infundirle una sensación de satisfacción que marque el ritmo. Cerciórese de incluir en las metas de desempeño algún componente claro de “esfuerzo adicional”.

Incorporar información y hechos recientes. No deje que los equipos partan de la premisa de que sus experiencias o conocimientos son suficientes. Usted puede enriquecer su visión hasta motivarlos e instarlos a actuar, dándoles información nueva. Por ejemplo, usted podría presentar una monografía de investigación que destruya todos los mitos de cómo la gente actúa en situaciones de emergencia.

Planificar tiempo para celebrar reuniones de información y evaluación. Invite a los miembros del equipo a hablar entre ellos de una manera más informal y personal después de cada sesión. Es el momento para que los miembros se relajen y expresen sus temores o inquietudes. Las sesiones de evaluación sirven para que los miembros establezcan nexos y ayuden a las personas a seguir adelante sin miedos.

Promover los comentarios positivos, el reconocimiento y la recompensa. Al igual que en cualquier otra situación, los comentarios positivos funcionan bien en el contexto de un equipo. Si bien la satisfacción por el desempeño del equipo es, en última instancia, la recompensa más preciada, el equipo agradece mucho el reconocimiento sincero.

Actividad 13

Grabar los ejercicios y efectuar críticas

Mantenga registros completos, tanto escritos como fotográficos, de lo que suceda durante los ejercicios completos y en cualquier ejecución de los procedimientos de emergencia. A continuación, someta el plan de emergencia y el desempeño de todos los participantes en las operaciones de emergencia a un análisis crítico y abierto, tan pronto como las operaciones vuelvan a la normalidad, o se registre una mejoría. Promueva los comentarios de todas las personas que participaron mediante informes escritos, entrevistas y reuniones de grupo. ¿Qué salió bien? ¿Qué es lo que no funcionó?

Actividad 14

Evaluar el programa de capacitación

Todas las actividades de capacitación deberán incluir algún tipo de evaluación. ¿Disfrutaron los participantes del programa de capacitación? ¿Creen que aprendieron algo? ¿Qué les gustó y qué no les gustó? ¿Los supervisores piensan que han adquirido conocimientos nuevos? A través de los sondeos, los cuestionarios, grupos especiales y discusiones tipo mesa redonda para tratar las actividades de capacitación, recopilará información que le ayudará a efectuar mejoras. Procure medir las *reacciones* y la *adquisición de conocimientos*.⁹

Reacciones. Mida las reacciones que tienen los participantes de las actividades de capacitación. “Cuanto más favorables sean las reacciones a un programa, más probabilidades habrá de que los participantes presten atención y aprendan los principios, hechos y técnicas que se discutan”.¹⁰ Es conveniente que las hojas para comentarios sean anónimas a efectos de fomentar reacciones francas y permitir que los participantes efectúen otros comentarios que no estén contemplados por las preguntas.

Adquisición de conocimientos. Mida los conocimientos teóricos adquiridos, los conocimientos prácticos mejorados o las actitudes que cambiaron como resultado de la capacitación. Incluya este tipo de evaluación en la capacitación mediante la organización de situaciones previas y posteriores en las que los participantes demuestren si entienden los principios y las técnicas que se estén enseñando. Si se imparten conocimientos objetivos, realice una prueba con papel y lápiz.

Cuestiones por considerar



- ¿Quién se va a encargar de la capacitación inicial?
- Una vez capacitado, ¿podrá capacitar el personal a otros colegas o empleados nuevos?
- ¿Con qué frecuencia se deberá repetir la capacitación?
- ¿Quién tiene la responsabilidad de mantener actualizado el programa de capacitación?
- ¿Están capacitados los miembros del personal para saber qué hacer en situaciones que requieran alguna actuación que vaya más allá de su quehacer cotidiano o que supere su nivel de conocimientos?
- ¿Cómo se llevará la cuenta de qué empleados han sido capacitados en primeros auxilios o el uso de equipos de emergencia, o bien que sepan cómo manejar objetos culturales durante una evacuación?
- ¿Cómo se evaluarán las actividades de capacitación?
- ¿Se ha incluido a los consejeros fiduciarios en los ejercicios de capacitación? ¿Y a los vecinos? ¿Y a los amigos de la institución? ¿Y a los voluntarios? ¿Y a otros sectores de la comunidad local?
- Si no se cuenta con conservadores/restauradores entre el personal, ¿habló con los empleados acerca de qué medidas inmediatas está permitido tomar para proteger la colección en el lugar de un desastre antes de que llegue algún conservador/restaurador de obras de arte?
- ¿Hay algún foro al que los empleados puedan recurrir para comentar y dar a conocer sus reacciones durante y después del proceso de capacitación?

Recomendaciones para la capacitación en materia de preparación y respuesta para emergencias

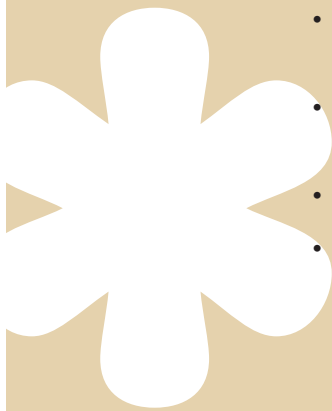
La Tabla 7 contiene una lista de pautas para las actividades de capacitación en materia de preparación y respuesta para emergencias. Tenga en cuenta estas pautas cuando planifique y evalúe los ejercicios de capacitación. Servirán para que los empleados se identifiquen personalmente con el programa de preparación y respuesta para emergencias.

Tabla 7 Pautas para las actividades de capacitación

Pauta	Ejemplo
Haga participar al personal y a los voluntarios en debates y situaciones en las que confronten dilemas relativos a la respuesta de emergencia y situaciones de emergencia en general.	“Hablemos de huracanes. ¿Alguien tiene algún recuerdo especial de algún huracán? ¿Por qué es tan inolvidable? ¿Estaba preparado para ello? ¿Tenía los elementos y equipos necesarios? ¿Perdió algo de valor? ¿Qué es lo no se esperaba?”
Fomente la participación activa, como por ejemplo la representación de papeles. Cree situaciones en que el personal pueda reflexionar acerca de las dificultades y las ventajas de formar parte de un equipo.	“Vamos a hacer un ejercicio de representación de papeles en el que nos turnaremos para desempeñar el papel de periodista y de portavoz. Aquí tienen una hoja de datos con los hechos relacionados con el incendio que ocurrió hace poco tiempo por la noche en la institución y una hoja de información sobre el plan de emergencia de la institución. ¿A quién le gustaría empezar?”
Prevea las condiciones adversas de la preparación para emergencias.	“Cuando desarrolla las actividades normales de su trabajo, ¿con qué obstáculos se encuentra cuando trata de realizar las actividades relativas al proceso de preparación para emergencias? ¿Tiene tiempo para ello? ¿Cuenta con los recursos necesarios? ¿Se le ha ocurrido a alguien una manera ingeniosa de incorporar estas tareas en su día de trabajo?”
Muestre la conexión entre la preparación para emergencias y las responsabilidades de los participantes.	“Como saben, se va a incluir la planificación de emergencia en las descripciones de sus responsabilidades. Se trata de una prioridad identificada por el director. Sé que la idea de una emergencia pone incómodos a algunos de ustedes, pero es una realidad con la que tenemos que vivir. Queremos proteger vidas y la colección”.
Proporcione materiales de instrucción, oportunidades constantes de aprendizaje y apoyo para un buen desempeño.	“Aquí tienen material que les explica cómo funcionan los nuevos transmisores/receptores (<i>walkie-talkies</i>). Tengan a bien leer este material y luego vamos a practicar su uso. Este material quedará guardado con los <i>walkie-talkies</i> . En el futuro, vamos a iniciar a veces nuestras reuniones usando los <i>walkie-talkies</i> para comunicarnos y de esa manera practicaremos su uso”.
Brinde a los empleados muchas oportunidades para practicar los conocimientos prácticos que se apliquen durante una crisis.	“El próximo lunes vamos a realizar nuestro ejercicio anual de uso de los extintores de incendios. La mayoría de ustedes ya lo ha hecho antes, ¿no es cierto? Si no lo han hecho, hablen conmigo después de esta reunión. El resto de ustedes, vuelvan a leer las instrucciones de uso de los extintores de incendios antes de que hagamos el ejercicio”.
Ayude a los empleados a adquirir nuevos conocimientos teóricos y prácticos mediante la creación de situaciones en que las que se pueda aprender en condiciones reales.	“Juan les va a explicar nuestros procedimientos para efectuar el tratamiento de libros y tapices que se hayan mojado. Algunos de ustedes van a necesitar estos conocimientos en el ejercicio de emergencia que realizaremos el mes que viene”.
Ofrezca comentarios para que los participantes de la capacitación sepan qué es lo que están haciendo bien y en qué aspectos tienen que mejorar.	“Julia, usted representó al portavoz de museo en el ejercicio y lo hizo muy bien. Usted respondió a las preguntas de Pedro cuando pudo hacerlo y las refirió a los funcionarios de emergencia cuando correspondía. Recuerde que no tiene que depender de lo que se acuerde de memoria cuando explique el plan de emergencia. Dispone de una hoja de datos para entregar o distribuir”.
Proporcione incentivos, recompensas, reconocimiento o remuneración, para fomentar, mejorar y mantener las actividades de planificación de emergencia.	“Felipe, quien puso al equipo encargado de las colecciones en contacto con un conservador/restaurador que se especializa en rescatar libros dañados por el agua, ganó el premio al empleado del mes en materia de preparación para emergencias. ¡Felicitaciones!”

Notas

1. Getty Center, “Emergency Planning Handbook” (Manual de planificación de emergencia del Centro Getty) (J. Paul Getty Trust, Los Ángeles, 1997, fotocopia).
2. Wilbur Faulk, “Organizing, Preparing, Testing, and Revising an Emergency Planning Program” (J. Paul Getty Trust, Santa Mónica, Calif., Feb. 1993, mecanografiado).
3. Wilbur Faulk, “Are You Ready When Disaster Strikes?” *History News* 48 (Enero/Feb. 1993), 9. Utilizado con permiso de la American Association for State and Local History.
4. Adaptado a partir de las entrevistas realizadas a los expertos que asesoraron en la compilación de este libro y de “Organizing, Preparing, Testing” de Faulk.
5. Enrico Quarantelli, *Organizational Behavior in Disasters and Implications for Disaster Planning*, Monograph Series, vol. 1, no. 2 (Emmitsburgh, Md.: National Emergency Training Center, 1984), 29.
6. Adaptado de Vance McDougall, “Museum Security, Fire, and Safety Emergency Plans” (monografía presentada en el taller llamado “Security Special Interest Group Emergency Planning”, Canadian Museum Association, Ottawa, Ontario, Canadá, 25 y 26 de marzo de 1986), 6–7. Utilizado con permiso.
7. Getty Center, “Emergency Planning Handbook” (Manual de planificación de emergencia del Centro Getty).
8. Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (Nueva York: HarperBusiness, 1993), 119–27.
9. Donald Kirkpatrick, “Great Ideas Revisited: Techniques for Evaluating Training Programs”, *Training and Development* (Enero de 1996), 54. Utilizado con permiso.
10. *Ibíd.*, 56. Utilizado con permiso.

Resumen del capítulo**Este capítulo**

- explicó por qué es crucial la capacitación para las actividades de preparación y respuesta para emergencias;
- recomendó los temas de capacitación y sugirió quién deberá presentar estos temas y recibir capacitación específica;
- proporcionó sugerencias para los ejercicios de respuesta a emergencias; y
- describió ejercicios mentales y explicó la importancia que tienen en la preparación para emergencias.

Con el correr del tiempo, cada una de las personas ha reconocido que su experiencia individual ha tenido repercusión sobre la experiencia general del museo. El personal se siente facultado. Se siente más seguro de sí mismo y de sus conocimientos prácticos.

— Alissandra Cummins, Directora
Museo y Sociedad Histórica de Barbados

Tercera parte

Para los jefes de equipos departamentales

CAPÍTULO 6

El equipo de seguridad personal y pública

CAPÍTULO 7

El equipo encargado de las colecciones

CAPÍTULO 8

**El equipo encargado de las instalaciones
y el mantenimiento**

CAPÍTULO 9

**El equipo encargado de la administración
y los registros**



Generalidades

Esta parte, que consiste en los Capítulos 6–9, constituye un buen recurso para los cuatro equipos departamentales: seguridad personal y pública, colecciones, instalaciones y mantenimiento y administración y registros, los cuales colaboran con el comité de preparación para emergencias en la elaboración de un programa de preparación y respuesta. La Tercera Parte tiene por objeto ayudar a los jefes de equipos a crear una estructura institucional y de procedimiento en la que el proceso de planificación, evaluación y análisis del plan de emergencia forme parte de la rutina diaria.

Se distribuirá cada uno de los siguientes capítulos al equipo que corresponda. A medida que los equipos vayan trabajando con los capítulos que les corresponden, podrán consultar la Tabla 5 (Capítulo 2, página 30) para obtener un detalle del proceso de planificación. Las preguntas de la prueba que figura en la Tabla 4 (Capítulo 2, página 28) proporcionan una guía para evaluar el nivel de preparación de la institución. La Figura 2 (Capítulo 3, página 51) presenta el organigrama del programa.

Si bien cada uno de los siguientes capítulos está dirigido al jefe del equipo departamental en sí, aquellas personas que ocupen cargos auxiliares deberán familiarizarse también con las funciones que cumpla el jefe en el proceso. Si la institución no cuenta con los cuatro departamentos especiales que se indican, el comité de preparación para emergencias habrá de dividir las responsabilidades según corresponda.

En los **Capítulos 6–9** se explican las funciones de cada equipo departamental en el programa de preparación y respuesta para emergencias; se explica la forma de evaluar las necesidades del programa; se sugiere qué deben pensar los jefes de equipos y qué preguntas deben hacer para tomar decisiones con respecto a las medidas adecuadas de prevención, preparación y respuesta; se identifica el contenido de los dos informes que cada uno de los equipos elaborará para presentar al comité; y se explican las funciones de cada equipo departamental de respuesta en el caso de una emergencia.

Cada capítulo incluye “Cuestiones por considerar” que sirven para asistir en el proceso de planificación y “Ejercicios recomendados” para ayudarle a relacionar el material con la institución en particular.

Para obtener una descripción general del programa de preparación y respuesta para emergencias, consulte los Capítulos 1–3. Para obtener ideas de capacitación, véase el Capítulo 5.

El equipo de seguridad personal y pública

Cuando la institución cree el plan de emergencia, deberá abordar los aspectos relativos a la seguridad personal y pública. Este capítulo está destinado a servirle de recurso a usted, en su carácter de jefe del equipo de seguridad personal y pública.

Su función en el proceso

De todos los equipos departamentales, el de seguridad personal y pública tiene la responsabilidad más importante: salvar vidas y prevenir o reducir los accidentes. Usted y su equipo lo lograrán si ponen en práctica, de no haberlo hecho anteriormente, un sistema de normas y medidas que reduzcan las posibilidades de que ocurran accidentes en el museo y que aseguren que el mismo está equipado para responder a una emergencia.

La primera prioridad de este equipo no es salvar la colección y probablemente se le hará difícil convencer a los otros empleados de este hecho. Recuérdeles que al crear una institución más segura para las personas que se encuentren en ella, también se desarrollará un sistema y una estructura que reduzcan los riesgos de robo y demás amenazas que pudieran afectar a la colección.

La función del equipo es evaluar minuciosamente los procedimientos de seguridad personal y pública en vigor, identificar los aspectos vulnerables de la institución y presentar dos informes al comité de preparación para emergencia (CPE) en el que se resuman sus conclusiones:

El **Informe 1** es un análisis de los aspectos vulnerables y bienes de la institución con recomendaciones para adoptar medidas de preparación y protección; es decir, qué se deberá hacer para evitar víctimas mortales en el caso de una emergencia y reducir los daños que afecten las funciones relacionadas con la seguridad de la institución. (Véase las páginas 114–20).

El **Informe 2** es un resumen de los procedimientos y las técnicas de respuesta, incluyendo las funciones del equipo de seguridad personal y pública durante una emergencia. El informe deberá incluir una lista de equipos y suministros necesarios, así como una lista de los materiales peligrosos que están almacenados en las instalaciones. (Véase las páginas 120–37.)

Hay dos actividades que son necesarias para iniciar el proceso de recopilación de esta información y el desarrollo de la parte del plan de preparación y respuesta que corresponda a su equipo.

Actividad 1: Reunir al equipo de preparación.

Actividad 2: Interactuar con otros equipos y con el CPE.

Actividad 1

Reunir al equipo de preparación

Ejercicio recomendado

Para lograr que los miembros del equipo reflexionen sobre el grado de conocimiento de su entorno, véndeles los ojos y llévelos a cualquier parte de la institución. Díales que hubo un terremoto o huracán, se cortó la electricidad y no pueden ver nada ni usar los ascensores (o alguna situación similar). Quíteles las vendas. Ponga una cuerda para impedir el paso o bloquee de alguna otra manera la escalera o la puerta con antelación, de manera que tengan que pensar en una forma alternativa de escapar. Además, habrá una persona con una pierna lastimada y va a ser necesario trasladarla. Después del ejercicio, realice una sesión informativa de evaluación. Brinde apoyo y confianza a quienes se sientan afectados por esta experiencia.

El personal de seguridad pública revisa el plan periódicamente y señala todas las faltas y deficiencias que tenga. Nos han ayudado a idear situaciones realistas basadas en su experiencia. Forman parte del proceso de consultoría general previsto para habilitar a todo el personal en sus respectivas funciones. Constituyen un elemento de considerable importancia a la hora de determinar las medidas preventivas que hay que poner en práctica, gracias a sus observaciones de las condiciones en que se encuentran los edificios, equipos y demás. Se nombra un miembro para cada uno de los seis equipos de respuesta principales.

— Alissandra Cummins, Directora
Museo y Sociedad Histórica de Barbados

Usted está encargado de nombrar a los integrantes del equipo de seguridad personal y pública y de guiarlos en la recopilación de información precisa y exacta, así como en la organización de una respuesta bien coordinada ante cualquier emergencia. Para crear un equipo exitoso es necesario asumir riesgos que involucren resolver conflictos, establecer confianza y promover la interdependencia. Consulte el Capítulo 5, que trata de la capacitación, para obtener información sobre la formación y creación de equipos eficientes.

Seleccione a los integrantes basados en tres categorías de conocimientos: conocimientos técnicos y funcionales, capacidad de solución de problemas y comunicación interpersonal. Todas las actividades diseñadas para formar equipos deberán concentrarse en el proceso y la realización de las tareas previstas. La capacidad de comunicación es importante, dado que el equipo va a interactuar con casi todos los departamentos de la institución. Haga participar a otros miembros del departamento en el proceso de planificación para que estén más preparados para prestar apoyo a los cambios que se recomienden en cuanto a normas y procedimientos. La identificación y el nombramiento de “personas que crean firmemente” en el proceso de preparación para emergencias contribuirán a generar entusiasmo y crear las condiciones adecuadas. Sin embargo, no olvide también incluir a los más “escépticos” para crear un conjunto equilibrado y con cohesión que permita a todos los miembros hacer su labor de la mejor manera posible.

Dentro de las recomendaciones del Informe 2, usted y su equipo describirán las funciones y responsabilidades del equipo de respuesta de seguridad personal y pública, que podría incluir o no a todos los miembros del equipo de preparación. Este equipo, junto con un equipo de cada uno de los otros tres departamentos, responderá en el caso de producirse una emergencia real.

Actividad 2

Interactuar con otros equipos y con el CPE

Para producir los dos informes para el CPE, usted y su equipo deberán trabajar en estrecha colaboración con los otros tres equipos departamentales en ciertos aspectos, según se indica a continuación.

Colecciones

- Elaboración de pautas para el traslado o la evacuación de objetos.
- Identificación de los refugios de emergencia

Instalaciones y mantenimiento

- Establecimiento de las rutas de evacuación para las personas
- Establecimiento de las rutas de evacuación para las colecciones
- Determinación del mantenimiento preventivo de las instalaciones
- Identificación y preparación de los refugios de emergencia
- Tareas de limpieza y orden general en colaboración con el equipo encargado de las colecciones

Administración y registros

- Elaboración de pautas para el traslado o la evacuación
- Resolución de problemas de índole administrativa o jurídica en relación con el traslado y la evacuación de personas y bienes
- Documentación de actividades

En colaboración con otros equipos, trabaje a través del CPE para organizar reuniones entre su equipo y los demás. Este método jerárquico ayuda a evitar disputas territoriales que puedan ocurrir durante el proceso. Se convierte en un mandato de superior a subalterno, en vez de tratarse de una organización de tipo horizontal. Si lo desea, podría incluir a algún miembro del CPE en estas reuniones.

Cuando sea necesario, incluya a un miembro de los demás equipos departamentales, según corresponda. Ello funciona bien, siempre y cuando el equipo discuta asuntos que correspondan a la especialidad de dicha persona. Si las discusiones abarcan aspectos que se refieran especialmente a la seguridad personal y pública, podría resultar una pérdida de tiempo para la persona del otro equipo.

Esta colaboración es necesaria para lograr el éxito global en el programa de preparación y respuesta para emergencias; podría ser necesario un cambio de actitud de parte de los colegas. Según la publicación *A Manual of Basic Museum Security* :

Muy a menudo se ha subestimado la importancia del guardia de seguridad en el plan general del museo, y no se hace ningún esfuerzo por capacitar a los guardias o por mejorar su calidad y condiciones. Se han contratado guardias entre personas no especializadas o cualificadas, o bien entre jubilados o desempleados, o es probable que el museo contrate sencillamente a una agencia de seguridad para que preste tal servicio. En ambos casos, los guardias perciben un salario bajo y gozan de poca estima, además de tener pocas oportunidades para avanzar en sus carreras.¹

Es probable que el proceso y el programa de preparación y respuesta para emergencias brinde a los guardias de seguridad la oportunidad de desempeñar un papel más destacado, tanto en términos de imagen como de responsabilidades. Frecuentemente, durante los ejercicios de emergencia, los administradores descubren que los guardias de seguridad conocen la institución mejor que nadie. El personal de seguridad es también la primera línea de defensa contra muchas emergencias, dado que los guardias de seguridad inspeccionan periódicamente las ventanas, puertas, claraboyas y demás aberturas; se fijan si hay goteras en los techos y las ventanas, identifican

riesgos de incendio y poner candados. Las emergencias más comunes, es decir los incendios y las roturas de tuberías de agua, se producen normalmente cuando solamente están presentes en la institución los guardias de seguridad.

Las funciones de los guardias de seguridad en el Barbados Museum and Historical Society se ampliaron como consecuencia de la planificación de emergencia. “Ello sucedió especialmente cuando se revisó el plan y, por primera vez, se elaboraron planes alternativos para las horas fuera del horario normal del museo, cuando solamente los guardias se encuentran en el lugar”, afirma Alissandra Cummins. “El personal de seguridad ha recibido más capacitación para juzgar y tomar decisiones e iniciativas”.

A medida que el programa de emergencia evoluciona, la importancia de contar con un personal de seguridad capacitado y eficiente será más evidente para quienes estén involucrados en el mismo. Esto sirve para eliminar toda barrera jerárquica que exista.

Preparación del Informe 1: Análisis de vulnerabilidad y bienes

¿Qué grado de vulnerabilidad tiene la institución, su personal y colección, ante peligros tales como incendios, robos, inundaciones o cualquier otro tipo de emergencia? El equipo de seguridad personal y pública cumple la función de colaborar con el director de preparación para emergencias (DPE) y el CPE en la evaluación de este aspecto.

La exactitud y minuciosidad de la evaluación afectarán en gran medida el éxito de las actividades que realice la institución para proteger a las personas y prevenir o minimizar los daños que sufra la colección. A continuación aparece una lista con algunos ejemplos de posibles aspectos vulnerables. Es probable que tanto usted como los colegas de su departamento ya tengan conocimiento de estas deficiencias; habrá otras que se harán aparentes únicamente durante el proceso de análisis, sin embargo, todas ellas afectarán, en última instancia, a la institución y su capacidad de estar preparada para emergencias y responder a ellas.

- El personal de seguridad no tiene una lista que describa la vía jerárquica de mando en caso de surgir algún problema.
- El personal de seguridad no sabe cómo practicar primeros auxilios o reanimación cardiopulmonar, ni dónde se guardan los equipos de primeros auxilios.
- No se reabastecen periódicamente los equipos de primeros auxilios.
- Los empleados no tienen tarjetas de identificación; por ende, es probable que la policía no los deje entrar a la institución durante una crisis.
- No existe un sistema de registro que pueda identificar fácilmente quién se encontraba en el edificio cuando empezó un incendio.
- Son pocos los empleados que saben usar los extintores de incendio.
- Las llaves maestras podrían estar inaccesibles si la única persona que tiene la combinación de la caja de seguridad es el jefe de seguridad.

Las siguientes actividades servirán de guía para que usted y su equipo recopilen información para preparar el Informe:¹

Actividad 1: Realizar un estudio sobre la seguridad en el museo.

Actividad 2: Evaluar el personal de seguridad.

Actividad 3: Evaluar los sistemas de inventario.

Actividad 4: Evaluar los sistemas de vigilancia de personas.

Actividad 5: Evaluar las necesidades en cuanto a equipos.

Actividad 6: Invitar a las entidades locales y a particulares para que participen.

Actividad 7: Recomendar medidas de protección relacionadas con la seguridad.

Actividad 1

Realizar un estudio para analizar la seguridad

La primera actividad consiste en analizar el sistema de seguridad personal y pública actual a efectos de evaluar su eficiencia. Invite al equipo a mirar la institución con otros ojos que dejen volar su imaginación en busca de aspectos vulnerables. Antes de empezar, repase con el equipo la evaluación de peligros preparada por el CPE, que clasifica los riesgos probables y/o potenciales que corre la institución. Con ello en mente, la tarea del equipo consistirá en la evaluación sistemática del riesgo de ciertos tipos de daños que pudieran afectar la seguridad personal y pública. Por ejemplo, si el CPE identifica un grave riesgo de terremoto, deberá evaluar qué efecto podría tener un terremoto sobre el personal y los visitantes, así como sobre la institución en general.

Lo siguiente fue tomado del libro titulado *A Manual of Basic Museum Security* y se deberá tener en cuenta al determinar cuáles serán las prioridades y vulnerabilidades en materia de seguridad:²

Edificio

- Tamaño de la institución
- Tipo de instalación: museo, sitio arqueológico, etc.
- Número de visitantes y experiencia con el flujo de visitantes
- Sistema de alarmas de protección disponible
- Condiciones ambientales y monitoreo
- Iluminación
- Número de entradas para el público
- Aberturas en las paredes exteriores e interiores: entradas, salidas y ventanas

Personal

- Necesidad de personal nocturno

Colección

- Imagen pública de los objetos en exhibición
- Tipo de colección y condiciones que amenazan la colección
- Tamaño, ubicación, apoyo y forma de los objetos en exhibición
- Propiedad de los objetos
- Valor (intrínseco, administrativo y de investigación)
- Técnicas de exhibición usadas
- Ubicación en el museo
- Construcción y diseño de las áreas de exhibición: protección contra incendio, seguridad personal y vigilancia
- Seguridad de la construcción de las vitrinas de exhibición

Administración

- Horas de exhibición y horario de funcionamiento
- Cobertura de seguros de los objetos
- Experiencia del museo en cuanto a delitos y riesgos (basados en un análisis de delitos e incidentes)
- Fondos disponibles para protección, capacitación y personal adicional o consultores
- Fiabilidad de la policía y los bomberos, tiempo de respuesta y apoyo prestado al llegar al lugar.

Actividad 2

Evaluar el personal de seguridad

Por razones económicas, es probable que la institución no pueda contar con protección durante las veinticuatro horas para la colección, o bien disponer de un complejo sistema electrónico de alarmas y detectores. Ello es, quizás, un gran error. No solamente la institución es más vulnerable a robos cuando no hay nadie en ella, sino que en el caso de iniciarse un incendio en un almacén o depósito, cuán rápido podría propagarse antes de que alguien se diera cuenta y activara algún tipo de respuesta.

Muchas instituciones organizan al personal de seguridad “en función de las condiciones de seguridad”. Lo siguiente fue tomado de Burke y Adeloey:³

Condición 1: el museo o sitio está cerrado al público y para el personal. . . . En esta condición, hay un mínimo uso del personal y un mayor uso de los sistemas de alarmas y los servicios de seguridad física.

Condición 2: el museo está cerrado al público, pero el personal se encuentra de servicio. . . . Hay un uso moderado del personal de seguridad que se combina con un uso moderado de los sistemas de alarmas. El personal supervisa todo ingreso en las instalaciones y mantiene un registro de entradas y salidas.

Condición 3: el museo está abierto al público mientras el personal se encuentra de servicio. . . . En esta condición deberá haber una mayor conciencia de parte del personal en las áreas que no sean públicas, un uso máximo del personal de seguridad en las áreas públicas y un uso moderado de los sistemas de alarmas, fundamentalmente para la protección de las exposiciones.

Condición 4: el museo está abierto al público pero el personal no se encuentra de servicio. . . . Durante estas horas, el programa de seguridad del museo depende considerablemente de los empleados o del personal de seguridad, así como del sistema de alarmas y de control de acceso para proteger las áreas que no estén abiertas al público.

Si se emplea personal de seguridad contratado, sería conveniente hablar con el CPE para renegociar el contrato. Se puede modificar la parte del contrato que define las normas aceptables de desempeño de los guardias de seguridad a efectos de que abarque las funciones de preparación para emergencias, mitigación y respuesta a emergencias. Si lo desea, se podría considerar incorporar guardias de seguridad permanentes dentro del personal.

Algunas instituciones no tienen recursos suficientes para pagar esta ampliación de las funciones del personal de seguridad, pero el valor de contar con personal de seguridad permanente podría instar a los principales administradores a procurar los fondos necesarios. Un buen ejemplo de ello es el Museo en Memoria del

Holocausto de Washington, D.C.⁴ Los administradores de servicios de protección del museo querían reemplazar a los guardias de seguridad por empleados del gobierno federal porque opinaban que éstos “tendrían más iniciativa en el control de los sistemas de seguridad, la recomendación de cambios y el mejoramiento de las operaciones”. Los directivos superiores estuvieron de acuerdo con la idea y recortaron gastos en otras áreas para poder contratar a diez guardias a tiempo completo.

Cuestiones por considerar



- ¿Cuántos guardias de seguridad se han asignado a los diversos puestos?
- ¿Hay algún grupo de reserva para casos de emergencia?
- ¿Los guardias de seguridad reciben capacitación para poder reconocer daños en los objetos que forman parte de la exhibición? ¿Reciben capacitación en el arte de la observación?
- ¿Reciben los supervisores algún tipo de capacitación especial en respuesta para emergencias?
- ¿Sienten los guardias de seguridad que cumplen una función importante en la protección de los visitantes y del personal y en la protección y conservación/restauración de las colecciones?

Actividad 3

Evaluar los sistemas de inventario

A medida que realice el análisis de las condiciones de seguridad, tendrá que trabajar en colaboración con el equipo encargado de las colecciones y el equipo de administración y registros para revisar los sistemas de inventario de la institución. Por ejemplo, ¿contienen las marcas de identificación un número o código y son esas marcas resistentes a todo tipo de eliminación o modificación de manera que puedan usarse para identificar un objeto robado? Las categorías importantes de información están identificadas en *Protecting Cultural Objects in the Global Information Society*.⁵

- fotografía
- número de identificación del objeto⁶
- tipo de objeto
- nombre del objeto
- título
- materiales y técnicas
- medidas
- inscripciones y marcas
- características particulares
- tema o materia
- fecha o periodo
- autor
- descripción

Si bien estas categorías son para las colecciones, pueden usarse también como guía para el inventario de mobiliario y otros bienes. Para obtener una lista detallada de los aspectos relativos al inventario, consulte el *Museum Security Survey*.⁷

Actividad 4

Evaluar la supervisión de la gente

Si hubiera un terremoto en este momento, ¿sabría usted quién se encuentra en las galerías de exposición, oficinas y laboratorios y quiénes podrían correr riesgo? Ya se trate de empleados o visitantes, usted tiene la responsabilidad de salvaguardar la vida de las personas que pasan por las puertas de la institución una vez se produzca la crisis. Se deberá implementar un sistema para controlar quién se encuentra en el edificio en todo momento. Este sistema puede limitarse a un registro o un recuento de visitas, pero es necesario su mantenimiento.

Además, evalúe los procedimientos de selección del personal y los voluntarios. ¿Se han tomado huellas digitales del personal? ¿Es necesario hacerlo? ¿Se necesitan aparatos para control de seguridad en áreas sensitivas?

Cuestiones por considerar



- ¿Están bien visibles las tarjetas de identificación de los empleados y son verificadas periódicamente por los guardias de seguridad?
- ¿Quién tiene las llaves de los edificios? ¿Se las llevan a sus domicilios? ¿Qué procedimiento se aplica en el caso de perder o no encontrar las llaves?
- ¿Se supervisa al personal temporario y no asalariado durante las horas de trabajo?
- ¿Los edificios tienen distintas entradas y salidas para el personal permanente y temporario, los contratistas y los visitantes?
- ¿Hay guardias de seguridad en todas las salidas de empleados para verificar el contenido de maletines, paquetes y demás?
- ¿Se controla o restringe el acceso a las distintas áreas de la institución en función de la naturaleza de las colecciones que se encuentren en ellas?
- ¿Se registran las salidas y entradas de los visitantes en las áreas que no están abiertas al público y usan ellos algún tipo de identificación temporaria o algún otro distintivo que los identifique?⁸

Actividad 5

Evaluar las necesidades de equipamiento

Ejercicio recomendado

Describe la siguiente situación a los miembros del equipo: según los pronósticos meteorológicos, se acerca una tormenta en la zona donde se encuentra la institución, con vientos fuertes con intensidad de tormenta y lluvias torrenciales. Se prevé que la tormenta se desate mañana por la noche. ¿Qué función cumplen las fuerzas de seguridad durante la preparación de emergencia? ¿Se deberá cerrar el museo? ¿Cuándo? ¿Quién se ocupará de verificar las existencias de suministros y reabastecer lo necesario? Si se corta la electricidad, ¿funcionará el sistema de alarmas o los teléfonos? ¿Correrán riesgo algunos objetos si fallan los aparatos para controlar la temperatura? ¿Qué otra cosa habrá que tener en cuenta?

No se puede pedir más equipos de seguridad, como por ejemplo *walkie-talkies* o extintores de incendio, a menos que se tenga una idea realista del material con que cuenta el departamento. Empiece por ver qué es lo que la institución tiene a mano actualmente. En función del presupuesto, y teniendo en cuenta los riesgos particulares que presenta la ubicación de la institución, ¿qué equipos son más necesarios? A continuación hay una lista de los tipos de equipos relacionados con la seguridad:

- sistema de comunicaciones
- detectores, alarmas y sensores (para controlar el calor, humo, agua y la entrada a la institución o museo)
- sistemas de detección de incendios
- extintores de incendios
- sistemas de extinción de incendios
- sistemas de control de personas
- cámaras con circuito cerrado de televisión
- equipos de defensa y armas de fuego
- suministro eléctrico de emergencia

Cuestiones por considerar

- Si la institución tiene un sistema de altoparlantes, ¿es lo suficientemente audible en todas las salas? En caso contrario, ¿cómo se transmitirá la información de evacuación y toda otra información de emergencia a todas las personas que se encuentren en el edificio?
- ¿Tiene el sistema de rociadores un dispositivo de cierre automático después de haberse apagado el incendio?
- ¿Es el sistema de detección/alarma/extinción apropiado para los objetos y la superficie cubierta en cada caso?
- ¿Qué tipo de alarma exterior está en funcionamiento?
- ¿Están los botones de alarma ubicados cerca de las entradas?
- ¿Hay grabadoras de cintas conectadas a los teléfonos para registrar toda llamada con amenaza de bomba o mensajes de extorsión?

Actividad 6

Invitar a las entidades locales y a particulares para que participen

Los empleados que participan en el proceso de planificación de emergencia a menudo cometen el error de pasar por alto los servicios y recursos locales o regionales. Los bomberos, por ejemplo, pueden proporcionar información ventajosa y buen asesoramiento. El flujo de información circula en ambas direcciones. Usted aprende de los bomberos, quienes a su vez obtienen información sobre la institución y sus necesidades especiales. Contemple también invitar a cualquiera de las siguientes entidades o servicios, o a todos ellos, ya sea para efectuar presentaciones al equipo o para recorrer la institución. Coordine sus presentaciones con el CPE, otros equipos, o con todo el personal, dado que todos pueden beneficiarse de ello.

- policía
- ejército (puede ser problemático en algunos países)
- grupo local de la Guardia Nacional de EE.UU.
- empleados o ex empleados de instituciones que hayan pasado por alguna situación de emergencia o por el proceso de preparación
- personal de los organismos de emergencia del gobierno estatal o nacional
- el grupo de búsqueda y rescate de la Cruz Roja

Actividad 7

Recomendar medidas de protección relacionadas con la seguridad

Las medidas de protección son aquellas que contribuyen a reducir o eliminar los peligros que amenacen a las personas o las colecciones. Pueden ser tan sencillas como el hecho de colocar una lista telefónica de los empleados, ordenados por vía jerárquica, cerca de los teléfonos de todo el museo, o tan complicadas como la instalación de un sistema automático de detección o extinción de incendios.

La protección es un proceso largo que nunca termina. Recuerde de vez en cuando a los miembros del equipo que se trata de algo prioritario. Además, quizá sea necesario tener que recordar a los administradores del museo que están comprometidos con la preparación para emergencia si se encuentra en la posición de tener que defender y promover la financiación de la compra de un sistema de protección más costoso.

Preparación del Informe 2: Esquema de los procedimientos y técnicas de respuesta

En el Informe 2, usted y su equipo explicarán en detalle los procedimientos de seguridad personal y pública, así como las técnicas para responder a cualquier tipo de emergencia. Deberán incluir instrucciones para garantizar la seguridad de las personas y los objetos. Ello abarca la forma de activar la vía jerárquica de mando, manejar los equipos de emergencia y trasladar a las personas y/o las colecciones. El informe deberá incluir listas de elementos, como por ejemplo suministros de emergencia y equipos disponibles, tanto in-situ como fuera del centro. Se proveerán también las descripciones de las funciones del equipo de respuesta de seguridad personal y pública.

Hay muchos ejemplos o modelos de planes de emergencia de otras instituciones que pueden ayudarle a empezar, pero no deberán copiar simplemente las secciones del plan de alguna otra institución. No es el plan escrito el que prepara al museo para una emergencia, sino el *proceso* de planificación. El hecho de que usted y su equipo estén lidiando con estos aspectos en este momento, sentados con toda comodidad en una sala de conferencias, significa que estarán mejor preparados para responder a una crisis.

Las siguientes actividades le ayudarán a contribuir a un plan de respuesta para emergencias que sea sencillo, detallado y flexible:

- Actividad 1:** Identificar posibles bases de operaciones temporales
- Actividad 2:** Identificar posibles lugares y/o refugios externos seguros
- Actividad 3:** Determinar rutas para evacuación de emergencia
- Actividad 4:** Formar el equipo de respuesta de seguridad personal y pública
- Actividad 5:** Elaborar procedimientos de emergencia
- Actividad 6:** Describir detalladamente los procedimientos de recuperación
- Actividad 7:** Crear listas de información de contacto del personal y recursos
- Actividad 8:** Crear hojas de datos y mapas
- Actividad 9:** Abastecerse de suministros y equipos de emergencia
- Actividad 10:** Establecer rutinas para mantener la viabilidad del plan
- Actividad 11:** Identificar e implementar la capacitación adecuada

Al preparar el informe, usted y el equipo tendrán que tratar una serie de cuestiones importantes. Algunas serán de carácter general y común a todos los informes de los equipos departamentales, mientras que otras serán más específicas y se referirán a los problemas de seguridad personal y pública. Las siguientes preguntas le ayudarán a abordar algunos de esos aspectos, así como a identificar otros.

Cuestiones por considerar

- ¿Quién decide cuándo se habrá de implementar los procedimientos de emergencia? ¿El director? ¿El coordinador de la respuesta de emergencia (CRE)? ¿El jefe de seguridad? ¿Cuál es la línea de sucesión o vía jerárquica?
- ¿Cómo funcionará el sistema de mando si la emergencia se produce durante un fin de semana o después del horario normal?
- ¿Cómo funcionará el sistema de contactos si las líneas telefónicas están cortadas? ¿Usarán *walkie-talkies* (transmisores y receptores portátiles)? ¿Bicicletas? ¿Teléfonos celulares? ¿Buscapersonas o localizadores?
- ¿Se adaptará la vía jerárquica de mando, o bien se tomará en cuenta la de las entidades de emergencia, como por ejemplo la defensa civil o el departamento de bomberos, que invalidarán o anularán los procedimientos de la institución?
- ¿Quién estará a cargo de mantener al día su parte del plan? (Recuerde que la gente cambia de trabajo, los números de teléfono cambian, se compran nuevos equipos y se descartan los antiguos, las empresas dejan de operar comercialmente y las responsabilidades o funciones de las entidades cambian también.)
- ¿De quién depende el equipo durante una emergencia?
- ¿Quién coordinará las acciones con las organizaciones de emergencia, como por ejemplo la U.S. Federal Emergency Management Agency (FEMA o Agencia Federal de EE.UU. para el Control de Emergencias) o la compañía de seguros?

Actividad 1

Identificar posibles bases de operaciones temporales

Durante una emergencia, se deberá establecer una central de operaciones, o un centro de mando de emergencia, a partir del cual podrán operar los equipos de respuesta y recuperación después de una evacuación. La ubicación de este puesto de mando varía en función de las características del desastre, porque un huracán, por ejemplo, requiere una ubicación distinta que un terremoto. En algunos casos, podría tratarse de la oficina de seguridad; en otros, el puesto de mando podría estar en las instalaciones o cerca de ellas.

Al identificar posibles lugares para el centro de mando, tenga en cuenta los distintos riesgos que amenacen a la institución. Si el posible peligro es una inundación, cerciórese de que el puesto se encuentre en el punto más alto de la zona que rodee a la institución. Si es posible que haya incendios arrasadores, asegúrese de que no haya grandes pastizales o árboles alrededor del puesto de mando.

Colabore con el CRE y los jefes de otros equipos departamentales para identificar los criterios necesarios para la base de operaciones. Una vez establecido, este puesto deberá estar dirigido por el CRE y los jefes de los equipos de respuesta departamentales. Si lo desea, podrá contemplar limitar el acceso a dicho puesto para minimizar las interferencias con las decisiones críticas que deban tomarse.

En general, la elección de los lugares para los puestos de mando deberá basarse en:

- el acceso a la información y comunicación de emergencia pertinente (en las instalaciones y fuera de ellas) y los equipos de comunicaciones que asistirán a quienes se ocupen de las operaciones de mando;
- la ubicación que tenga el menor índice de riesgos para la seguridad personal;
- una ubicación céntrica para facilitar el acceso al personal y a los equipos de emergencia; y
- una ubicación cercana a una carretera o camino para permitir el fácil acceso de algún vehículo equipado con radio que pueda ser usado en el caso de que fallen los demás sistemas o que se necesiten más instalaciones para comunicaciones.⁹

Cuestiones por considerar



- ¿Pertenece la oficina de seguridad al personal de la institución, quien se ocupa de su funcionamiento?
- ¿Son las paredes o los muros de la oficina de seguridad de una construcción sólida?
- ¿Qué se necesita para establecer una base de operaciones al aire libre?
¿En qué casos sería conveniente hacerlo?

Actividad 2

Identificar posibles lugares seguros y/o refugios externos

En algunas emergencias, será necesario contar con salones seguros y/o refugios externos para alojar al personal, los visitantes y la colección. Al igual que en el caso del centro de mando de emergencia que se organice en forma temporaria, la ubicación ideal del refugio dependerá del tipo de amenaza o riesgo que se corra; trabaje con el equipo encargado de las instalaciones y del mantenimiento para identificar y evaluar los posibles sitios. Consulte al equipo encargado de las colecciones para determinar cuáles serían las necesidades del refugio para albergar objetos. Solicite información y comentarios al equipo encargado de la administración y los registros para identificar las necesidades del refugio para albergar equipos y documentos, así como para contemplar los aspectos legales involucrados en el traslado de personas y bienes.

Las siguientes recomendaciones para refugios de emergencia fueron tomadas del libro *Steal This Handbook!*¹⁰ con algunos agregados de los asesores de este libro:

Tamaño. Procure que el refugio sea lo suficientemente grande como para alojar el máximo número de empleados y visitantes que pudieran encontrarse en la institución en cualquier momento. Contemple entre 5 y 6 pies cuadrados (0.47 a 0.56 metros cuadrados) de superficie por persona adulta y 3 pies cuadrados (0.28 metros cuadrados) por niño. Además, deberá ser lo suficientemente grande como dar cabida a los suministros de emergencia y los objetos prioritarios.

Accesibilidad. Tenga en cuenta la ruta necesaria para llegar al refugio y el tamaño de las aberturas por las que deban pasar los objetos.

Seguridad. El refugio deberá ofrecer el mayor grado de seguridad posible. Ello significa un número mínimo de aberturas para que sea posible sellarlo herméticamente y controlar su acceso en forma completa.

Seguridad física. El refugio deberá estar aislado del exterior mediante salones o corredores adyacentes. No deberá haber cañerías, tuberías ni nada similar en las paredes y cielorrasos.

Estabilidad ambiental. Procure que el refugio tenga estabilidad ambiental. Agregue materiales tales como alfombras y cortinas para reducir la humedad relativa y tenga a mano humidificadores y deshumidificadores.

Iluminación. Procure que tenga suficiente iluminación. Si la institución se encuentra en una zona sísmica, o donde haya tornados, no deberá haber ventanas o claraboyas para evitar el peligro de rotura de vidrios.

El refugio ideal *no* deberá tener lo siguiente:

- paredes o muros exteriores que pudieran resultar destruidos total o parcialmente
- tejados con dirección a barlovento (por ejemplo sur y oeste), grandes envergaduras, aleros voladizos, o soportes de muros de carga
- corredores y pasillos que tengan puertas de salida que miren directamente al exterior
- espacios con ventanas que miren en la dirección con más probabilidades de que provenga alguna tormenta o huracán
- lugares interiores con vidrios (vitrinas, puertas de vidrio, claraboyas)

Cuestiones por considerar



- ¿De dónde provienen los peligros naturales (por ejemplo, huracanes, tormentas de viento, incendios de pastizales, inundaciones repentinas, ceniza volcánica) en el área de la institución?
- ¿Cómo se ve afectado su plan por el plan de la entidad local encargada de emergencias para la colocación de refugios civiles?
- En una emergencia general del área, la institución en sí puede convertirse en un refugio. ¿Cómo protegería las colecciones en esa situación?
- ¿Sabe alguien más, además del personal de mantenimiento, dónde se encuentra el papel higiénico, las bolsas de plástico y el desinfectante?

Actividad 3

Determinar rutas para evacuación de emergencia

Trabaje con el equipo encargado de las instalaciones y del mantenimiento para determinar las rutas de evacuación para las situaciones de emergencia. El plan de evacuación deberá incluir:

- dos formas separadas de salir de cada piso, incluidos los sótanos;
- un plan de salida para cada lugar de cada uno de los edificios;
- las rutas que proporcionen una salida rápida, simplicidad, acceso (incluso acceso para incapacitados) y seguridad (iluminación, sin posibles obstrucciones);
- designación de un lugar seguro donde se puedan reunir las personas una vez que hayan sido evacuadas;
- un procedimiento para saber qué hacer con el personal y los visitantes una vez que estén reunidos en un lugar seguro, teniendo en cuenta el tiempo considerable que puede llegar a pasar antes de que sea posible volver a entrar en el edificio, o bien si ya no es posible hacerlo;
- un sistema que verifique si todas las personas han sido evacuadas del edificio y han llegado al lugar seguro designado;
- mapas que ilustren las rutas de evacuación y las salidas y que estén colocados en todos los lugares para el público y los empleados en cada piso;
- equipos de primeros auxilios, linternas, extintores de incendio, llaves para los refugios y lugares de almacenamiento de suministros, así como una copia del manual del plan de emergencia y los procedimientos de emergencia para empleados que figuren en cada salida; y
- sillas de ruedas en varios lugares.

Al planear una evacuación, tenga en cuenta lo siguiente:

- Las personas constituyen la primera prioridad. Se debe tener especial cuidado y consideración por el bienestar de los empleados durante las actividades de respuesta y a continuación de ellas.
- Algunas emergencias naturales dejan tiempo para la adopción de las distintas etapas de las actividades de respuesta. Es probable que haya una alerta de dos días en el caso de huracanes e inundaciones, pero solamente unas pocas

horas en el caso de tornados e incendios de pastizales, y ningún tipo de advertencia en el caso de terremotos.

- Proporcione a los empleados tarjetas de identificación para que la policía o los bomberos puedan identificarlos enseguida.

Véase el Apéndice C para obtener modelos de planes de evacuación del Centro Getty y del Museo y Sociedad Histórica de Barbados.

Cuestiones por considerar



- ¿Están las salidas de emergencia equipadas con iluminación de emergencia?
- ¿Están las escaleras bien iluminadas?
- ¿Están todas las rampas y las escaleras equipadas con barandas de protección?
- ¿Están bien provistos los equipos de primeros auxilios y se encuentran en los lugares apropiados?
- ¿Vuelven los ascensores a la planta baja cuando se activa la alarma?
- ¿Dónde se encuentran los “lugares seguros” o las “áreas de refugio” para el personal y los visitantes discapacitados que no puedan usar las escaleras?

Actividad 4

Formar el equipo de respuesta de seguridad personal y pública

En el caso de incendio o terremoto, el personal de seguridad tiene que llevar al público fuera del edificio. Los guardias tienen también una lista de los veinte objetos más importantes del museo. En el caso de una amenaza de bomba, llaman a la policía especial. Además, todas las tardes, después de cerrar el museo, inspeccionan las exposiciones y los baños para comprobar si hay algún indicio de bomba.

— Johanna Maria Theile Bruhns, Coordinadora del programa de restauración
Facultad de Arte, Universidad de Chile, Santiago

Paso 1

Compilar una lista de las medidas necesarias

La función que cumpla el equipo de seguridad personal y pública dependerá de la institución y del tipo de emergencia. Es probable que algún miembro del equipo tenga que hacer lo siguiente:

- tomar la decisión de trasladar o evacuar a las personas y los objetos, si es necesario (se deberá consultar al equipo de respuesta encargado de las colecciones, pero el equipo de seguridad personal y pública tiene que saber cuándo tomar medidas con respecto a la colección, por ejemplo, durante la noche, si no hay personal encargado de las colecciones que se encuentre presente);
- activar la cadena de mando o vía jerárquica;
- ponerse en contacto con las organizaciones de emergencia;



Figura 5 Los guardias de seguridad preparan un refugio de emergencia y suministros durante un simulacro de evacuación en el Centro Getty. Foto: Valerie Dorge.

- asistir a los heridos;
- restringir el movimiento del personal que no sea de emergencia; y
- asegurar los edificios y los predios de la institución.

El equipo de seguridad personal y pública del Centro Getty cumple las siguientes funciones durante una emergencia:¹¹

- Fijar prioridades para la seguridad personal y física de los visitantes y del personal.
- Supervisar la seguridad personal y el bienestar de todas las personas que se encuentren en el lugar, la seguridad del sitio en sí y de los edificios, las comunicaciones de emergencia y la asignación y distribución de todos los equipos de emergencia, los suministros y el transporte.
- Realizar operaciones de búsqueda y rescate, dirigir a los equipos de primeros auxilios y coordinar todo lo relativo a alimentos, refugio o albergue y sanidad.
- Distribuir y entregar todos los suministros de emergencia, los equipos y vehículos durante las operaciones de emergencia y repartir las herramientas de comunicaciones (teléfonos celulares, radios, *walkie-talkies*).
- Procurar que todos los sistemas técnicos de seguridad, protección contra incendios y comunicaciones de emergencia funcionen en forma eficaz; supervisar la notificación de evacuación y traslado de los ocupantes del edificio (Figura 5).

En el Barbados Museum and Historical Society, los guardias de seguridad del museo tienen que ponerse en contacto con la administración superior si hay alguna amenaza de emergencia o si se produce alguna emergencia. El equipo de seguridad personal y pública supervisa la evacuación de los empleados y visitantes. Un equipo encargado de desastres, que incluye al director, los conservadores/restauradores, el administrador, un director de eventos especiales, un ingeniero especializado en estructuras y un arquitecto, se hace cargo de la situación después de una emergencia. Los miembros del equipo de desastres ingresan en las instalaciones para comprobar el estado físico de los edificios y las colecciones. Los miembros del equipo de desastres deciden si el equipo de recuperación comienza su labor o no, y cómo lo hace.

En el Mystic Seaport Museum, todos los departamentos, incluido el de seguridad, realizan una serie de procedimientos cuando se avecina una tormenta. Cuarenta y ocho horas antes de la fecha pronosticada para la tormenta, el personal de seguridad se reúne con el jefe de seguridad para analizar los planes, modificar los horarios e implementar los procedimientos de preparación para tormentas. Treinta y seis horas antes de la tormenta, el personal de seguridad prepara los suministros de emergencia para llevarlos del depósito a la central de control. Dieciocho horas antes, el personal de seguridad despeja el museo y el estacionamiento de los visitantes, transfiere los suministros de emergencia a la central de control y ocupa sus puestos en las puertas de entrada del centro, en la estación de primeros auxilios, en la central de control y en los vehículos de seguridad. Justo antes de que empiece la tormenta, el personal de seguridad regresa a la central de control y permanece en ese lugar hasta tanto recibir autorización para regresar a sus puestos.

Paso 2

Elaborar las descripciones de las funciones del equipo de respuesta

Hemos prestado mucha más atención a la capacidad que el personal de seguridad tiene para comunicarse en forma clara y eficiente, ya sea por escrito o verbalmente. La observación y notificación meticulosas son aspectos cruciales. Un guardia de seguridad con antigüedad en el puesto se encuentra presente ahora cuando el personal de administración superior entrevista y evalúa a los guardias nuevos.

— Alissandra Cummins, Directora
Museo y Sociedad Histórica de Barbados

Ejercicio recomendado

Proponga la siguiente situación a los miembros del equipo: es una noche de verano y hace mucho calor. A las 7 de la tarde, un transeúnte le comenta al guardia de seguridad que cree haber visto salir humo de una ventana del ático del edificio principal. Un grupo compuesto en su mayoría por personas de la tercera edad se encuentra reunido allí.

Enumere las medidas que deberán tomarse durante las próximas veinticuatro horas para salvar a las personas que están en el edificio, apagar el incendio y proteger y rescatar objetos. ¿Quién se ocupa de hacer qué?

Si no hay ninguna persona clave en las inmediaciones, ¿quién ocupa su lugar?

Una vez designadas las medidas necesarias, se deberán asignar a los miembros del equipo. Ponga un nombre adecuado a cada puesto para que refleje la función principal que habrá de cumplir. A continuación, haga una lista de las funciones y responsabilidades del puesto en sí. Preste especial atención a los tipos y la cantidad de funciones. Establezca una correspondencia entre aquellas funciones que sean similares (por ejemplo, funciones de liderazgo, asistencia y trabajo físico) para que nadie tenga que realizar funciones totalmente diferentes.

A continuación de ello, indique quién es el empleado que tiene esas funciones asignadas, junto con por lo menos dos suplentes. El equipo de administración y registros, que tiene experiencia en la redacción de descripciones de funciones como parte de su labor de recursos humanos, puede coordinar dicha tarea en cada uno de los cuatro equipos de respuesta departamentales.

La descripción laboral del equipo de respuesta que tiene la responsabilidad de la seguridad personal y el bienestar de los empleados y visitantes (Apéndice D) proviene del *Emergency Planning Handbook* del Museo de Arte de Seattle.¹² Obsérvese que además de las funciones sencillas y claras, la descripción incluye también el puesto que debe cumplir tales funciones. Si la persona que ocupa ese puesto no está disponible, el primer suplente se encargará de asumir dicha responsabilidad. La descripción explica también de quién depende este miembro del equipo y proporciona una lista de verificación de las actividades previstas para el puesto. En síntesis, casi cualquier persona podrá ocupar este puesto si fuera necesario.

La definición de las funciones es más fácil cuando se ponen por escrito las responsabilidades de cada miembro según el puesto que ocupe. Además de familiarizar a las personas que ocupen los puestos primarios y secundarios con sus funciones y las de sus colegas, la redacción de estas descripciones facilita la tarea de un suplente, a la hora de “repasar la lista” de actividades por realizar.

Cuestiones por considerar



- ¿Quién tiene la responsabilidad de pedir ayuda? ¿Cuál es la mejor manera de comunicarse con las autoridades locales si no funcionan los teléfonos?
- ¿Quién estará autorizado a permitir que el personal regrese al edificio?
- ¿Quién documenta todas las actividades y los eventos importantes?
- ¿Quién anuncia la ubicación del centro de mando de emergencia?
- ¿Quién llama al personal de seguridad que no esté de servicio, si fuera necesario?
- ¿Quién coordina el despliegue del personal que vaya llegando y se asegura que todas las necesidades vayan cumpliéndose según las prioridades?
- ¿Quién patrulla el perímetro de las instalaciones para prevenir que haya transgresiones, robos y saqueos? En este caso hay que usar el sistema de compañeros, especialmente durante la noche.

Actividad 5

Elaborar procedimientos de emergencia

¿Qué deberá hacer un/una recepcionista si recibe una amenaza de bomba? ¿Qué deberá hacer un obrero de mantenimiento si detecta algún olor sospechoso? Las respuestas a estas preguntas deben proporcionarse en el material que contenga los procedimientos de emergencia para el personal, que su equipo presentará al CPE como parte del Informe 2. Este material deberá:

- asignar un lugar preponderante a los números de teléfono del personal de seguridad;
- incluir los horarios de servicio de la oficina de seguridad;
- incluir un número de teléfono para llamar cuando no se pueda comunicar con seguridad;
- describir los suministros de emergencia disponibles;
- indicar durante cuánto tiempo funcionarán los generadores de emergencia;
- describir los lugares donde se encuentran los equipos de primeros auxilios;
- dar instrucciones precisas sobre qué hacer en caso de producirse emergencias probables, como por ejemplo emergencias médicas, inundaciones y daños causados por el agua, cortes de electricidad, comportamiento sospechoso y seguridad personal, derrame de productos químicos, fugas de gas y olores sospechosos, terremotos, incendios, amenazas telefónicas y postales, así como objetos sospechosos, explosiones, disturbios sociales y casos de gente atrapada en los ascensores; y
- describir los procedimientos de evacuación para empleados.

El material con los procedimientos de emergencia del personal deberá ser conciso, abordar todas las emergencias pertinentes y estar impreso en colores brillantes y de

fácil identificación para poder encontrarlo rápidamente en una situación de crisis. Entregue a todos los empleados una copia y pídale que firmen al lado de sus nombres en una lista de control para indicar que la han leído.

Actividad 6

Describir detalladamente los procedimientos de recuperación

Las medidas de recuperación se toman después de haber ocurrido el suceso. Tienen el objetivo de permitir que el museo, y su colección, vuelvan a la normalidad en una forma ordenada, gradual, razonada y metódica. Las medidas de recuperación comienzan cuando se ha estabilizado la situación de desastre y los profesionales han evaluado los daños y recomendado otras medidas a largo plazo. La recuperación puede ser un proceso largo que, en algunos casos, toma años.¹³

— John E. Hunter, Supervisor de conservadores
Servicio de Parques Nacionales del Departamento del Interior de EE.UU.

Paso 1

Contemplar los aspectos relativos a la evaluación de daños

En colaboración con los otros tres equipos departamentales de preparación, usted y su equipo habrán de incorporar procedimientos para la evaluación de daños en el plan de respuesta. Decida qué función cumplirá la seguridad personal y pública en el proceso de evaluación de daños. Una vez que se haya identificado que algún área de la institución se encuentra en condiciones de riesgo, ¿cómo se marcará dicha área? ¿En qué casos habrá un guardia de seguridad de servicio en algún sitio de riesgo?

La documentación de los daños físicos es algo crítico no solamente para salvar y conservar los edificios históricos, sino también a efectos de las reclamaciones que se hagan a la compañía de seguros. Los formularios de reclamación y los equipos de documentación de daños, como por ejemplo las videocámaras, habrán de estar guardadas en algún lugar seguro y de fácil acceso. Si no se dispone de equipos de documentación visual, realice la documentación por escrito.

Paso 2

Determinar los procedimientos de recuperación

Su equipo habrán de coordinar las actividades con los otros tres equipos para identificar aquellos procedimientos de recuperación que lleven al museo de un estado de emergencia a condiciones de funcionamiento normal. Con posterioridad a una emergencia, se podrán usar estos procedimientos de recuperación como guía para el desarrollo de un plan de recuperación. Los procedimientos de recuperación relativos a la seguridad incluyen lo siguiente:

- Incrementar la seguridad del edificio y sus alrededores, si fuera necesario.
- Trabajar en colaboración con el equipo encargado de las instalaciones y del mantenimiento para garantizar que existan unas condiciones de trabajo seguras para los empleados y voluntarios.
- Trabajar con el equipo encargado de las colecciones para proteger la colección.
- Ayudar a desarrollar e implementar el plan de recuperación.

Paso 3

Contemplar los aspectos relativos al bienestar físico y mental

Reconocemos que muchos de ustedes querrán volver a sus domicilios lo antes posible después de una emergencia. Lo comprendemos y apoyamos ese deseo. Si van a abandonar el centro, háganlo con cuidado. Si ven que no pueden llegar a su destino, les recomendamos que regresen al Centro Getty.¹⁴

— Manual de planificación de emergencia del Centro Getty

Lo anterior refleja el conflicto que confrontan los empleados en el caso de producirse una emergencia, como por ejemplo inundaciones, incendios forestales o algún fenómeno sísmico importante que ponga en peligro a sus familias y hogares, así como a la institución. Si se produce el desastre cuando están trabajando, su primera preocupación será sus familias y hogares; si se encuentran en sus domicilios, no importa cuán dedicados sean y comprometidos estén con la institución, dudarán antes de irse y no lo harán hasta tanto estar seguros de que todo está bajo en control en sus casas.

Si la emergencia se produce durante el horario de trabajo, el CRE y los jefes de los equipos de respuesta deberán dar prioridad al bienestar del personal durante las actividades de respuesta, rescate y recuperación. Jerry Podany, encargado de la conservación/restauración de antigüedades en el Museo J. Paul Getty, recuerda cómo las personas que trabajaban en la recuperación después de un terremoto ocurrido en Japón estaban sumamente organizadas y trabajaron con mucha energía durante horas prolongadas. Al final, estaban tan fatigados que su labor se vio afectada. Como jefe de equipo, cerciórese de prever descansos regulares, así como de proveer alimentos, un lugar para comer y descansar e instalaciones para ir al baño.

“Hay que responder de una forma razonable e incorporar esa actitud al plan”, afirma Podany. “Si no existe un plan, se responde de manera emocional”.

En Japón, Podany presencié la labor que realizaba un grupo de recuperación que emparchaba una pintura en medio de una pila de escombros y fragmentos de cerámica. “Pensé que era tonto ponerse a arreglar una pintura en medio de tanta devastación en los alrededores”, recuerda. “Pero ese hecho marcó una gran diferencia para el grupo. En realidad les proporcionó energía”.

Paso 4

Exigir informes posteriores que sean francos

Toda experiencia con algún desastre o emergencia constituye una oportunidad de aprendizaje. Ése es el propósito de los informes posteriores que describen en detalle las medidas tomadas y los resultados observados. Primero, es importante destacar y elogiar lo que salió bien y luego estudiar los problemas encontrados o los errores cometidos. No permita que estos informes se conviertan en justificaciones ni defensas de lo que hizo el equipo de respuesta; deben ser evaluaciones francas de lo que ocurrió, incluyendo los problemas y demás.

Indique a los miembros del equipo que desea aprender de los errores cometidos, sin intención de castigar a la gente por ellos. Fomente un clima de autoevaluación sincera dando el ejemplo. ¿Qué podría haber hecho distinto usted? ¿Qué hubiera funcionado mejor? ¿Cómo podría mejorar su respuesta la próxima vez? ¿Qué aprendió que podría utilizar en la próxima emergencia?

Actividad 7

Crear listas de información de contacto sobre el personal y recursos

Una vez que tenga la lista, no se duerma en sus laureles y diga: “Bueno, ya tenemos la lista, ¡así que terminamos!” Las listas se desactualizan muy rápidamente, así que es importante actualizarlas una vez al año, como mínimo.

— Gail Joice, Subdirectora principal y encargada de registros
Museo de Arte de Seattle

Entregue al CPE una lista con los nombres de todos los empleados, junto con sus números de teléfono y direcciones particulares y del trabajo. Esta información facilita la notificación de una emergencia al personal, y la institución puede comprobar también si los empleados están bien en el caso de no haberse presentado a trabajar después de alguna emergencia de gran escala. Establezca otros medios de contacto en el caso de una emergencia de gran alcance en que el sistema telefónico no funcione. Cerciórese de que los empleados indiquen números de contacto para familiares que vivan en otras regiones en el caso de que todos los servicios telefónicos locales estén averiados. Haga una lista de los conocimientos prácticos especiales que tenga el personal, por ejemplo, si alguien tiene antecedentes laborales en enfermería o misiones de búsqueda y rescate, o si ha pertenecido a la Guardia Nacional. Es importante también establecer relaciones con las personas y organizaciones con las que el equipo pudiera tener contacto durante una emergencia. Con la ayuda de otros equipos departamentales de preparación, elabore listas con nombres, números de teléfono y fax, direcciones postal y electrónica completas y personas de contacto.

Actualice todas las listas y verifique los contactos en forma periódica. ¿Están todavía en operaciones las empresas indicadas? ¿Están todavía en la compañía las personas de contacto indicadas? ¿Han cambiado los números de teléfono o las direcciones de correo electrónico? Use fechas importantes para que le sirvan de recordatorio para cambiar y actualizar las listas de contactos. Por ejemplo, si la institución se encuentra en un área sísmica de los Estados Unidos, haga la actualización de las listas el día 1 de abril (en abril se festeja el Mes de Preparación para Terremotos a nivel nacional).

A continuación se indican algunos recursos externos que podría ser conveniente incluir:

- recursos donde conseguir más guardias de seguridad
- nombres de las autoridades sanitarias y de certificación de agua
- médicos y hospitales
- asesores de salud mental
- recursos para alquilar equipos de emergencia
- fuentes de abastecimiento de suministros y materiales (incluir el nombre del personal autorizado para efectuar compras)

Cuestiones por considerar



- ¿Ha colocado una lista de números de emergencia en lugares estratégicos de los edificios para que el personal la use en caso de emergencia?
- ¿Quién tiene la responsabilidad de mantener actualizadas las listas?
- ¿Tiene la central de control de seguridad la lista en un lugar visible en forma permanente para poder responder de inmediato?
- ¿Hay una copia de la lista afuera de los edificios para usarla después de una evacuación?

Actividad 8

Crear hojas de datos y mapas

El equipo de seguridad personal y pública tiene la responsabilidad de elaborar las siguientes hojas de datos:

- un organigrama con la vía jerárquica que se seguirá en casos de emergencia
- las instrucciones de funcionamiento para los equipos de emergencia, como por ejemplo los generadores, radios, *walkie-talkies*
- instrucciones detalladas para cerrar las válvulas de gas, electricidad, agua y demás
- recomendaciones básicas para primeros auxilios

El equipo de seguridad personal y pública tiene también la responsabilidad de crear mapas que identifiquen las salidas de emergencia, describan rutas de evacuación y adviertan al personal dónde pueden encontrar lo siguiente:

- los lugares para refugio o albergue de emergencia, suministros y equipos de primeros auxilios
- equipos de emergencia, como por ejemplo extintores de incendio
- dispositivos para comunicaciones
- las llaves para áreas tales como suministros y almacenamiento

Actividad 9

Abastecerse de suministros y equipos de emergencia

Los suministros para emergencias deberán estar guardados en dos lugares: adentro de la institución, en caso de que se convierta en un refugio, y afuera de la institución, para aquellas situaciones que requieran evacuación o si el edificio no está ocupado cuando ocurra la emergencia. No es necesario contar con provisiones en grandes cantidades de elementos costosos o materiales percederos. En cambio, es conveniente identificar proveedores y disponer lo necesario para conseguir entregas en casos de emergencia.

El personal de seguridad a menudo tiene la responsabilidad de controlar y reabastecer los suministros de emergencia. Tenga listas a mano y procure que todo el personal sepa dónde se encuentran almacenadas las provisiones y quién tiene acceso y quien tiene las llaves correspondientes. Las provisiones de emergencia deberán incluir lo siguiente:

- agua (suministros para tres días: un galón [4.5 litros] por persona y día, según lo recomendado por la Cruz Roja de Estados Unidos)
- alimentos
- cobertores
- equipos de primeros auxilios
- radios y/o *walkie-talkies* con pilas o baterías
- linternas
- repuestos para cada tipo de pila o batería
- artículos sanitarios

Otros suministros o provisiones:

- efectivo y/o cheques de viajero para comprar provisiones que no se tengan a mano
- cámara, unidad de flash, pilas y rollos de película
- indumentaria adecuada: cascos, guantes, protección para los ojos, indumentaria de protección de algún material resistente al fuego
- carros y plataformas rodantes para carga
- cajas, cubos o baldes y otros recipientes para llevar objetos pequeños
- etiquetas impermeables, cinta adhesiva y lápices
- generador de emergencia y combustible (usar solamente con la ventilación adecuada)
- extintores de incendios
- equipos para respirar, como máscaras para respirar y protegerse contra el polvo
- mochilas pequeñas o bolsas para herramientas y provisiones necesarias para la respuesta inicial

Nota: no se recomiendan las velas o candelas por su capacidad potencial de causar incendios y/o una explosión si hubiera alguna fuga de gas. Los demás suministros deberán basarse en los tipos de situaciones de emergencias posibles que se hayan identificado en la evaluación de riesgos. Por ejemplo, si la institución se encuentra en una zona inundable, se deberá contar con artículos o prendas tales como botas de goma e impermeables, así como chapas de plástico y bolsas de arena. Si hay peligro de incendios, almacene cubos o baldes, palas, rastrillos y azadones.

Véase el Apéndice E para obtener una lista de los suministros y equipos necesarios para una caja móvil o portátil de primeros auxilios, un carro para respuesta de emergencia y una caja de provisiones para situaciones de desastre.

Ejercicio recomendado

Durante una reunión con el personal de seguridad, realice un ejercicio mental. Indique al personal que cierre los ojos, luego descríbalos una situación de emergencia. Digamos, por ejemplo, que el sistema de rociadores se activa por accidente, o bien empieza un incendio en alguna sala de máquinas. Pida a algún voluntario que describa, paso a paso, cómo responderá a tal situación. Formule preguntas detalladas: ¿Qué se hace primero? ¿A quién se llama? ¿Qué teléfono se usa? ¿Dónde están las llaves? ¿Dónde están las herramientas, provisiones, mapas y listas que sean necesarios? Invite a los demás a hacer recomendaciones.

Cuestiones por considerar



- ¿Ha determinado qué provisiones y equipos serán necesarios?
- ¿Se ha previsto suficiente protección para los suministros de manera tal que estén disponibles y en buenas condiciones en el caso de producirse algún desastre?
- ¿Hay disponibles suministros y equipos para quitar agua y escombros de los objetos afectados o de la institución?
- ¿Cuáles son las fuentes que están cerca para el reabastecimiento de materiales dañados o inaccesibles que se habían reunido con anterioridad? ¿Dónde se encuentra la “lista de los elementos necesarios”? ¿Quién puede comprar los materiales?¹⁵

Nota: recuerde que es posible que no se puedan usar las tarjetas de crédito en una situación de desastre si las líneas telefónicas no funcionan y habrá que utilizar efectivo.

Actividad 10

Establecer rutinas para mantener la viabilidad del plan

A continuación se indican algunos ejemplos de posibles actividades diarias y periódicas de verificación para el equipo de seguridad personal y pública. Podría servir de inspiración para pensar en otras. Compare las listas con los equipos de preparación de otros departamentos.

Actividades diarias de verificación:

- Las vitrinas y los armarios de la galería de exposición permanecen seguros y todos los objetos exhibidos están en sus respectivos lugares.
- Todas las puertas y ventanas exteriores y las correspondientes puertas interiores están trabadas y las llaves se encuentran en los lugares designados.
- Después de la hora de cierre, no hay visitantes en las zonas públicas, como por ejemplo los servicios sanitarios.
- Se han efectuado copias de seguridad de los archivos y sistemas de computación.
- No falta ningún miembro del personal que, según los registros, se encuentre dentro del edificio.

Actividades periódicas de verificación:

- Actualizar las listas de información de contacto.
- Volver a pedir suministros o provisiones de emergencia, si es necesario.
- Cambiar las pilas o baterías de los equipos de emergencia, como por ejemplo las linternas y radios.
- Procurar que los extintores de incendios hayan sido inspeccionados y recargados, si fuera necesario.
- Probar todas las alarmas y los sistemas de protección después de cerrar la institución al público y cuando la mayoría del personal no se encuentre en el edificio (después de notificar al personal, según corresponda).
- Proporcionar al director de preparación para emergencias (DPE) documentos actualizados que formen parte del plan de emergencia, incluidas las salidas de incendio, los cambios en el flujo de visitantes y las instrucciones de funcionamiento de los equipos nuevos.

- Revisar los documentos relativos al inventario de la colección, incluidos los formularios de préstamos.
- Actualizar la lista de turnos para incorporar todos los cambios de personal y demás cambios institucionales.
- Verificar que la información sobre los expertos y/o los recursos externos esté actualizada.

Asimismo, procure realizar ejercicios o simulacros de evacuación en forma periódica.

Actividad 11

Identificar e implementar la capacitación adecuada

¿Qué conocimientos prácticos y teóricos necesita el personal de seguridad? Se puede obtener apoyo y capacitación de numerosas fuentes, incluso de organizaciones nacionales e internacionales de seguridad, como por ejemplo el Comité Internacional de Seguridad de Museos del Consejo Internacional de Museos. La policía local, los bomberos y militares son los recursos más inmediatos y disponibles. Se dispone de una amplia serie de publicaciones que tratan cada aspecto de seguridad en particular, incluso la capacitación de los guardias de seguridad, la planificación de emergencia, las alarmas y el control de acceso. Los principales museos y asociaciones de museos, por ejemplo, el comité de seguridad de la American Association of Museums (AAM), podrían estar dispuestos a compartir sus procedimientos de capacitación para directores y agentes de seguridad.

Se deberá capacitar al personal de seguridad no solamente para que cumpla las funciones de protección, sino también para reconocer los daños materiales y el deterioro, así como para que estén familiarizados con el museo, sus colecciones y su historia. El libro *A Manual of Basic Museum Security*¹⁶ sugiere los siguientes puntos de capacitación relacionados específicamente con la respuesta ante emergencias:

- Dar ejemplo de conducción, calma y autoridad en el manejo de personas durante una emergencia.
- Indicar los cuatro pasos de respuesta a un incendio, es decir notificación, anuncio, evacuación y lucha contra el incendio, en ese orden de prioridades.
- Indicar las funciones y responsabilidades de cada persona en la evacuación del área, solamente según las instrucciones recibidas de los supervisores de seguridad.
- Reconocer las principales emergencias médicas que sean potencialmente fatales y responder llamando de inmediato para obtener asistencia de emergencia.
- Tomar medidas con sentido común durante una emergencia médica para que la persona siga respirando sin problemas y evitar hemorragias profusas, tratando de mantener a la persona enferma o herida en una posición cómoda y alejada del público en la medida de lo posible.
- Reconocer delitos generales contra personas, bienes y el museo, en general, y notificarlos de inmediato.
- Proteger a las personas, antes que los bienes y las colecciones, en situaciones delictivas o violentas.
- Responder a toda amenaza de bomba mediante una búsqueda del lugar asignado sin tocar nada e informar telefónicamente acerca de toda condición fuera de lo normal u objeto sospechoso.

Practicar procedimientos de evacuación

El personal de seguridad tiene la responsabilidad de realizar las evacuaciones. Los guardias de seguridad deben practicar la ejecución de una evacuación, al igual que el resto del personal. ¿Saben todos los miembros del personal qué medida inmediata tomar cuando suene la alarma de emergencia?

Tras ocuparse de la seguridad personal de los empleados y visitantes, hay que pensar en la colección. ¿Saben los empleados qué objetos de la colección hay que evacuar en primer lugar? En caso contrario, ¿se puede consultar rápidamente la lista de prioridades? ¿Saben dónde se encuentran los materiales de embalaje y tienen acceso a ese lugar? ¿Saben cómo llegar a los refugios internos o externos? ¿Saben quién está a cargo y de quién dependen?

Enseñar técnicas de observación

Es imperativo ofrecer, durante todo el año capacitación para respuesta de emergencia a los guardias de seguridad y demás personal designado; y dicha capacitación habrá de incluir la lucha contra incendios, los primeros auxilios, la reanimación cardiopulmonar, el corte de los servicios públicos y el traslado de emergencia de las colecciones.¹⁷

— Wilbur Faulk, Ex-director de seguridad del Centro Getty
Fundación Getty

Los guardias de seguridad están capacitados para observar conductas sospechosas y todo aquello que constituya una amenaza para la seguridad. Todo miembro del personal deberá entender que la seguridad es primordial dentro de las funciones que le fueran delegadas. El personal deberá recibir capacitación en materia de seguridad y protección contra incendios, incluso las técnicas de buena observación.

Hable con el CPE para incluir las funciones de seguridad personal y pública en las descripciones laborales de los puestos del personal y para permitir que el personal de seguridad capacite a otros empleados. Los asistentes de ventas de la tienda de regalos y las recepcionistas de la entrada pueden desempeñarse como guardias de seguridad, no solamente para las inmediaciones del área donde se encuentren, sino también para las zonas adyacentes. También es posible instruir a los voluntarios en lo relativo a las medidas de seguridad, dado que pueden ofrecer un nexo vital en la cadena de medidas de seguridad general.

A continuación aparecen algunos métodos básicos de capacitación. Si lo desea, puede optar por emplear varios de ellos, ya sea en forma independiente o simultánea. (Consulte el Capítulo 5 para obtener más información sobre capacitación.)

- debates colectivos
- simulacros y juegos de representación
- materiales complementarios
- videos
- sesiones de repaso
- ejercicios de autoevaluación
- talleres prácticos
- presentaciones a cargo de colegas o consultores que tengan conocimiento práctico y directo de las situaciones que podría confrontar la institución

Cuestiones por considerar



- ¿Saben los guardias y empleados clave cómo usar los sistemas de electricidad y abastecimiento de agua, o algunos otros sistemas importantes del edificio?
- ¿Están los guardias capacitados para saber qué hacer en situaciones fuera de lo común o en aquellos casos que requieran conocimientos o instrucciones especiales que vayan más allá de lo rutinario o de su nivel de capacidad?
- ¿Controla alguien a los visitantes y empleados para asegurarse de que firmen y usen sus verdaderos nombres al entrar al edificio?
- ¿Puede realizar el personal de seguridad alguna sesión de capacitación en materia de extintores de incendios para el resto del personal?
- ¿Saben todos los empleados cómo llegar al tejado del edificio y cómo dirigir a los demás para que lo hagan?
- ¿Saben todos dónde se encuentran las llaves de emergencia, los cascos, las linternas, pilas o baterías nuevas, mangueras y bocas de incendios, tanto dentro como fuera del centro?
- ¿Se capacitó a algún miembro del personal para que pueda usar una manguera de incendio? ¿Se deberá capacitar a algún empleado?

Notas

1. Robert B. Burke y Sam Adeloey, *A Manual of Basic Museum Security* (Leicester, Gran Bretaña: International Council of Museums and the International Committee on Museum Security, 1986), 12. Reproducido con permiso del Comité de Conservación de ICOM.
2. *Ibíd.*, 10. Reproducido con permiso del Comité de Conservación de ICOM.
3. *Ibíd.*, 6–7. Reproducido con permiso del Comité de Conservación de ICOM.
4. Suzanne Ashford, “A Contract Guard Force Versus a Proprietary Force” (ponencia de la Conferencia Nacional sobre Protección de los Bienes Culturales, Arlington, Virginia, 20 a 24 de febrero de 1995), 31–33.
5. Robin Thornes, *Protecting Cultural Objects in the Global Information Society: The Making of Object ID*, ed. Marilyn Schmitt y Nancy Bryan (Los Ángeles: J. Paul Getty Trust, 1997), 25.
6. La Identificación de objetos (Object ID) es un sistema estándar desarrollado por el Getty y sus asociados, para la identificación de obras de arte y artefactos. Para obtener copias gratuitas de un video de ocho minutos sobre Object ID, una hoja con una lista de verificación o la publicación del Getty titulada *Protecting Cultural Objects in the Global Information Society*, escriba a Getty Information Institute, 1200 Getty Center Drive, Los Ángeles, CA 90049 EE.UU.; o bien envíe una solicitud por correo electrónico a objectid@getty.edu.
7. International Committee on Museum Security, *Museum Security Survey*, ed. Diana Menkes, trans. Marthe de Moltke, basado en el documento escrito por George H. H. Schröder (París: International Council of Museums, 1981), 24–25.
8. Adaptado del International Committee on Museum Security, *Museum Security Survey*, 26–28, con comentarios realizados por los asesores de la compilación de este libro.
9. Adaptado de “Command Post: Establishing” in Getty Center, “Emergency Planning Handbook” (J. Paul Getty Trust, Los Ángeles, 1997, fotocopia), sección de Hojas de Datos.

10. Adaptado de Allyn Lord, Carolyn Reno y Marie Demeroukas, *Steal This Handbook! A Template for Creating a Museum's Emergency Preparedness Plan* (Columbia, S.C.: Southeastern Registrars Association, 1994), 177–79. Utilizado con permiso.
11. Adaptado de “Summary of Emergency Response Roles” en Getty Center, “Emergency Planning Handbook”, Sección Checklist.
12. Seattle Art Museum, *Emergency Planning Handbook*, edición modificada (Seattle: Seattle Art Museum, 1994).
13. John E. Hunter, “Preparing a Museum Disaster Plan”, de *Southeastern Museums Conference, 1991 Disaster Preparedness Seminar Proceedings*, ed. Martha E. Battle y Pamela Meister (Baton Rouge, La.: Southeastern Museums Conference, 1991), 53–66.
14. Getty Center, “Emergency Planning Handbook”, Sección Evacuation.
15. Tomado de Gail Joice, “Questions to Ask Yourself When Preparing a Disaster Plan” (AAM Risk Management and Insurance Committee, American Association of Museums, Washington, D.C., abril de 1994, mecanografiado).
16. Burke y Adeloey, *Basic Museum Security*, 95. Reproducido con permiso del Comité de Conservación del ICOM.
17. Wilbur Faulk, “Are You Ready When Disaster Strikes?” *History News* 48 (Enero y febrero de 1993), 9. Utilizado con permiso de la American Association for State and Local History.

Resumen del capítulo

Este capítulo

- detalló las funciones del equipo de seguridad personal y pública en el proceso de preparación para emergencias;
- describió la información que se requiere en los dos informes preparados por el equipo de seguridad personal y pública para el comité de preparación para emergencias;
- orientó al jefe de equipo en el proceso de evaluación de la vulnerabilidad del programa de seguridad personal y pública de la institución;
- ayudó a definir las funciones y responsabilidades del equipo de respuesta de seguridad personal y pública; e
- identificó las tareas destinadas a guiar al equipo por el proceso de diseñar un plan de respuesta y recuperación que sea sencillo, detallado y flexible.

En síntesis, el proceso de preparación para emergencias constituye un cometido a largo plazo de parte del personal, los equipos y comités. No puede ni debe esperar que los cambios se produzcan rápida y fácilmente. El trabajo en equipo de varias disciplinas es difícil y exige un cambio de actitud que podría ocurrir lentamente al principio. Pero la recompensa, en términos de tranquilidad, seguridad personal y protección de los objetos culturales, así como de registros irremplazables, será extraordinaria.

El equipo encargado de las colecciones

A medida que se vaya elaborando el plan de emergencia, son varias las cuestiones relacionadas con las colecciones que deberán tratarse. Este capítulo está destinado a servirle de recurso a usted, en su carácter de jefe del equipo encargado de las colecciones. Para obtener una descripción general del programa de preparación y respuesta para emergencias, consulte los Capítulos 1–3. Para obtener ideas de capacitación, véase el Capítulo 5.

Su función en el proceso

Es un día lluvioso de mucho viento. Se produjo un gran incendio en el ala oeste del museo y la amenaza se extiende a todo el museo, pero hay suficiente tiempo para evacuar algunas obras de la colección. Mientras observa la situación horrorizado, un voluntario con muy buenas intenciones trata de rescatar una pintura de gran valor. En el apuro, agarra la pintura y daña accidentalmente el marco cuando sale corriendo hacia la puerta. O bien, el voluntario pasa por alto la pintura valiosa para salvar una estatua de bronce que forma parte de una serie de estatuas idénticas que posee el museo.

Ahora, imagínese la misma situación, pero con la variante de que es un empleado capacitado en traslado de obras de arte quien quita la pintura, tiene cuidado de no tocar su superficie, hace caso omiso a la estatua de bronce, porque es reemplazable, y camina rápidamente pero con calma hacia la puerta de evacuación.

La planificación eficaz para emergencias puede marcar la diferencia cuando se trata de las colecciones de la institución. Es por ello que la contribución que hagan usted y su equipo al programa general de preparación y respuesta tiene mucha importancia. La planificación de emergencia será tan buena como la información en que se base, y ningún otro departamento de la institución tiene más conocimiento sobre las colecciones que usted y su personal.

La labor del equipo de preparación de las colecciones consiste en evaluar la colección en forma completa para determinar los puntos vulnerables de la institución y qué se deberá hacer durante una emergencia. El equipo produce dos informes para el comité de planificación de emergencia que resume sus conclusiones:

El **Informe 1** es un análisis de vulnerabilidad y bienes que identifica los aspectos vulnerables de la colección que la puedan dañar y recomienda las medidas destinadas a prevenir esos daños. (Véase las páginas 142–53).

El **Informe 2** es un detalle de los procedimientos y las técnicas recomendadas para la evacuación, el rescate y la recuperación de objetos prioritarios y la función que cumple el equipo de respuesta encargado de las colecciones. (Véase las páginas 154–71).

Con la información que usted proporcione, la institución podrá hacer lo siguiente:

- fijar las prioridades para las actividades de la institución destinadas a prevenir daños a la colección;
- saber qué objetos evacuar primero, si es necesario, y cómo manejarlos en la forma adecuada; y
- recuperar y preservar lo más posible de la colección, y hacerlo con la mayor rapidez posible en el caso de un desastre.

Cuando inicie el proceso de recopilación de esta información y de desarrollo de su parte del plan de respuesta, como jefe de equipo tendrá que realizar las siguientes actividades:

Actividad 1: Reunir el equipo de preparación.

Actividad 2: Interactuar con otros equipos departamentales y con el comité de planificación de emergencia (CPE).

Es probable que usted y los colegas de su departamento hayan dedicado mucho tiempo a atender los objetos que forman parte de la colección, tanto tiempo que, en realidad, los sienten como si fueran parte de sus familias. Como consecuencia, el proceso de decidir qué objetos serán salvados en primer lugar podría resultar doloroso. Asimismo, la noción de que gente que no está acostumbrada ni capacitada para manejar colecciones podría hacerlo en una situación de emergencia es casi una blasfemia para muchos directores y el personal encargados de las colecciones. Una función importante del jefe de preparación de las colecciones es encarar este problema con todo el personal encargado de las colecciones y prepararlos para confrontar dicho acontecimiento.

“La gente que trabaja con las colecciones tiene que reconocer que todo el personal querrá ayudarlos”, opina Barbara Roberts, conservadora/restauradora y consultora en mitigación de riesgos. “Lo podrán manejar bastante bien y con buen talante si han tenido la oportunidad de capacitar a cada uno de los empleados del museo a llevar un tapete o tapiz o una mesa o lo que sea.”

A la vez, es importante no perder la perspectiva con respecto a la importancia de las colecciones. Si bien son el corazón de la institución, no constituyen el único foco de planificación de emergencia. Las personas tienen prioridad. Ningún objeto vale más que la vida de un ser humano.

Actividad 1

Reunir el equipo de preparación

Si durante las emergencias el personal funciona como si fuera una máquina bien engrasada, producirá resultados muy superiores a los que se lograrían con respuestas aisladas, caóticas e individuales. Es por ello que la formación del equipo constituye un elemento crítico de la verdadera preparación para emergencias. Para crear un equipo de una forma acertada es necesario asumir riesgos que involucren resolver conflictos, establecer confianza y promover la interdependencia. Consulte el Capítulo 5, que trata todo lo relativo a la capacitación, para obtener información sobre la formación y creación de equipos eficaces.

Usted está encargado de nombrar a los integrantes del equipo de preparación de las colecciones y de guiarlos en la recopilación de información precisa y eficiente, así como en la organización de un buen plan de preparación y respuesta para emergencias. Seleccione a los integrantes en función de tres categorías de conocimientos: conocimientos técnicos y funcionales, capacidad de resolución de problemas y comunicación interpersonal. Todas las actividades tendientes a formar equipos deberán concentrarse en el proceso y la consecución de las tareas previstas. La capacidad de comunicación es importante, dado que el equipo va a interactuar con casi todos los departamentos de la institución. Haga participar a otros colegas del departamento en el proceso de planificación para que estén más preparados para prestar apoyo a los cambios que se recomienden en cuanto a normas y procedimientos. La identificación y el nombramiento de “personas que crean firmemente” en el proceso de preparación para emergencia servirá para generar entusiasmo y crear las condiciones adecuadas. Asegúrese de incluir también a los “más escépticos” para crear un conjunto equilibrado y con cohesión que permita a todos los miembros hacer su labor lo mejor posible.

Como parte de las recomendaciones del Informe 2, usted y su equipo describirán las funciones y responsabilidades del equipo de respuesta de las colecciones, que podría incluir o no a todos los miembros del equipo de preparación. Este equipo, en combinación con un equipo de cada uno de los otros tres departamentos, responderá en el caso de producirse una emergencia real.

Actividad 2

Interactuar con otros equipos y con el CPE

Antes de iniciar la evaluación de los aspectos vulnerables y bienes, deberá obtener el análisis general de peligros del CPE. Allí se identifican qué emergencias podrían representar una amenaza para la institución y se describen los tipos de daños relacionados con cada una de ellas. Le servirá para orientar mejor las actividades del equipo.

Durante la planificación, trabaje en estrecha colaboración con los otros tres equipos departamentales en ciertas esferas, según se indica a continuación.

Seguridad personal y pública

- Seguridad de los refugios de emergencia
- Selección de voluntarios para ayudar en la evacuación y el rescate de emergencia
- Seguridad del edificio si hay daños estructurales
- Seguridad de la colección en el caso de traslado o evacuación

Instalaciones y mantenimiento

- Lugares para guardar los objetos culturales
- Mantenimiento preventivo del edificio
- Prácticas de organización y limpieza
- Depósitos secundarios
- Rutas de evacuación para las colecciones

Administración y registros

- Aspectos relativos al seguro de las colecciones
- Inventario y control intelectual
- Documentación de las actividades

En colaboración con otros equipos, trabaje a través del CPE para organizar reuniones con su equipo y los demás. Este método jerárquico ayuda a evitar disputas territoriales que puedan ocurrir durante el proceso. Se convierte en un mandato de personal superior a subalterno, en vez de tratarse de una organización de tipo horizontal. Si lo desea, podría incluir a algún miembro del CPE en estas reuniones. Cuando sea necesario, incluya a un miembro de los demás equipos departamentales, según corresponda. Ello funciona bien, siempre y cuando el equipo discuta asuntos que correspondan a la especialidad de dicha persona. Si las discusiones abarcan aspectos que se refieran especialmente a las colecciones, podría resultar una pérdida de tiempo para la persona del otro equipo.

Esta colaboración es necesaria para el éxito general del programa de preparación para emergencias. Es probable que el proceso de planificación brinde más visibilidad al personal de instalaciones, mantenimiento y seguridad, tanto en materia de imagen como de responsabilidades. Pero también exigirá, o producirá, un cambio de actitud de parte del resto del personal profesional.

Preparación del Informe 1: Análisis de vulnerabilidad y bienes

Para el equipo encargado de las colecciones, la vulnerabilidad implica en qué medida se perderán o arruinarán las colecciones en una situación de emergencia o desastre, o como consecuencia de su exposición a algún peligro.¹ Al evaluar los aspectos vulnerables de las colecciones, fijese en las deficiencias que pueda haber mediante la verificación de cada aspecto de las colecciones a efectos de determinar el grado de susceptibilidad de los objetos a sufrir daños ocasionados por los posibles riesgos. El carácter preciso y completo de la evaluación afectará considerablemente el éxito de las actividades destinadas a proteger las colecciones contra daños, o bien minimizarlos; por ende, no es una labor que se deba tomar a la ligera.

A continuación aparece una lista de algunos ejemplos de posibles aspectos vulnerables. Sin duda alguna, usted y sus colegas son conscientes de algunas deficiencias, sino de todas. Es probable que algunas de ellas se tornen aparentes solamente durante el proceso de análisis; sin embargo, todas ellas podrían afectar, en última instancia, a la institución y su capacidad de estar preparada para emergencias y responder a ellas. Debata con su equipo las ramificaciones de lo siguiente:

- la existencia de objetos apilados en el piso del depósito o almacén;
- las prácticas descuidadas de organización y limpieza;
- el carácter poco fiable del inventario y de la documentación de las colecciones;
- el hecho de que los objetos en exhibición no estén bien asegurados; y
- la poca prioridad que tiene la institución en una crisis energética.

En el Informe 1, se sugerirán medidas de protección para reducir las deficiencias identificadas. La siguiente sección de este capítulo trata más a fondo estas medidas. El análisis de aspectos vulnerables y bienes implica también la determinación de aquellos elementos o grupos de las colecciones que tendrán prioridad en materia de

protección (antes de algún suceso) y en el manejo y traslado y/o el rescate (durante o después del suceso). Cuando se establecen prioridades por adelantado, se gana tiempo y no se intenta proteger o salvar objetos de menor importancia, ni se corren riesgos a costa de aquellos que realmente merezcan atención.

Las siguientes actividades servirán al equipo para cumplir con la tarea de evaluación:

Actividad 1: Fijarse en las colecciones como si fuera la primera vez.

Actividad 2: Evaluar los riesgos de daños.

Actividad 3: Evaluar la documentación y los sistemas de inventario.

Actividad 4: Invitar a las entidades locales y a particulares para que participen.

Actividad 5: Establecer prioridades para las colecciones.

Actividad 6: Recomendar medidas preventivas.

Actividad 1

Fijarse en las colecciones como si fuera la primera vez

Ejercicio

recomendado

Recorra una pequeña parte del museo, junto con el equipo, para hacer un análisis del peor de los casos. Piense en alguna situación de emergencia, como por ejemplo un huracán que azota la costa a tan solo quince millas de donde se encuentran. Trate de ser específico. ¿Qué intensidad tienen los vientos? ¿Qué hora del día es? Imaginar todos los detalles da mayor veracidad al ejercicio y resulta más útil. A continuación, haga una lista de los posibles daños que pudieran afectar las colecciones en esa área. ¿Cuánto tiempo tomaría quitar y embalar cada uno de los objetos, en caso de poder hacerlo antes de que se produzca la emergencia en sí? ¿Cuáles son los doce objetos más importantes que tres personas podrían llevar a un lugar más seguro? ¿Cuánto tiempo tomaría hacerlo?

Me causa ansiedad tener que establecer prioridades para lo que debe salvarse en una situación de emergencia. Durante toda mi carrera me he ocupado de cuidar obras de arte y el solo pensar que podría tener que dejar algo de lado resulta muy difícil. Son decisiones muy difíciles.

— Gail Joice, Subdirectora principal y encargada de registros
Museo de Arte de Seattle

No es raro que en las instituciones culturales, tanto grandes como pequeñas, haya gente que ha trabajado durante muchos años con las colecciones. Para estas personas es sumamente difícil fijarse en los mismos objetos de una manera distinta o nueva.

Oriente al equipo para que piense en la colección de una manera objetiva y dé rienda suelta a su imaginación en busca de aspectos vulnerables o deficiencias. Una pintura de Monet, por ejemplo, se convierte por un instante en un simple trozo de tela con pintura al óleo en su superficie, rodeada por cuatro pedazos de madera, y que cuelga de una pared. ¿Qué sucede con la tela y la madera cuando les cae hollín? ¿Qué les sucede a las telas con pintura al óleo cuando se someten a calor intenso? ¿Puede una sola persona ocuparse de retirar y embalar la pintura? El equipo debe hacer estos tipos de observaciones. Recuérdeles que el hecho de imaginar y prepararse para lo peor les servirá para proteger la colección durante una emergencia.

El tipo de ejercicio que se describe aquí, y que se usa en muchas de las instituciones que realizan alguna planificación de emergencia, requiere “detenerse a pensar, escuchar y dialogar”, algo que servirá de gran ayuda cuando se confronte la realidad de una emergencia. Los expertos recomiendan realizar con frecuencia estos ejercicios de planteamiento de una situación y cambiar las condiciones de dicha situación cada vez que se practique.

Actividad 2

Evaluar los riesgos de daños

¿Qué grado de vulnerabilidad tiene la institución, su gente y la colección, en caso de incendio, inundación y cualquier otra emergencia o peligro? La función del equipo es colaborar con el director de preparación de emergencia (DPE), el CPE y otros equipos de preparación departamentales en la evaluación de los aspectos vulnerables desde el punto de vista de las colecciones.

Usted y su equipo deben evaluar sistemáticamente el riesgo de tipos específicos de daños que puedan afectar a las colecciones. En otras palabras, se concentrarán en los múltiples *efectos* que podrían tener los peligros sobre las colecciones. Si el CPE identifica un considerable riesgo de inundación, ¿qué efecto podría tener el agua y/o el lodo sobre las colecciones? Dado que el agua puede hinchar, doblar, cortar, pudrir, corroer, disolver y contaminar, ¿cómo podría afectar especialmente a los objetos de las colecciones? La respuesta obvia es que el agua afectaría a distintos objetos en formas diferentes.

Los siguientes pasos facilitarán el proceso de evaluación.

Paso 1

Agrupar los objetos que se verían afectados de forma similar

Para clasificar los objetos de la colección en categorías de posibles daños, formule preguntas tales como:

- ¿Cuáles son los peligros más probables que haya identificado el CPE?
- ¿Qué materiales (cerámica, metal no reactivo, etc.) se verán muy poco afectados por el agua con lodo?
- ¿Qué materiales (cuero, papel, textiles de lana, etc.) son susceptibles a contaminación por bacterias o moho?
- ¿Qué podría romperse en un terremoto (grandes esculturas, frascos de vidrio con especímenes, cerámica, etc.)?

Recuerde que los incendios constituyen la principal causa de daños en las instituciones culturales y sus colecciones. Ninguna institución está exenta de este peligro ni del daño que podría ocasionar el agua, moho, humo y el derrumbe estructural.

Paso 2

Separar las categorías en componentes para su posterior estudio

Una vez organizadas las categorías, sepárelas en componentes y estúdielas con más detalle. ¿Trataría a los tapices o textiles mojados de manera diferente que el papel mojado? ¿Puede estar la cabeza de un hacha de piedra más tiempo en el agua que un recipiente de vidrio sin sufrir posibles daños?

Estos tipos de ejercicio no solamente son cruciales para el proceso de preparación, sino que pueden inspirar al equipo para pensar en la colección de una manera distinta y creativa. Si el personal de la institución es reducido y no incluye un

conservador/restaurador, existen muchas publicaciones sobre conservación/restauración de obras de arte que se puede consultar para establecer las prioridades. Se puede consultar también a un conservador/restaurador externo, un centro de conservación/restauración o un programa de capacitación en conservación/restauración artística. Otra herramienta útil es el libro *Emergency Response and*

Actividad 3

Evaluar la documentación y los sistemas de inventario

*Es una pena pero son muy pocos los objetos que han sido documentados de tal modo que se pueda utilizar dicha documentación para su recuperación en el caso de robo. Aun cuando los objetos se han documentado adecuadamente, la información recopilada es sumamente variable.*³

— Robin Thornes
Protecting Cultural Objects in the Global Information Society

Cuando realice la inspección, asegúrese de evaluar el sistema de inventario. Trabaje junto con el equipo de seguridad personal y pública. Se deberá identificar de inmediato todo objeto que sea agregado a la colección. ¿Contienen las marcas de identificación un número o código y son esas marcas resistentes a todo tipo de eliminación o modificación de manera que puedan usarse para identificar un objeto robado? Tenga en cuenta que la falta de preparación y/o prevención podría ser un incentivo para el robo.

En Thornes se identifican las siguientes categorías principales de información:⁴

- fotografía
- número de identificación del objeto⁵
- tipo de objeto
- nombre del objeto
- título
- materiales y técnicas
- medidas
- inscripciones y marcas
- características particulares
- tema o materia
- fecha o periodo
- autor
- descripción

Varios niveles de documentación son pertinentes:

Identificación del objeto. Lo ideal es que los registros de la colección incluyan una descripción escrita, así como una imagen (bosquejo, fotografía, video) de cada objeto o grupo de bienes, que haya en algún lugar de almacenamiento seguro. Guarde los duplicados de los registros fuera de la institución, junto con las copias de las fotografías, siempre que el presupuesto lo permita. Si es posible, contemple guardar imágenes digitales de los objetos.

Evaluación del estado del objeto. Guarde esta evaluación escrita junto con los registros de los objetos y almacene los duplicados en otro sitio.

Inventarios básicos. Se trata de una contabilidad general de los objetos que tiene la colección. “Si durante una emergencia encuentra solamente 420 esculturas y la institución tiene 450, sabe que tiene un problema”, explica Barbara Roberts. “Tenga en

cuenta que los libros mojados, por ejemplo, aumentan de tamaño y van a requerir más espacio en los anaqueles que cuando estaban secos”. Este inventario básico es lo mínimo que se recomienda para llevar la cuenta de los objetos; no obstante, la mayoría de las instituciones no tienen inventarios que funcionen. Para obtener una lista detallada de todo lo relativo al inventario, consulte el *Museum Security Survey*.⁶

Cuestiones por considerar



- Si hay un inventario electrónico, ¿se guardó una copia impresa del contenido de cada lugar de depósito, tanto dentro del lugar en sí como fuera de la institución? (Si se cortó la electricidad, no es posible generar una lista del inventario.)
- ¿Quién tiene acceso a copias del inventario de la colección?
- ¿Están actualizados los registros de inscripción y conservación/restauración de los objetos de la colección?
- ¿Se ha fotografiado cada objeto y se han hecho copias de las fotografías?
- ¿Se han incluido copias del inventario en los registros duplicados que se mantienen fuera de la institución?
- ¿Hay una lista actualizada de los objetos recibidos en préstamo junto con la correspondiente información de contacto?

Actividad 4

Invitar a las entidades locales y a particulares para que participen

Las instituciones a menudo cometen el error de no tener en cuenta a los servicios y recursos regionales. Los departamentos de bomberos, por ejemplo, son fuentes de información valiosa y asistencia práctica. El flujo de información circula en ambas direcciones. Usted aprende de los bomberos, quienes a su vez obtienen información sobre la institución y sus necesidades especiales. Contemple la posibilidad de invitar a cualquiera de las siguientes entidades para que efectúen presentaciones al equipo y coordine tales ponencias a través del CPE. Otros equipos, o todo el personal, podrían beneficiarse también si participa.

- policía
- ejército (puede ser problemático en algunos países)
- grupo local de la Guardia Nacional de EE.UU.
- algún periodista que haya cubierto algún desastre
- personal jubilado o en activo de otras instituciones que tenga experiencia con emergencias (procure tener anotados los números de teléfono y direcciones actuales).

Como ayuda visual, pida a los ponentes que traigan recortes de periódico, cintas de video y fotografías de emergencias y los daños que ocasionan. Hable con el personal de otras instituciones u organizaciones de respuesta de emergencia, que ya hayan pasado por situaciones de emergencia que usted esté estudiando, para recibir más asesoramiento e información. Este tipo de investigación vale la pena.

“Es muy fácil para la gente hablar de una inundación en forma abstracta”, afirma Jerry Podany, jefe de conservación/restauración de antigüedades del Museo J. Paul Getty. “Pero es algo totalmente distinto cuando se ven las fotos y se habla con gente que lo vivió y tuvo que salir caminando por el barro. Hay tantos aspectos que no quedan registrados pero que deberían estarlo”.

Cuestiones por considerar



- ¿Cuál es el mandato de la colección de la institución?
- ¿Qué es lo que la institución está preparada para perder y qué es crucial que salve?
- ¿Cuáles son los criterios para fijar prioridades y quién los establece?
- ¿Serviría de ayuda contar con formularios estándar para el proceso?
- ¿Qué procedimientos serán implementados para proteger estos objetos y todos los demás en un caso de emergencia?
- ¿Quién revisará las listas de prioridades antes de presentarlas al CPE?
- ¿Quién da la aprobación final?

Actividad 5

Establecer prioridades para las colecciones

Fijar prioridades sirve para decidir la importancia que cada uno de los bienes tiene para la institución, con lo cual se indica cuáles deben protegerse antes que otros. Además, permite al personal concentrarse en salvar los más importantes durante las operaciones de rescate y recuperación que se efectúen después de una emergencia. Las prioridades de cada institución serán distintas. Si la institución no tiene ya una lista de prioridades, tenga en cuenta las preguntas anteriores antes de iniciar el proceso. Si ya se cuenta con una lista de prioridades, ¿se han tenido en cuenta estas preguntas? El equipo podría reevaluar la lista.

Paso 1

Decidir cómo se tasará el valor de algo

Hay varias maneras de evaluar la importancia de un objeto para la institución. Si lo desea, puede considerar una combinación de las siguientes opciones:

- valor histórico, cultural, religioso
- valor económico
- grado de vulnerabilidad de algunos objetos ante determinados peligros (por ejemplo, retirar las fotografías, papeles y textiles en primer lugar cuando haya una inundación)
- el mandato de la institución
- el carácter excepcional o poco común, o bien las posibilidades de reemplazo (por ejemplo, clasificar como “irreemplazable”, “reemplazable a un alto costo”, o “fácilmente reemplazable”)
- objeto recibido en calidad de préstamo
- estado de los objetos o daños que tengan (por ejemplo, rescatar todos los objetos que todavía no se hayan dañado)

Paso 2

Fijar las prioridades para el traslado y posiblemente evacuación y/o rescate

En función de los criterios elegidos en el paso 1, ¿qué objetos se llevaría si tuviera solamente treinta minutos para evacuar? ¿Y si tuviera sesenta minutos? ¿Y si tuviera tres horas? ¿Qué objetos trasladaría primero en el caso de una inundación? ¿Cuáles trasladaría después de un terremoto?

Es probable que usted sepa cuáles son las respuestas a estas preguntas, pero ¿qué sucedería si no estuviera presente en la institución cuando se produce la emergencia? Aun cuando esté presente, ¿cómo sabrán los demás qué piezas son las más importantes para la institución? Es por ello que se necesita contar con una lista que indique, en orden descendente, qué objetos son los más importantes para salvar. Se podría recopilar una lista de los “diez objetos más importantes” para cada sección (lo que podría ascender a un total de 300 a 400 objetos), o se podría hacer una clasificación de todos y cada uno de los objetos de la colección. Recuerde que los criterios podrían variar en función de cada tipo de peligro.

Si hay conservadores/restauradores en el personal, pídale que analicen la lista con los curadores, los directores de colecciones y/o los encargados de la preparación de objetos desde el punto de vista de su vulnerabilidad en el ámbito de cada una de sus especializaciones. Si no hay conservadores/restauradores entre el personal, podría tener que consultar las publicaciones en materia de conservación/restauración o recurrir a algún conservador/restaurador externo. Véase la lista de organizaciones de conservación/restauración que figura al final del libro (páginas 261–62).

Además, los curadores habrán de participar en la revisión de la lista de prioridades. La versión final de la lista formará parte del plan general de emergencia.

Cuestiones por considerar



- ¿Se dará prioridad a los objetos recibidos en préstamo con respecto a todos los demás?
- ¿Tiene permiso escrito de los propietarios de objetos recibidos en préstamo para trasladarlos en el caso de producirse alguna emergencia?
- ¿Están los objetos de la lista de prioridades cubiertos por la póliza de seguros de la institución?
- ¿Quién tiene copias de la lista de prioridades? ¿Dónde se guardan las copias? ¿Cuáles son los aspectos de seguridad que hay que considerar para esta lista?
- ¿Cuándo y con qué frecuencia se actualizará la lista de prioridades? ¿Cada vez que se instale una nueva exposición? ¿Quién la actualizará?
- ¿Cómo se distribuirán las actualizaciones y a quién? (Procure incluir las fechas.)

Actividad 6

Recomendar medidas preventivas

Quizás es propio del ser humano ignorar lo que no se puede prever, pero como conservadores/restauradores que luchan constantemente contra la naturaleza, tanto humana como de otro tipo, la preparación para lo imprevisto es, o debiera ser, una actividad diaria.

— Jerry Podany, Encargado de la conservación/restauración de antigüedades
Museo J. Paul Getty

El análisis de vulnerabilidad indica formas de eliminar peligros que amenazan a la colección y las formas de reducir los efectos potenciales de tales peligros. Estas medidas deben implementarse de inmediato, porque un plan sin ejecución es como no contar con plan alguno.

La implementación de las medidas de protección puede ser tan fácil como tener un día de limpieza de toda la institución, o tan compleja como la instalación de un sistema automático de detección y extinción de incendios. Pero a veces las actividades de protección llegan solamente hasta las soluciones menos costosas y más fáciles y se dejan las cuestiones más complejas y costosas para más adelante, lo que muchas veces quiere decir que nunca se llevan a cabo.

“Es como alejar las pinturas de las cañerías que tengan filtraciones de agua porque se detectó esa deficiencia, pero nunca se llega a arreglar las cañerías”, opina Jerry Podany. “A la larga, las pinturas se van a encontrar en la misma situación de peligro y no se habrá logrado nada”.

Inculque la mentalidad de prevención entre los miembros del equipo. La protección de las colecciones es un proceso continuo que nunca termina, y es probable que de vez en cuando tenga que recordar al equipo que es así. Usted sabrá que está bien mentalizado cuando realice ejercicios de recorrer las galerías buscando maneras de mejorar la protección. Para fomentar este tipo de mentalización entre los miembros del equipo, contemple hacer lo siguiente:

- un recorrido semanal en equipo de alguna sección distinta de la institución para fijarse especialmente en las opciones de prevención
- una lista de “sugerencias de protección” puesta en algún lugar central, para que los empleados ofrezcan ideas, ya sea con sus nombres o en forma anónima; podría darse un premio a la “sugerencia de prevención de la semana” para aquel empleado que presente la medida más eficaz o novedosa de protección; incentivos que podrían ser boletos de entrada para algún evento cultural local o medio día libre.
- algún concurso de “detección, protección y recolección” para ver quién puede llegar a idear más medidas de protección en un periodo determinado.

Existen numerosos recursos para medidas de protección de las colecciones tan accesibles como el departamento de bomberos, el agente de seguros de la institución y otros museos o instituciones del área. Los colegas, especialmente aquellos que hayan ayudado a elaborar el plan de su institución o que ya hayan participado en alguna emergencia, podrían ofrecer consejos útiles que a usted ni se le hubieran ocurrido.

¿Qué medidas deberán implementarse en primer lugar? Ello dependerá de la institución, de su presupuesto y la capacidad que se disponga. Se recomienda el método de concentrarse primero en las colecciones como un conjunto, para después seguir con los depósitos o almacenes y por último los objetos en exposición.

Paso 1

Proteger las colecciones en su conjunto

Una medida de prevención sencilla y económica es cerrar la institución al público por un día para realizar una limpieza general. Esta sencilla medida por sí sola puede reducir considerablemente el peligro de incendio. La limpieza en sí misma hace sentirse bien a todo el mundo y no cuesta nada, con la única excepción del alquiler de un gran contenedor para los desechos más grandes. Se recomienda consultar a las autoridades locales con respecto a la eliminación de los desechos peligrosos, tales como pintura o productos químicos, antes de iniciar este proceso.

— Barbara Roberts
Conservadora/restauradora y consultora de mitigación de riesgos

Tendrá que trabajar en estrecha colaboración con el equipo encargado de las instalaciones y el mantenimiento, porque la estructura y la planta física cumplen un papel importante, así como con el equipo de seguridad personal y pública. Tenga en cuenta todos los factores y elementos que afectan a la colección en su totalidad, como por ejemplo el mal estado de los cables eléctricos y techos con goteras.

El análisis de los factores comunes que se observan en los incendios de bibliotecas es revelador. Según la Asociación Nacional de Protección contra Incendios, los factores comunes en la mayoría de los incendios destructores de bibliotecas que no cuentan con sistemas automáticos de protección contra incendios son los incendios premeditados, el descubrimiento tardío del hecho, demoras en la notificación del hecho y la ausencia de cualquier tipo de sistema automático de detección y extinción de incendios.⁷ Se trata de factores contra los que las bibliotecas y los museos pueden protegerse.

Los sistemas sencillos de detección de humo pueden ayudar a descubrir más rápido el incendio, y los sistemas de extinción automática ayudan a responder con más rapidez. (Estudie formas de evitar los daños ocasionados por el agua como consecuencia de los sistemas de rociadores; por ejemplo, se pueden instalar defletores del agua.) Las pautas para decidir entre cuándo llamar para solicitar servicios de emergencia y cuándo tratar de apagar el incendio por sus propios medios son útiles para evitar demorarse en la notificación; también resulta útil mantener una estrecha relación con el departamento de bomberos.

Si bien es imposible eliminar la amenaza de incendio provocado, es posible minimizar en gran medida la probabilidad de incendio grave si se toman precauciones. Estas medidas incluyen más medidas de seguridad, mayores perímetros alrededor de los objetos y la instalación de más extintores de incendios en toda la institución. En algunos casos, la medida de protección más eficaz puede consistir en hacer un inventario de la colección. ¿Cómo se puede empezar a proteger lo que no se sabe que existe?

Un incidente que ocurrió en la Huntington Library Art Collection and Botanical Gardens de San Marino, California, nos demuestra que la limpieza y el orden rinden sus frutos. Durante “una inundación causada por los rociadores” que se encendieron al activarse una alarma de incendio del edificio, se mojaron y casi arruinaron unos libros poco comunes y encuadernados en cuero que se encontraban en los escritorios de los especialistas. Si se hubieran puesto los libros en sus

Ejercicio recomendado

Fíjese alrededor de su oficina. ¿Qué elementos personales podría llevarse a su domicilio? ¿Qué libros podría devolver a la biblioteca de la institución o a la biblioteca pública? ¿Qué papeles o documentos podría archivar y qué acumulación de papeles podría eliminar? Haga todo lo posible por despejar el lugar en forma considerable. Mientras realiza esta tarea, observe si existen indicios de la presencia de insectos o roedores. Imagínese cuán grande sería la pila de cajas y papeles innecesarios que no sirvan si todos los empleados se dedicaran también a limpiar y ordenar sus oficinas.

armarios correspondientes, o se hubieran protegido de alguna otra manera en los escritorios, no se habrían mojado.

A continuación se indican algunas ideas para proteger la colección en su conjunto:

- Mantener las colecciones alejadas de aquellos lugares donde haya peligros físicos (cañerías de agua, calderas, tuberías de vapor, etc.)
- Si corresponde en su país, solicite la clasificación de la institución como un centro cultural y no como un usuario industrial. Ello la podría eximir de cortes de energía que pudieran ocasionar crisis de humedad.
- Si usted forma parte de una institución grande, como una universidad, procure tener control (o trate de obtenerlo) sobre la temperatura y la humedad de las zonas donde se guardarán las colecciones (es decir, las galerías de exposición, los lugares de depósito o almacenamiento).
- Colabore con el equipo encargado de las instalaciones y el mantenimiento para procurar que el edificio y sus sistemas estén en buen estado, y para establecer normas rigurosas de construcción para prevenir incendios.
- Colabore con el equipo de seguridad personal y pública para adoptar procedimientos adecuados para el control de la seguridad y establecer normas que prohíban fumar y restricciones para alimentos y bebidas en todos los lugares donde haya colecciones.
- En combinación con el equipo de instalaciones y mantenimiento, estudie métodos para aumentar el aislamiento de los edificios históricos a efectos de protegerlos contra las inclemencias del tiempo o la pérdida de calor durante un corte de energía.

A medida que vaya implementando los procedimientos de protección, documente todo lo que sea posible. La documentación es una herramienta poderosa para comunicar los adelantos en materia de preparación para emergencias y proporciona pruebas de las medidas tomadas a efectos del seguro. Las fotografías con leyendas, por ejemplo “Objeto antes o después de ser amarrado” y “Taller antes o después de la limpieza”, constituyen la mejor forma de documentación. Los registros en cintas de video funcionan bien también.

Coloque fotos sobre las paredes o tableros de información en los lugares para los empleados, de manera tal que puedan ver la labor realizada en pro de la preparación, o bien distribuya un boletín de preparación para emergencias entre todo el personal. Ello sirve para infundir confianza en el programa de preparación y respuesta para emergencias, además de levantar la moral del equipo. Procure reconocer a quienes formen parte del equipo (o no) por las sugerencias formuladas que hayan generado medidas de protección.

Paso 2

Proteger los lugares de almacenamiento

Lo común es que dos tercios completos de una colección, sino más, se encuentren guardados en un depósito (Figura 6). Proteger este espacio y convertirlo en un lugar lo más seguro posible con antelación le permitirá concentrar su atención en los objetos que estén en exposición durante una emergencia. Por supuesto que si la



Figura 6 El lugar de depósito de esculturas y arte decorativo del Museo de Arte de Seattle y las medidas preventivas implementadas para proteger los objetos contra terremotos, el mayor peligro que corre la institución. Cortesía del Museo de Arte de Seattle. Foto: Paul Macapia.

Cuestiones por considerar



- ¿Están todos los anaqueles y gabinetes de almacenamiento alejados del piso? ¿Están bien sujetos unos a otros o contra la pared?
- ¿Conocen todos los miembros del personal que tienen acceso al depósito el lugar donde se encuentran los extintores de incendios, las linternas y los cascos en cada área?
- ¿Hay iluminación de emergencia en cada área?
- ¿Hay algún tipo de relleno protector entre los objetos para que no puedan golpearse unos con otros? ¿Se usa ese relleno protector para cubrir los anaqueles?
- ¿Hay cañerías de agua, vapor o gas en estos lugares de depósito o almacenamiento?
- ¿Hay detectores de agua ubicados en los pisos del depósito? ¿Están conectados a una estación central?
- ¿Hay copias impresas disponibles de todos los inventarios de la colección en caso de que no puedan usarse las computadoras? ¿Dónde están guardadas esas copias impresas?

mayoría de la colección está en exposición en vez de almacenada, entonces los objetos exhibidos tienen prioridad sobre la protección de los objetos guardados.

Trabaje en conjunto con sus colegas del equipo de instalaciones y mantenimiento en algunas de estas actividades. Consulte al personal encargado de las colecciones de otras instituciones para obtener ideas novedosas y prácticas para la protección de las colecciones guardadas. Asimismo, hay muchas publicaciones disponibles sobre este tema.

Paso 3

Proteger los objetos exhibidos

Una vez protegidos todos los depósitos o lugares de almacenamiento, se podrá dirigir la atención a la protección de las piezas en exposición. Las medidas con sentido común juegan un papel importante en este respecto.

Un factor importante a la hora de proteger las colecciones es minimizar las fluctuaciones en materia de humedad relativa y temperatura, niveles excesivos de luz o iluminación y periodos prolongados de exhibición para los diversos objetos de la colección. Trabaje en combinación con los colegas encargados de las instalaciones y del mantenimiento en estas actividades. Si ninguna persona entre los empleados cuenta con los conocimientos y la experiencia en materia de las condiciones ambientales que se recomiendan para las colecciones y los edificios históricos, consulte con expertos. Existe también una considerable variedad de publicaciones sobre estos temas.

Cuestiones por considerar



- ¿Están los objetos suspendidos (pinturas, arañas, móviles, etc.) colgados de lugares que tengan una sólida estructura?
- ¿Hay objetos exhibidos debajo de objetos suspendidos (por ejemplo, una mesa debajo de una araña en una habitación)? Si es así, ¿está la araña bien sujeta y fija en su lugar?
- ¿Están bien fijos los rieles con luces y las cámaras de seguridad?
- ¿Hay barreras instaladas para impedir que los visitantes toquen los objetos que estén en lugares abiertos al público?
- ¿Se encuentran los objetos pequeños en habitaciones abiertas fuera del alcance de los visitantes? ¿Están bien sujetos a una estructura fija?

Paso 4

Establecer un presupuesto para medidas preventivas

La fase de planificación no solamente le proporciona un plan de emergencia, sino que además crea un presupuesto para llevar a cabo estas actividades con antelación a efectos de reducir el grado de vulnerabilidad de la institución.

— Barbara Roberts
Conservadora/restauradora y consultora de mitigación de riesgos

La fase más rentable de la elaboración de planes de preparación es la prevención. El tiempo y el dinero que se dediquen a este aspecto rendirán grandes dividendos. Las prioridades que usted fije para la protección decidirán el presupuesto para resolver estos problemas. Es más fácil solicitar fondos o recaudarlos dentro de la comunidad

para realizar proyectos concretos que para llevar a cabo esa meta indefinida que es la preparación para emergencias.

El problema de “promover” la prevención reside en medir algo intangible. En otras palabras, es probable que nunca se entere de cuántas emergencias logró eliminar gracias a sus actividades de prevención.

Preparación del Informe 2: Esquema de los procedimientos y técnicas de respuesta

El segundo informe que usted y su equipo prepararán para el CPE tiene los procedimientos y las técnicas que se recomiendan para responder a una emergencia *desde el punto de vista de las colecciones*. Deberá incluir instrucciones para manejar, evacuar, rescatar y recuperar objetos prioritarios. El informe habrá de incluir también listas, como por ejemplo los números de teléfono para los contactos de almacenamiento de emergencia, y los suministros y equipos de emergencia. También se proporcionarán las descripciones de las funciones del equipo de respuesta de las colecciones.

No se engañen el proceso es largo. La redacción de la descripción de 300 palabras de las funciones del director de respuesta de emergencia para todo lo relativo a las colecciones del Museo J. Paul Getty, un cargo entre muchos otros, tomó horas y horas de deliberación.

Por supuesto que hay muchos ejemplos de planes de emergencia que le ayudarán a empezar. Pero recuerde que su labor no consiste simplemente en copiar palabra por palabra las secciones correspondientes de otro manual. El recurso más importante de la institución es un personal bien capacitado que está acostumbrado a pensar en situaciones de emergencia. Esto es lo que proporciona el *proceso* de planificación de preparación y respuesta.

Creación de un sistema de respuesta eficaz

Las siguientes actividades le ayudarán a idear un plan sencillo, detallado y flexible de respuesta.

Actividad 1: Identificar posibles lugares y/o refugios externos seguros

Actividad 2: Formar el equipo de respuesta para las colecciones

Actividad 3: Establecer las pautas para trasladar los objetos

Actividad 4: Describir detalladamente los procedimientos de recuperación

Actividad 5: Crear listas de información de contacto sobre el personal y recursos

Actividad 6: Crear hojas de datos y mapas

Actividad 7: Abastecerse de suministros y equipos de emergencia

Actividad 8: Establecer rutinas para mantener la viabilidad del plan

Actividad 9: Identificar e implementar la capacitación adecuada

Al preparar el informe, usted y el equipo deberán tratar una serie de cuestiones importantes. Algunas serán de carácter general y común a todos los informes de los equipos, mientras que otras serán cuestiones más específicas de las colecciones. Las preguntas que aparecen en la página 155 le ayudarán a abordar algunos de esos aspectos y a identificar otros.

Cuestiones por considerar



- ¿Quién estará a cargo de mantener al día su parte del plan? (Recuerde que la gente cambia de trabajo, los números de teléfono cambian, se compran nuevos equipos y se descartan los anteriores, las empresas dejan de operar y las responsabilidades o funciones de las entidades también cambian.)
- ¿Con quién se reporta el equipo durante una emergencia?
- ¿Cuál será el efecto que tendrán sobre las colecciones las interrupciones a largo plazo de los servicios? ¿Y una interrupción a corto plazo?

Actividad 1

Identificar posibles lugares y/o refugios externos seguros

En algunas emergencias, será necesario contar con salones seguros y/o refugios externos para alojar al personal, los visitantes y los objetos. Consulte a los equipos de seguridad personal y pública, así como de instalaciones y mantenimiento para determinar los mejores lugares para estos salones seguros y para coordinar su preparación. Si lo desea, podría reservar opciones de almacenamiento fuera de la institución también. Por ejemplo, podría congelar libros y papeles dañados por el agua y guardarlos en el lugar apropiado, como por ejemplo una heladería local o una cámara frigorífica para carnes. Tras un incendio de gran envergadura ocurrido en 1988 en la Academia Soviética de la Biblioteca de Ciencias de Leningrado, se usaron refrigeradores domésticos de los habitantes de la ciudad para secar en forma segura millones de libros que volvieron a la institución sin pérdida alguna.

Las siguientes recomendaciones para lugares seguros y eficaces fueron adaptadas del libro *Steal This Handbook!*⁶ con algunos agregados de los asesores de este libro:

Tamaño. Procure que el refugio sea lo suficientemente grande como para alojar el mayor número de empleados y visitantes que pudieran encontrarse en la institución en cualquier momento. Contemple entre 5 y 6 pies cuadrados (0.47 a 0.56 metros cuadrados) de superficie por persona adulta y 3 pies cuadrados (0.28 metros cuadrados) por niño. Además, el refugio deberá ser lo suficientemente grande como dar cabida a los suministros de emergencia y los objetos prioritarios.

Accesibilidad. Tenga en cuenta la ruta necesaria para llegar al refugio y el tamaño de las aberturas por las que deban pasar los objetos.

Seguridad. El refugio deberá ofrecer el mayor grado de seguridad posible. Ello significa un número mínimo de aberturas para que sea posible sellarlo herméticamente y controlar completamente el acceso.

Seguridad física. El refugio deberá estar aislado del exterior mediante salones o corredores adyacentes. No deberá haber cañerías, tuberías ni nada similar en las paredes y cielorrasos.

Estabilidad ambiental. Procure que el refugio tenga estabilidad ambiental. Agregue materiales tales como alfombras y cortinas para reducir la humedad relativa y tenga a mano humidificadores y deshumidificadores.

Iluminación. Procure que tenga suficiente iluminación. Si la institución se encuentra en una zona sísmica, o donde haya tornados, no deberá haber ventanas o claraboyas para evitar el peligro de rotura de vidrios.

Coordine las actividades con el equipo de seguridad personal y pública en materia de cuestiones tales como:

- ¿Quién ha autorizado el acceso a los lugares seguros? (Se podrían utilizar placas codificadas con colores para indicar visualmente la autorización.)
- ¿Cómo mantendrá el museo la seguridad de estos lugares o de los depósitos y refugios externos?

Actividad 2

Formar el equipo de respuesta para las colecciones

Se trata de una de las actividades más críticas de toda la planificación de preparación y respuesta para emergencias. Es la parte difícil del plan: ¿Quién se ocupa de hacer qué? No es cuestión de asignar un nombre a una función, sino de decidir qué funciones son necesarias y después incorporarlas en la descripción del trabajo en sí. Se deberá nombrar una serie de suplentes, siguiendo una línea de sucesión, para cumplir cada función en caso de que el titular no se encuentre presente o disponible. Esta flexibilidad es crucial, dado que nadie sabe cuándo se producirá una emergencia o quién se va a encontrar en el edificio en ese momento.

Paso 1

Compilar una lista de las medidas necesarias

Recuerde que es probable que la labor por realizar parezca interminable. Encare los problemas de uno en uno y poco a poco pero seguramente todo empezará a arreglarse.

— Barbara Roberts
Conservadora/restauradora y consultora de mitigación de riesgos

¿Que habrá de suceder cuando ocurra una emergencia en la institución. A continuación aparecen algunas de las tantas actividades que podría tener que realizar el equipo de respuesta de las colecciones, según la naturaleza y/o seriedad de la situación.

- Formular la estrategia inicial de respuesta, basándose en el tipo de emergencia.
- Tratar de aislar al área afectada.
- Recuperar los suministros de emergencia.
- Ponerse en contacto con las organizaciones de emergencia, las instituciones de apoyo y demás.
- Evaluar los daños.
- Iniciar el traslado, la evacuación y, posiblemente, las medidas de rescate de la colección.
- Documentar todas las actividades de respuesta (función crucial).

Fijarse en otros planes de respuesta de emergencia podría servir para dar lugar a otras actividades que no se le hubiesen ocurrido a usted ni a sus colegas. Una de las formas más productivas de recopilar este tipo de información especial de la institución es la creación de situaciones, como el ejercicio del “recorrido con los peores casos”, que se describe en la página 143.

Paso 2

Elaborar las descripciones de las funciones del equipo de respuesta

En este paso, se deberán designar las responsabilidades de los miembros del equipo. Ponga un nombre adecuado a cada puesto para que describa la función principal que se habrá de cumplir. Por ejemplo, si lo desea, asigne equipos y jefes de equipos a las áreas de rescate, estabilización y suministros. A continuación, haga una lista de los deberes y responsabilidades de cada miembro del equipo. Preste especial atención a los tipos y la cantidad de funciones. Establezca una correspondencia entre aquellas funciones que sean similares (por ejemplo, funciones de liderazgo, asistencia y trabajo físico) para que nadie tenga que realizar funciones totalmente diferentes.

A continuación de ello, haga una lista de los cargos asignados para cada función junto con por lo menos dos suplentes. El número de suplentes que designe dependerá de la importancia que tengan ciertos conocimientos prácticos para el puesto en sí. Por ejemplo, si es fundamental tener una persona con experiencia en conservación/restauración para que dirija al equipo de respuesta de las colecciones, la descripción de las funciones del jefe del equipo deberá incluir a varios suplentes para el puesto. Para el traslado de los objetos, una persona encargada de preparación de objetos, o alguna otra persona del departamento, podría servir como suplente. Recuerde que la “capacitación adecuada” es la frase clave. Se puede producir una mayor cantidad de daños como consecuencia del manejo inadecuado de los objetos que por la emergencia en sí. El equipo de administración y registros, que tenga experiencia en la redacción de descripciones de funciones como parte de su labor de recursos humanos, puede coordinar dicha tarea en cada uno de los cuatro equipos de respuesta departamentales.

La descripción de las funciones del director de seguridad de la colección (Apéndice F) proviene del *Manual de planificación de emergencia* del Museo de Arte de Seattle.⁹ Obsérvese que además de las funciones sencillas y claras, la descripción enumera también cinco posiciones que siguen una línea de sucesión para ocupar el cargo. La descripción explica también de quién depende este miembro del equipo y proporciona una lista de verificación de las actividades previstas. El plan del museo describe también las funciones de los supervisores de conservación, registro de obras artísticas y traslado de obras de arte, con las correspondientes listas de verificación de responsabilidades.

En una institución más pequeña, se asignarán estas responsabilidades en forma acorde (véase el modelo de plan de respuesta que aparece en el Apéndice G, las pautas para evacuar colecciones del Barbados Museum and Historical Society).¹⁰ Las listas y pautas sirven para que el personal se concentre en sus funciones y actúe de la forma más eficiente, sin perderse ningún detalle por miedo o confusión. Además presentan un “panorama general” completo para el DPE y la institución. Si solamente se completan las dos primeras actividades prioritarias, otros equipos pueden consultar la lista de verificación para ver qué es lo que está sucediendo y coordinar su actuación según corresponda. Este procedimiento acrecienta la comunicación y ahorra tiempo.

Cuestiones por considerar



- ¿Quién decide cuándo y cómo se quita el agua de una galería inundada? ¿Quién está a cargo de esta tarea?
- ¿Quién autoriza el traslado o la evacuación de las colecciones?
- ¿Quién está autorizado a manejar las plataformas y los elevadores de carga?
- ¿Quién tiene la responsabilidad de llevar los materiales al área de rescate designada?
- ¿Quién tiene la responsabilidad de mantener los niveles de suministros?
- ¿Quién conducirá los vehículos para transportar los objetos a un sitio nuevo (y dónde están las llaves)? ¿Quién va a cargar y descargar?

Actividad 3

Establecer las pautas para trasladar los objetos

En primera instancia, contenga el impulso de mover cualquier objeto. Hasta con el equipo mejor capacitado se pueden producir daños durante la reubicación o evacuación; por lo tanto, no se deberá mover ningún objeto sin tener la necesidad imperiosa de hacerlo.

— Brian Considine, Conservador de obras de arte decorativo y esculturas
Museo J. Paul Getty

Paso 1

Establecer quién está autorizado a decidir si se mueven los objetos y cuándo

Por lo general, la persona designada como jefe del equipo de respuesta de las colecciones dará permiso para mover los objetos, si las condiciones lo requieren. ¿Pero quién podría moverlos y en qué circunstancias? En el Museo de Arte de Seattle, los empleados que están autorizados a trasladar objetos tienen una tarjeta de identificación de color azul, con foto, durante las horas laborales. Si se produce la emergencia después del horario normal, el jefe del equipo de colecciones dará autorización, al mismo nivel que la identificación de color azul, a quienes estén encargados de evacuar objetos.

Tendrá que decidir qué hacer si algún objeto o secciones de la colección corren riesgos inminentes de dañarse, o de sufrir más daños, y no haya algún empleado cualificado para ayudarlo en el traslado. ¿Debería autorizar a alguna persona sin experiencia a trasladar objetos?

Cuestiones por considerar



- ¿Se deberá declarar oficialmente la emergencia antes de poder mover un objeto?
- ¿Se necesita contar con personas con mucha fuerza física en el equipo de respuesta de las colecciones?
- ¿Se deberán formar equipos para trasladar los objetos grandes?
- ¿Cuáles son las pautas de la póliza de seguro con respecto al traslado de objetos?
- ¿Es mejor capacitar a la gente para que apague un incendio pequeño en vez de trasladar objetos?

Paso 2

Coordinar la selección de voluntarios con los equipos de seguridad personal y pública y de administración y registros

En función de la magnitud de la emergencia, es probable que personas ajenas a la institución ofrezcan su ayuda. En combinación con los miembros de los equipos de seguridad personal y pública y de administración y registros, tendrá que decidir lo siguiente:

- ¿Se deberá permitir a personas ajenas a la institución manejar los objetos? (La mayoría de las instituciones recomiendan asignarles tareas que no involucren trabajar con las colecciones.)
- ¿Qué tipo de control de seguridad y procedimiento de registro de entradas y salidas será necesario para los voluntarios que trabajen con las colecciones?
- ¿Qué tipo de supervisión sería necesario? ¿Qué tipo de capacitación se necesitaría y sería factible a corto plazo? La regla de oro es: ¡Deténgase! ¡Piense! ¡Organice! No tenga más de cinco personas en un equipo, incluyendo al jefe.

Paso 3

Proporcionar pautas para manejar los objetos

En calidad de jefe del equipo, deberá decidir cómo dar instrucciones especiales para el manejo de los objetos prioritarios. Algunas instituciones imprimen las instrucciones directamente en la lista de prioridades o como un anexo. A veces dependerá de las características específicas de la colección.

Lo ideal es que cada empleado y voluntario reciba capacitación sobre los aspectos básicos del manejo de las obras de arte en una emergencia. Algunas de esas personas deberán ser capacitadas para poder enseñar a otros. Por ejemplo, durante un desastre de gran escala, es probable que el ejército o la Guardia Nacional tengan la función de proteger y/o asistir en la evacuación y tendrán que aprender en el acto cómo hacerlo. “Estas personas van a formar parte de las actividades de respuesta, para bien o para mal, y es muy probable que vayan a recorrer tanto el edificio como la colección”, advierte Jerry Podany. “Si reciben un poco de capacitación, podrán ser un gran recurso”.

Véase la actividad 9 (páginas 167–71) para obtener más información sobre la capacitación para manejar obras de arte en una emergencia.

Actividad 4

Describir detalladamente los procedimientos de recuperación

Las medidas de recuperación se toman después de haber ocurrido el suceso. Tienen el objetivo de permitir que el museo, y su colección, vuelvan a la normalidad en una forma ordenada, gradual, razonada y metódica. Las medidas de recuperación comienzan cuando se ha estabilizado la situación de desastre y los profesionales han evaluado los daños y recomendado otras medidas a largo plazo. La recuperación puede ser un proceso largo que, en algunos casos, toma años.¹¹

— John E. Hunter
Supervisor de conservación
Servicio de Parques Nacionales del Departamento del Interior de EE.UU.

Paso 1

Contemplar los aspectos relativos a la evaluación de daños

¿Quién se encargará de realizar la evaluación de los daños? ¿Algún conservador/restaurador que forme parte del personal? ¿O un curador? ¿El encargado de los registros? ¿Un conservador/restaurador externo? Esto se deberá incorporar en las descripciones laborales del equipo de respuesta, salvo que se recurra a conservadores/restauradores externos. Si la institución es pequeña, podría tener que evaluar los daños usted mismo. Es probable que tenga que responder a las siguientes preguntas en ese momento:

- ¿Quién dará la autorización para volver a entrar al edificio una vez se reúnan las condiciones de seguridad?
- ¿Qué objetos resultaron dañados?
- ¿Qué tipo de daños hay y cuál es el alcance de ellos?
- ¿Cuáles son las prioridades (según los criterios, por ejemplo, tipo de daños, valor del objeto, etc.)
- ¿Qué se puede trasladar a otro lugar sin correr riesgo alguno?
- ¿Cómo se documentarán los daños y las operaciones de rescate?
- ¿Qué equipos y suministros son necesarios?

Recuerde, no entre nunca en un lugar cuya estructura esté dañada, hasta tanto la persona autorizada (podría tratarse del departamento de bomberos) diga que no hay riesgo alguno. Use el sistema de compañeros, tenga un medio para comunicarse con el exterior y repórtese con regularidad.

La documentación de los daños es fundamental, no solamente para las tareas de rescate y conservación, sino también a efectos del seguro, posibles acciones judiciales, recaudación de fondos y la cobertura controlada en los medios de comunicación. Los equipos de documentación, por ejemplo las cámaras fotográficas o videocámaras, deberán estar guardados en lugares seguros y de fácil acceso, junto con los formularios para las reclamaciones de daños para la póliza de seguro. Si no se dispone de una cámara fotográfica o de video, documente todo por escrito. Las listas de verificación preparadas pueden ayudar a que la documentación escrita sea más eficaz.

En los Estados Unidos, se dispone de fondos federales para conservación/restauración cuando se declara algún desastre nacional y los objetos de algún museo han sufrido daños; *sin embargo se requiere la documentación de los daños, junto con las fotografías de los objetos antes de sufrir tales daños*. Es posible obtener fondos adicionales para el traslado y reubicación temporaria de los objetos, la compra de equipos y demás a través del Institute of Museum and Library Services y del National Endowment for the Humanities en Washington, D.C.

Paso 2

Establecer las prioridades de rescate y estabilización

El rescate implica la recuperación de las colecciones, los objetos u obras y los fragmentos de objetos que haya en las áreas afectadas. Por estabilización se entiende la minimización de los daños sufridos o de los daños inmediatos. En conjunto, constituyen los primeros auxilios que recibe la colección, y abarcan actividades tales como mojar en forma completa un tapiz que esté parcialmente mojado (para evitar las manchas de agua) o congelar libros que estén empapados y aplicar un papel de revestimiento encima de las capas de pintura que se estén levantando.

Lo que se salve y estabilice primero dependerá de las características de la emergencia y lo que se dañó y cómo. En una inundación, por ejemplo, se podría prestar más atención a una serie de libros raros que se han mojado, mientras que después de un terremoto podría optar por concentrarse en la escultura hecha añicos en la entrada de la galería. No se olvide de consultar la lista de prioridades para las colecciones elaborada durante la fase de planificación.

Antes de llevar a cabo cualquier procedimiento de rescate y estabilización deberá ser precavido y determinar si pueden producirse más daños si los objetos (a) se dejan en el lugar actual y (b) son protegidos momentáneamente hasta tanto tener una idea más clara de la situación y poder consultar a un conservador/restaurador, en caso de que no contar con uno dentro del personal.

Cuestiones por considerar



- ¿Qué requisitos tiene la compañía de seguros con respecto a las prioridades y los procedimientos de rescate y estabilización?
- ¿Qué prioridad tienen los objetos recibidos en préstamo durante las operaciones de rescate? ¿Está considerado este problema en el contrato de préstamo? ¿Quién se comunica con los propietarios de las obras? ¿Cómo?
- ¿Quién documentará todos los procedimientos de estabilización? ¿Cómo se hará? ¿Contienen los equipos de emergencia una provisión de formularios estándar?
- ¿Quién establece los procedimientos? ¿Quién los va a llevar a cabo? ¿Cuándo? ¿Dónde?

Paso 3

Determinar los procedimientos de recuperación

Usted y su equipo habrán de coordinar las actividades con los otros equipos departamentales para identificar aquellos procedimientos de recuperación que lleven al museo de un estado de emergencia a condiciones de funcionamiento normal. Con posterioridad a una emergencia, se podrán usar estos procedimientos de recuperación como guía para el desarrollo de un plan de recuperación.

Los procedimientos de recuperación relativos a las colecciones podrían incluir algunos de los siguientes o todos, según el tipo de emergencia:

- Asegurar la colección.
- Determinar las necesidades y metas específicas de recuperación.
- Determinar qué recursos son necesarios y movilizarlos. Los recursos podrían incluir el equipo de recuperación del departamento, especialistas externos y proveedores de abastecimiento o depósito.
- Reunir los suministros o provisiones y los equipos.
- Disponer de servicios de asistencia para conservación/restauración si los objetos han sufrido daños y la institución no cuenta con un departamento de conservación.
- Trasladar o evacuar los objetos, si fuera necesario.
- Comenzar la estabilización de los objetos.
- Documentar los procedimientos con fotografías, videos y registros escritos.
- Colaborar con el equipo de administración y registros para revisar y coordinar las reclamaciones y la labor de conservación/restauración con los agentes de seguros.
- Iniciar la conservación/restauración a largo plazo.
- Devolver los objetos a las galerías o depósitos.

Paso 4

Contemplar los aspectos relativos a bienestar físico y mental

Una parte importante de la preparación para emergencias es estar preparado para pasar un largo período de tiempo sin tener acceso al edificio o edificios. Podría tratarse de horas. Podría tratarse de semanas. Podría ser un período difícil, una época en que algo sucede y después hay un gran plazo de espera. ¿Cómo se ocupa uno de toda la gente mientras tanto? Ello requiere mucha organización.

— Jerry Podany, Encargado de la conservación/restauración de antigüedades Museo J. Paul Getty

Durante la etapa de rescate y recuperación, los jefes de equipos tienen que prestar atención a dos aspectos: ritmo gradual y motivación. Jerry Podany recuerda cómo las personas que trabajaban en la recuperación después de un terremoto ocurrido en Japón estaban sumamente organizadas y trabajaron con mucha energía durante horas prolongadas. Al final, estaban tan cansados que su labor se vio afectada. Como jefe de equipo, cerciórese de prever descansos regulares, así como de proveer alimentos, un lugar para comer y descansar e instalaciones para ir al baño.

“Hay que responder de una forma razonable e incorporar esa actitud al plan”, afirma Podany. “Si no existe un plan, se responde de manera emocional”. En Japón, Podany presencié la labor que realizaba un grupo de recuperación que emparchaba una pintura en medio de una pila de escombros y fragmentos de cerámica. “Pensé que era tonto ponerse a arreglar una pintura en medio de tanta devastación en los alrededores”, recuerda. “Pero ese hecho marcó una gran diferencia para el grupo. En realidad les proporcionó energía.”

Paso 5

Exigir informes posteriores que sean francos

Todo encuentro con algún desastre o emergencia constituye una oportunidad para aprender algo. Ése es el propósito de los informes posteriores que describen en detalle las medidas tomadas y los resultados observados. Primero, es importante destacar y elogiar lo que salió bien y luego estudiar los problemas encontrados o los errores cometidos. No permita que estos informes se conviertan en justificaciones ni defensas de lo que hizo el equipo de respuesta; deben ser evaluaciones francas de lo que ocurrió, incluyendo los problemas y demás.

Indique a los miembros del equipo que desea aprender de los errores cometidos, sin intención de castigar a la gente por ellos. Fomente un clima de autoevaluación sincera dando el ejemplo. ¿Qué podría haber hecho distinto usted? ¿Qué hubiera funcionado mejor? ¿Cómo podría mejorar la respuesta la próxima vez? ¿Qué aprendió que podría utilizar en la próxima emergencia?

Actividad 5

Crear listas de información de contacto sobre el personal y recursos

Una vez que tenga la lista, no se duerma en sus laureles y diga: “Bueno, ya tenemos la lista, así que terminamos”. Las listas se desactualizan muy rápidamente, así que es importante actualizarlas una vez al año, como mínimo.

— Gail Joice, Subdirectora principal y encargada de registros
Museo de Arte de Seattle

Entregue al CPE una lista con los nombres de todos los empleados, junto con sus números de teléfono y direcciones particulares y del trabajo. De esta manera es posible comunicarse con los empleados que se encuentren en sus domicilios durante una emergencia. Si el acontecimiento sucede durante el horario de trabajo, se puede delegar a una persona la tarea de llamar por teléfono a los domicilios de los empleados para evitar ocupar las líneas telefónicas. Establezca a su vez otros medios de contacto en el caso de una emergencia de amplio alcance en que los sistemas telefónicos no funcionen. Haga una lista de los conocimientos prácticos especiales que tenga algún empleado, por ejemplo, si alguien tiene antecedentes laborales en enfermería o misiones de búsqueda y rescate, o si ha pertenecido a la Guardia Nacional.

Es importante también comunicarse con las personas y organizaciones con las que el equipo pudiera tener contacto durante una emergencia. Por ejemplo, si el equipo decidiera que podría necesitar camiones refrigerados para trasladar objetos a un frigorífico comercial fuera de las instalaciones, se deberá disponer todo lo necesario en este momento, y no esperar que ocurra la emergencia. En este momento hay que crear listas de nombres, calles y direcciones de correo electrónico, así como los números de teléfono y fax para que estén a mano durante una emergencia.

Actualice las listas periódicamente y verifique los contactos al mismo tiempo. ¿Están todavía en operaciones las empresas indicadas? ¿Están todavía en la compañía las personas de contacto mencionadas? ¿Han cambiado los números de teléfono o fax, o bien las direcciones de correo electrónico? Use fechas importantes para que le sirvan de ayuda-memoria para cambiar y actualizar las listas de contactos. Por ejemplo, si la institución se encuentra en un área de terremotos de los Estados Unidos, haga la actualización de las listas el día 1 de abril (en abril se festeja el Mes de Preparación para Terremotos a nivel nacional).

A continuación aparecen algunos recursos externos que podría ser conveniente incluir en las listas:

- Conservadores/restauradores y centros de conservación
- agentes de seguros
- depósitos o almacenes y frigoríficos comerciales
- camiones de mudanza y camiones refrigerados
- voluntarios capacitados en material de respuesta de emergencia y procedimientos para manejar objetos
- personas de contacto en organizaciones de emergencia (por ejemplo, un jefe de bomberos que esté familiarizado con los aspectos delicados de la colección)
- nombres de compañías de alquiler de equipos de emergencia, como por ejemplo empresas frigoríficas con capacidad de congelado en seco
- empresas de construcción
- fuentes de abastecimiento de suministros y materiales (incluido el nombre del personal autorizado para efectuar compras)

Actividad 6

Crear hojas de datos y mapas

Estas listas son elaboradas en colaboración con los demás equipos de preparación, especialmente el de seguridad personal y pública. Deberá sopesar los aspectos de seguridad con la necesidad de tener acceso rápido en caso de emergencia. Deposite copias de todos estos elementos en un lugar seguro pero accesible, tanto en el edificio como fuera de él. Coordine esta actividad con el equipo de administración y registros.

Las hojas de datos del departamento de colecciones habrán de incluir lo siguiente:

- lista de prioridades para los objetos
- pautas para la protección y el manejo de los objetos
- instrucciones de funcionamiento para los equipos especiales
- medidas de protección para los equipos científicos
- formulario para el traslado de objetos
- informe de evaluación de daños de los objetos
- listas de materiales peligrosos (trabaje con el equipo de instalaciones y mantenimiento para producir esta lista que deberá estar a disposición de los bomberos)

Los mapas que deberá producir su departamento, o bien aquellas áreas que tendrán que incluir los mapas, son:

- áreas donde se encuentran las galerías de exposición y los depósitos de la colección, incluida la ubicación de los objetos prioritarios
- armarios donde estén almacenados los productos químicos
- suministros y equipos de emergencia para interiores y exteriores
- lugares para refugio y almacenamiento de emergencia
- acceso y llaves para los sitios donde se encuentren los suministros, depósitos y paneles de circuitos eléctricos (determine minuciosamente quién está autorizado a tener las llaves para situaciones de emergencia y cómo se anulan los dispositivos de cierre automático u obtiene acceso a aquellos lugares que requieran una llave tarjeta para entrar).

Véase el Apéndice H para obtener una lista de datos del manual de planificación de emergencia del Centro Getty; véase el Apéndice B.2 para consultar una página del índice del plan del Museo de Arte de Seattle.

Actividad 7

Abastecerse de suministros y equipos de emergencia

Contar con una provisión adecuada y actualizada de materiales y equipos puede ser la diferencia entre cero daños o daños mínimos a la colección y una situación desastrosa. Podría ser conveniente coordinar el abastecimiento de provisiones y materiales con los otros equipos. No es necesario contar con provisiones en grandes cantidades de elementos costosos o materiales perecederos. En cambio, es conveniente identificar proveedores y disponer lo necesario para conseguir entregas en casos de emergencia.

En virtud de las características específicas de las colecciones, estos suministros y equipos podrían incluir (entre otros) los siguientes elementos esenciales:

- recipientes o contenedores y material de embalaje para el traslado de los objetos (relleno, cinta, tijeras, cajas, marcadores, papel, etc.)
- un generador de emergencia y combustible extra
- aspiradoras para aspirar cosas mojadas/secas
- extintores de incendios

- ventiladores de piso
- lonas de revestimiento de plástico
- carros y carritos rodantes
- congeladores
- linternas y pilas o baterías
- agua y alimentos energéticos (Power Bars, mezcla de nueces, etc.) para el personal
- cámaras, películas, plumas, papel y otros elementos para la documentación

En el Apéndice E hay listas más completas.

La primera regla general respecto a los suministros y equipos es que tienen que estar guardados en lugares separados, tanto interna como externamente, para que los empleados tengan acceso a suministros que no hayan sufrido daños. Ponga mapas de los lugares donde se encuentran los suministros.

Algunas personas recomiendan incluir hojas con instrucciones para los métodos de recuperación en las cajas de suministros. Según Jerry Podany, la distribución de materiales de ese tipo constituye un excelente complemento de la capacitación y pueden distribuirse *antes* de que ocurra la emergencia. Hacerlo *durante* la emergencia no es eficaz y solamente suma un montón de papeles al lugar del desastre.

Cuestiones por considerar



- ¿Quién se encarga de asegurar que los suministros se mantengan al día (por ejemplo, las pilas o baterías) y llenos (por ejemplo, el combustible)? ¿Con qué frecuencia se deberá controlar los suministros? (¿Anualmente? ¿Después de los ejercicios?)
- ¿Sabían todos los empleados dónde se encuentran los suministros? ¿Están a la vista los mapas que ilustran dónde están estos lugares?
- ¿Están bien rotulados e identificados los suministros? (El Museo de Arte de Seattle mantiene suministros en grandes cajones de embalaje pintados de color amarillo brillante para orientar visualmente al personal hacia esos depósitos o alijos de suministros.)
- ¿Incluyen los suministros manuales de funcionamiento e instrucciones para los equipos?

Actividad 8

Establecer rutinas para mantener la viabilidad del plan

A continuación aparecen algunos ejemplos de posibles actividades diarias y periódicas de verificación para el equipo de colecciones. Podría servir de inspiración para pensar en otras. Compare las listas con los equipos de preparación de otros departamentos.

Actividades diarias de verificación:

- Confirmar con el departamento de seguridad que las vitrinas de la galería de exposición son seguras y que se ha rendido cuenta de todos los objetos en exhibición.
- Fijarse que las áreas de almacenamiento de la colección estén cerradas con llave y que las llaves se encuentren en los lugares designados.

- Cerciorarse de que se apaguen todos los equipos eléctricos, como por ejemplo las placas calientes del laboratorio de conservación.
- Controlar que todos los materiales peligrosos estén bien almacenados y que los recipientes con materiales de desecho estén listos para ser eliminados, según corresponda.
- Se han efectuado copias de seguridad de los archivos y sistemas de computación.

Actividades periódicas de verificación:

- Mantener los equipos científicos según las especificaciones de los fabricantes.
- Volver a pedir suministros o provisiones de emergencia, si es necesario.
- Hacer copias de los nuevos documentos de inventario y guardarlas fuera de las instalaciones junto con otros duplicados.
- Proporcionar al DPE documentos actualizados que formen parte del plan de emergencia, incluyendo las instrucciones de funcionamiento para los equipos nuevos y una lista de suministros peligrosos.
- Revisar los documentos relativos al inventario de la colección, incluyendo los formularios de préstamos.
- Actualizar la lista de turnos para incorporar todos los cambios de personal y demás cambios institucionales.
- Verificar que la lista de expertos externos y/o la información de recursos esté actualizada.

Actividad 9

Identificar e implementar la capacitación adecuada

Deberá capacitar al personal en materia de procedimientos de traslado o evacuación, pero lo más importante es que tendrá que indicarles cuándo trasladar los objetos de la colección y cuándo *no* se deben trasladar. También se requiere brindar capacitación en técnicas generales de rescate. Contemple enseñar al personal cómo capacitar a los voluntarios en todo lo concerniente a las actividades relativas a las colecciones que usted haya identificado como un recurso adicional en una emergencia real.

La capacitación es únicamente el primer paso. También deberá practicar y realizar ejercicios con frecuencia para ayudar a determinar los puntos débiles del plan y perfeccionar los procedimientos. Trabaje con el CPE en la coordinación de todos los cursos de capacitación y los ejercicios de simulacro.

A quién se debe capacitar

Las colecciones constituyen el corazón de una institución. Por lo tanto, la mayoría de los expertos recomiendan que todos los empleados sean capacitados en materia de procedimientos básicos que puedan ahorrar o minimizar los daños a estos objetos tan preciados. Si se produce algún incendio en las primeras horas de la mañana, podría suceder que el recepcionista y tres voluntarios sean las únicas personas presentes en el edificio. El guardia de seguridad y un ordenanza podrían ser los únicos en encontrarse en la institución al momento de producirse un terremoto durante la noche. *Todos los empleados habrán de practicar la función de ser la primera persona en el lugar durante una emergencia.* La colección estará mucho más protegida de esa manera.

La capacitación de otras personas relacionadas con el museo, como por ejemplo voluntarios, consejeros fiduciarios y docentes, puede proporcionar apoyo adicional en el caso de una emergencia. La publicidad de tales actividades puede

aumentar la conciencia que la comunidad tiene de la situación y ayudar a recaudar fondos para las actividades de prevención.

¿Qué conocimientos prácticos y teóricos son necesarios?

Procedimientos de evacuación. ¿Saben todos los miembros del personal qué medida inmediata tomar cuando suene la alarma de emergencia? A Jerry Podany le gusta poner a prueba el grado de preparación que tiene su personal mediante ejercicios improvisados. Para ello, entra, describe una situación y los empleados responden indicando cómo actuarán. Si la situación de emergencia es un terremoto, mucha gente descubrirá inevitablemente que no entran debajo de sus escritorios debido a todos los materiales que han acumulado en ese espacio.

En un desastre, después de garantizar la seguridad personal de los empleados y los visitantes, el personal deberá dedicar toda su atención a las colecciones. Al igual que el guión de una obra de teatro, se deberán ensayar las actividades de respuesta en forma periódica, pero con distintas situaciones cada vez.

Cuestiones por considerar



- ¿Saben los empleados qué objetos hay que evacuar en primer lugar? En caso contrario, ¿se puede consultar rápidamente la lista de prioridades?
- ¿Saben los empleados dónde se encuentran los materiales de embalaje y tienen acceso a ese lugar?
- ¿Saben los empleados cómo llegar a los refugios internos o externos? ¿Están los manuales de funcionamiento e instrucciones para los equipos incluidos entre los suministros?
- ¿Saben los empleados quién está a cargo y de quién dependen?

Las buenas intenciones han arruinado más de un objeto. Un empleado de otro departamento, con muy buenas intenciones, podría pensar que está ayudando si se pone a recoger algunos objetos valiosos para la evacuación, cuando en realidad podría estar haciendo más mal que bien. Usted tiene que cerciorarse de que ese impulso de buen samaritano no prime sobre las precauciones necesarias para manejar obras de arte.

— Gail Joice, Subdirectora principal y encargada de registros
Museo de Arte de Seattle

Manejo básico de obras de arte. La siguiente información en materia de manejo de obras de arte, que fuera adaptada del *Manual de planificación de emergencia* del Museo de Arte de Seattle, destaca la importancia de que solamente personal capacitado para manejar las obras de arte, salvo en situaciones extremas.

¿Qué ocurre si se produce una emergencia y ningún empleado especialmente capacitado en el traslado de obras de arte se encuentra presente en el lugar? ¿Quién protegerá las obras de arte? ¿Sabrán qué hacer sin ocasionar más daños?

Se deberá capacitar a todos los empleados en los procedimientos básicos para proteger las colecciones durante una emergencia. *Únicamente* el personal capacitado habrá de mover las obras de arte, salvo que estén amenazadas de destrucción inminente. Dado que la mayoría de los objetos requiere un manejo especial, es preferible aguardar a recibir instrucciones del personal encargado de las colecciones que corresponda; sin embargo, hay situaciones en las que es muy evidente que la colección corre peligro y las personas que se encuentren cerca tendrán que actuar de inmediato. Por ello es crucial que todos los empleados reciban un mínimo de capacitación.¹²

Algunas de las reglas básicas que es conveniente seguir son:

- No mover un objeto salvo que o hasta tanto sea absolutamente necesario hacerlo.
- No recoger nunca un objeto hasta tanto se haya identificado algún lugar seguro para ponerlo.
- No dejar nunca objetos en el piso.
- Nunca intentar transportar o acarrear más peso de lo que resulte cómodo llevar.
- Conseguir la ayuda de varias personas si el objeto es pesado o es incómodo para levantar.
- Nunca manejar o levantar una escultura por algún elemento sobresaliente, como por ejemplo un brazo o la cabeza, y usar ambas manos para soportar la escultura.
- Caminar lentamente y con cuidado. No caminar hacia atrás.
- No fumar mientras se manejan objetos o mientras se encuentra en el mismo salón donde están los objetos.
- Notificar en forma inmediata todos los daños que se observen a la persona que corresponda.

Cuestiones por considerar

- ¿En qué circunstancias es recomendable *no* tocar los objetos?
- ¿Cuál es el proceso por el que algún empleado decide qué mover y qué no mover? ¿Quién toma tales decisiones?
- ¿Qué sucede cuando no se encuentra presente ningún empleado capacitado en el manejo de obras de arte y no hay otra alternativa sino mover el objeto?

Las pautas que usted y su equipo formulen responderán específicamente a las características de las colecciones. Para obtener ejemplos, consúltese el Apéndice I, que contiene algunas hojas de datos para el manejo de obras de arte del Museo de Arte de Seattle y del Museo y Sociedad Histórica de Barbados.

Técnicas de rescate. Lo primero que hay que recordar en las actividades de rescate es que el control de la situación tiene más importancia que el rescate en sí. Una vez que está controlada la situación, las actividades deberán concentrarse en decidir si se trasladarán los objetos y cuándo se hará, si se seguirán las pautas de prioridades, o bien si los objetos requieren ser rescatados de manera especial.

Son muchas las variables que es necesario tener en cuenta durante las actividades de rescate. Si hay suficientes empleados presentes, y los daños son mínimos, el personal encargado de las colecciones que tenga conocimientos y experiencia en materia de rescate podrá hacerse cargo de la situación. En muchas ocasiones son los empleados sin conocimientos de rescate quienes tienen que asistir. Si en la evaluación de los aspectos vulnerables que hiciera el equipo, se clasificaron los posibles efectos de los daños, se podrán utilizar para desarrollar actividades de capacitación en materia de técnicas de rescate para determinados tipos de daños. (Véase los pasos 1 y 2 de la Actividad 2, “Evaluar los riesgos de daños”, en las páginas 144–45.) Por ejemplo, en el caso de telas arruinadas por el agua, podría ser conveniente mojar la tela antes de que se seque completamente para evitar manchas de agua. Podrá usar textiles o tapices que no pertenezcan a la colección para demostrar y/o practicar esto con el personal.

Si no hay conservadores/restauradores de arte en el personal, comuníquese con el departamento de conservación/restauración de otras instituciones de la zona, o bien con organizaciones profesionales locales, estatales o nacionales de conservación/restauración para obtener asistencia.

Recuerde que se debe actuar con precaución al aplicar cualquiera de las pautas generales a las medidas de rescate, dado que hay una serie de factores determinantes en la preservación de objetos individuales o grupos de objetos. Es mejor concentrar los esfuerzos en el cuidado y en la mitigación de los posibles daños a las colecciones.

A continuación se indican algunos principios básicos para “primeros auxilios” en casos de rescate de emergencia, si es absolutamente necesario tomar medidas de inmediato. No abordan todos los problemas que surgirán, pero pueden servir para minimizar los daños que podrían ocurrir hasta que se reciba ayuda. La publicación titulada *The Emergency Response and Salvage Wheel* es un recurso ideal para obtener más pautas básicas.¹³

- No mover los objetos a menos que sea absolutamente necesario.
- Proteger los objetos contra otros daños (ello podría significar moverlos o no moverlos).
- Cuando se disponga de algún lugar seguro, separar los objetos dañados de los que estén intactos y tratar de mantener las condiciones ambientales que había antes de la emergencia para ambos grupos.
- Embolsar o envolver ligeramente los objetos húmedos que estén hechos de materiales orgánicos (salvo papel) con algún material plástico y guardarlos en un lugar fresco y bien ventilado alejado de los objetos que no hayan sufrido daños. Realizar inspecciones a diario para comprobar si ha crecido moho. Si se encuentra moho, abrir la bolsa para dejar que el aire seque el objeto y aumentar el movimiento de aire.
- Colocar las pinturas mojadas o dañadas, en posición horizontal, cara arriba, apoyadas en las esquinas para procurar que haya circulación de aire debajo de ellas. Dejar que se seque con el aire.

- Envolver los libros mojados o intercalar papel encerado o papel para productos congelados entre los documentos mojados lo antes posible, y congelarlos o secarlos con un flujo de aire adecuado.
- Secar con aire rápidamente los objetos de metal, vidrio o cerámica que estén mojados. Si es necesario, limpiar ligeramente con paños o trapos que estén limpios, secos y sin pelusas.
- Mantener los objetos que se hayan secado en un lugar fresco y bien ventilado, alejados de los que no se mojaron en ningún momento.
- Inspeccionar diariamente los objetos que estén parcialmente húmedos para comprobar si tienen moho. Limpiar todo moho con un paño seco y aumentar la circulación de aire. Aislar los objetos de los demás para prevenir que se propague el moho.
- Tocar lo menos posible aquellos objetos dañados por el humo, chamuscados, carbonizados o con tierra endurecida. No tratar de limpiarlos a esta altura. Si están secos, tratarlos como objetos secos; si están mojados, como objetos mojados.

Métodos de capacitación. A continuación se indican algunos métodos básicos que pueden utilizarse para las actividades de capacitación. Si lo desea, puede optar por emplear varios de ellos, ya sea en forma independiente o simultánea. (Consulte el Capítulo 5 para obtener más información sobre capacitación.)

- debates colectivos
- simulacros y juegos de representación
- materiales complementarios
- videos
- sesiones de revisión y análisis
- ejercicios de autoevaluación
- talleres prácticos
- presentaciones a cargo de colegas o consultores que tengan conocimiento práctico y directo de las situaciones que podría confrontar la institución

Cuestiones por considerar

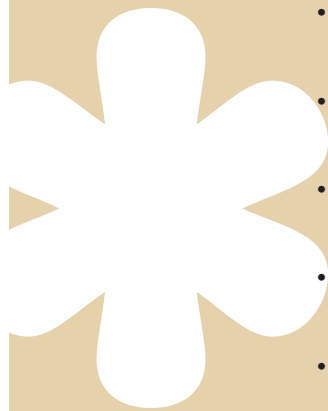
¿Todos los integrantes del personal saben

- cómo dirigir a los bomberos y otras personas por las calles locales para que lleguen a la institución;
- cómo llegar al techo del edificio o indicar a otros cómo hacerlo;
- dónde se encuentran las alarmas de emergencia y los extintores de incendios;
- dónde se encuentran los cascos, las linternas, pilas o baterías nuevas, mangueras y bocas de incendios, tanto dentro como fuera de las instalaciones;
- dónde hay cajas con suministros para embalar los equipos de oficina (si tienen los empleados acceso a este lugar);
- las rutas que conducen a los refugios internos o externos;
- quién está a cargo y de quién dependen; y
- cómo evacuar los archivos de electrónicos?

Notas

1. John E. Hunter, "Preparing a Museum Disaster Plan", en *Southeastern Museums Conference, 1991 Disaster Preparedness Seminar Proceedings*, revisado por Martha E. Battle y Pamela Meister (Baton Rouge, La.: Southeastern Museums Conference, 1991), 56.
2. *The Emergency Response and Salvage Wheel* (Washington, D.C.: National Institute for the Conservation of Cultural Property, 1997) fue publicado en colaboración con la National Task Force on Emergency Response, una iniciativa en la que también participó FEMA y el Getty Conservation Institute. Para comprarla, dirigirse a National Task Force, 3299 K St. NW, Washington, DC 20007.
3. Robin Thornes, *Protecting Cultural Objects in the Global Information Society: The Making of Object ID*, revisado por Marilyn Schmitt y Nancy Bryan (Los Ángeles: J. Paul Getty Trust, 1997), 1.
4. *Ibíd.*, 25.
5. Véase la página 137, nota 6.
6. International Committee on Museum Security, *Museum Security Survey*, revisado por Diana Menkes, traducido por Marthe de Moltke, basado en el documento de George H. H. Schröder (París: International Council of Museums, 1981), 24-25.
7. National Fire Protection Association, *NFPA 910 Protection of Museums and Museum Collections* (Quincy, Mass.: National Fire Protection Association, 1991), 8.
8. Adaptado de Allyn Lord, Carolyn Reno y Marie Demeroukas, *Steal This Handbook! A Template for Creating a Museum's Emergency Preparedness Plan* (Columbia, S.C.: Southeastern Registrars Association, 1994), 177-79. Utilizado con permiso.
9. Seattle Art Museum, *Emergency Planning Handbook*, edición revisada (Seattle: Seattle Art Museum, 1994).
10. Barbados Museum and Historical Society, "Emergency Plan" (Barbados Museum and Historical Society, St. Michael, 1994, fotocopia), 28-29.
11. Hunter, "Preparing a Museum Disaster Plan", 58.
12. Seattle Art Museum, *Emergency Planning Handbook*, 67-69.
13. *Emergency Response and Salvage Wheel*.

Resumen del capítulo



Este capítulo

- describió las funciones que cumple el equipo de preparación de las colecciones en el proceso de preparación para emergencias;
- describió la información requerida en los dos informes que se presentarán al comité de preparación para emergencias;
- proporcionó orientación para seguir el proceso de evaluación de los aspectos vulnerables de la colección;
- ayudó a definir las funciones y responsabilidades del equipo de respuesta de las colecciones; e
- identificó actividades que le servirán de guía, a usted y a su equipo, por el proceso de creación de un plan de respuesta que sea sencillo, detallado y flexible.

En síntesis, el proceso de preparación para emergencias constituye un cometido a largo plazo por parte del personal, los equipos y comités de la institución. No puede ni debe esperar que los cambios se produzcan rápida y fácilmente. El trabajo en equipo de personas de distintas disciplinas es difícil y exige un cambio de actitud que podría ocurrir lentamente al principio. Pero la recompensa, en términos de tranquilidad, seguridad personal y protección de los objetos culturales, así como de registros irremplazables, será extraordinaria.

El equipo encargado de las instalaciones y del mantenimiento

Este capítulo trata los aspectos relativos a las instalaciones, los sistemas y su mantenimiento, que deberán tenerse en cuenta a medida que se vaya desarrollando el plan de emergencia. Este capítulo está destinado a servirle de recurso a usted, en su carácter de jefe del equipo encargado de las instalaciones y del mantenimiento.

Para obtener una descripción general del programa de preparación y respuesta para emergencias, consulte los Capítulos 1–3. Para obtener ideas de capacitación, véase el Capítulo 5.

Si el edificio soporta el viento, contiene el avance del agua o conserva la integridad estructural de la construcción durante un terremoto; si se han tomado suficientes medidas de precaución y seguridad, como por ejemplo la instalación de rociadores para incendios, detectores de agua e incendio con alarmas, drenajes para inundaciones y soportes estructurales, entonces se podrá evitar una pérdida total. Por ello, la ubicación del edificio, las condiciones en que se encuentre, la distribución de su contenido, la protección que ofrezca y reciba y la frecuencia con que se mantenga tienen tanta importancia como la definición de las amenazas que provengan del exterior. Si el edificio falla durante algún evento, hay muy poco, si algo, que pueda hacerse para proteger a las personas y la colección.

— Jerry Podany, Encargado de la conservación/restauración de antigüedades
Museo J. Paul Getty

Su función en el proceso

Dado que el edificio alberga lo más prioritario e importante de la institución, la gente en primer lugar y las colecciones después, puede ser la primera barrera de defensa, y la más sólida, en una emergencia o desastre. A su vez, los edificios y equipos con un mantenimiento inadecuado pueden causar situaciones de emergencia, o empeorarlas.

En su carácter de jefe del equipo encargado de las instalaciones y del mantenimiento, es probable que conozca bien a fondo la estructura y los sistemas de la institución. Usted y otros miembros del personal encargado de las instalaciones y

del mantenimiento conocen los defectos estructurales, los puntos fuertes y débiles, así como los aspectos vulnerables. Todos los días, usted se ocupa de atender y cuidar sistemas que son antiguos y anticuados, y es consciente de que las emergencias son una posibilidad muy real.

Si usted no es el jefe del departamento de instalaciones y mantenimiento, tendrá que depender en gran medida de él para obtener asesoramiento y orientación en la planificación de respuestas a emergencias. Si la institución es pequeña, o bien se trata de una institución en la que las personas encargadas de las instalaciones y del mantenimiento provienen de las cuadrillas de obreros de la ciudad o la universidad, es probable que no cuente con ingenieros o supervisores especializados en edificios dentro del personal, en cuyo caso tendrá que depender de expertos externos.

La labor del equipo de preparación encargado de las instalaciones y del mantenimiento tendrá que evaluar en forma completa el edificio y sus sistemas para determinar cuáles son los aspectos vulnerables y qué habrá que hacer durante una emergencia. El equipo produce dos informes para el comité de planificación de emergencia (CPE) que resume sus conclusiones:

El **Informe 1** es un análisis de vulnerabilidades y bienes que recomienda las medidas de preparación y protección; qué hacer para prevenir daños en las instalaciones y, por extensión, a las personas y las colecciones, en una situación de emergencia.

El **Informe 2** describe las funciones del equipo de respuesta encargado de las instalaciones y del mantenimiento durante una emergencia. Habrá de incluir también listas de proveedores que puedan prestar servicios de reparación y mantenimiento y su información de contacto, así como proveedores de equipos y suministros que fueran necesarios, y deberá incluir aspectos relativos a capacitación que sean pertinentes para el nivel de conocimientos que tenga el equipo.

Cuando inicie el proceso de recopilación de esta información y de desarrollo de su parte del plan de respuesta, como jefe de equipo tendrá que realizar dos actividades:

Actividad 1: Reunir el equipo de preparación.

Actividad 2: Interactuar con otros equipos y con el CPE.

Actividad 1

Reunir el equipo de preparación

Si durante las emergencias el personal funciona como si fuera una eficiente máquina bien engrasada, producirá resultados muy superiores a los que se lograrían con respuestas aisladas, caóticas e individuales. Es por ello que la formación del equipo constituye un elemento crítico de la verdadera preparación para emergencias. Para crear un equipo de una forma acertada es necesario tomar decisiones, analizar y asumir riesgos que involucren resolver conflictos, establecer confianza y promover la interdependencia. Consulte el Capítulo 5, que trata la capacitación, para obtener información sobre la formación y creación de equipos eficaces.

Usted está encargado de nombrar a los integrantes del equipo de preparación responsable de las instalaciones y el mantenimiento y de guiarlos en la recopilación de información precisa y eficiente, así como en la organización de una respuesta bien coordinada ante cualquier emergencia.

Seleccione a los integrantes en función de tres categorías de conocimientos: conocimientos técnicos y funcionales, capacidad de resolución de problemas y comunicación interpersonal. Todas las actividades para formar equipos deberán concentrarse en el proceso y en la realización de las tareas previstas. La capacidad de comunicación es importante, dado que el equipo va a interactuar con casi todos los

departamentos de la institución. Haga participar a otros colegas del departamento en el proceso de planificación para que estén mejor preparados para respaldar los cambios que se recomienden en cuanto a normas y procedimientos. La identificación y el nombramiento de “personas que crean firmemente” en el proceso de preparación para emergencia servirá para generar entusiasmo y crear las condiciones propicias. Incluya también a los “más escépticos” para crear un conjunto bien equilibrado y con cohesión que permita a todos los miembros hacer su labor lo mejor posible.

Como parte de las recomendaciones del Informe 2, usted y su equipo describirán las funciones y responsabilidades del equipo de respuesta de instalaciones y mantenimiento, que podría incluir o no a todos los miembros del equipo de preparación. Este equipo, en combinación con un equipo de respuesta de cada uno de los otros tres departamentos, responderá en el caso de producirse una emergencia real.

Actividad 2

Interactuar con otros equipos y con el CPE

A menudo se establece una relación conflictiva entre el personal que se ocupa de las colecciones y el encargado de las instalaciones y el mantenimiento. La gente de las colecciones pide cosas imposibles a los de instalaciones y mantenimiento. Muchos no entienden que en algunos casos es necesario conformarse con maquinarias, sistemas y servicios de segunda clase. Estas personas saben cuáles son los problemas. Pueden contarnos historias que nos sacarían canas de nada más escucharlas. Se les debe dar crédito y escuchar con atención durante el proceso de planificación, así como durante la capacitación.

— Barbara Roberts

Conservadora/restauradora y consultora de mitigación de riesgos

Para formular recomendaciones viables para el plan de emergencia, usted y su equipo deben trabajar en estrecha colaboración con los otros tres equipos departamentales en los siguientes aspectos:

Seguridad personal y pública

- Rutas de evacuación para las personas
- Rutas de evacuación para las colecciones
- Seguridad de los refugios de emergencia
- Seguridad del edificio si hay daños estructurales

Colecciones

- Ubicación y requisitos de los refugios de emergencia
- Requisitos adicionales para almacenamiento
- Pautas para trasladar y evacuar objetos
- Prácticas de organización y limpieza

Administración y registros

- Aspectos relativos al seguro del edificio
- Registros de reparaciones y servicios de mantenimiento
- Documentación relativa a servicios públicos y sistemas ambientales
- Documentación de las actividades

En colaboración con otros equipos, trabaje a través del CPE para organizar reuniones con los demás equipos. Este método jerárquico sirve para evitar aquellas disputas territoriales que pudieran surgir durante el proceso. Se convierte en un mandato de personal superior a subalterno, en vez de tratarse de una organización horizontal. Si lo desea, podría incluir a algún miembro del CPE en estas reuniones. Cuando sea



Figura 7 El personal encargado del edificio y mantenimiento del Museo y Sociedad Histórica de Barbados instala persianas en las ventanas del museo para protegerlo contra el huracán que avanza sobre la zona. Por cortesía del Barbados Museum and Historical Society. Foto: Alissandra Cummins.

necesario, incluya a un miembro de los demás equipos departamentales, según corresponda. Ello funciona bien, siempre y cuando el equipo discuta asuntos que correspondan a la especialidad de dicha persona. Si las discusiones abarcan aspectos que se refieran especialmente a las instalaciones y al mantenimiento, podría resultar en una pérdida de tiempo para la persona del otro equipo.

Esta colaboración es necesaria para el éxito general del programa de preparación para emergencias. Es probable que el proceso de planificación brinde más visibilidad al personal de instalaciones, mantenimiento y seguridad, tanto en materia de imagen como de responsabilidades. Pero también exigirá, o producirá, un cambio de actitud de parte del resto del personal profesional.

En el Museo y Sociedad Histórica de Barbados, la planificación de emergencia ha dado a los empleados con más reconocimiento una mayor apreciación de la capacidad y la participación del personal de mantenimiento de las instalaciones (figura 7). “La planificación de emergencia ha servido para derrumbar varias barreras y corregir errores muy comunes en las opiniones de los distintos empleados de la institución”, afirma la directora Alissandra Cummins.

Preparación del Informe 1: Análisis de vulnerabilidad y bienes

En las instituciones culturales, las consecuencias de los daños físicos sufridos por las instalaciones son a menudo más importantes que los daños en sí. Por ejemplo, la reparación de las tejas arrancadas del techo por un huracán cuesta mucho menos, en términos de tiempo y dinero, pero el daño ocasionado por el viento y la lluvia en las colecciones valiosas, el mobiliario interior, los registros de las colecciones y demás podría llegar a ser devastador.

¿Qué grado de vulnerabilidad tiene el edificio (o los edificios) y sus sistemas en caso de incendio, inundación, huracán, terremoto y otros peligros? La función del equipo es colaborar con el director de preparación de emergencia (DPE) y el CPE en la evaluación de los aspectos vulnerables desde el punto de vista de las instalaciones y del mantenimiento.

El carácter preciso y completo del análisis afectará considerablemente el éxito de las actividades diseñadas evitar o minimizar pérdidas fatales y daños a las colecciones. El Informe 1 deberá recomendar medidas de protección para reducir los aspectos vulnerables identificados. A continuación aparece una lista de algunos ejemplos de posibles aspectos vulnerables. Es probable que tanto usted como sus colegas ya tengan conocimiento de estas deficiencias, así como habrá otras que se harán aparentes únicamente durante el proceso de análisis; sin embargo, todas ellas podrían afectar, en última instancia, a la institución y su capacidad de estar preparada para emergencias y responder a ellas.

- El edificio no está bien asentado sobre los cimientos.
- Se mantiene la sala de máquinas en condiciones impecables, pero los corredores de acceso están abarrotados de cajones, catálogos y equipos para la cafetería o eventos especiales, así como suministros y provisiones (prácticas de organización y limpieza muy descuidadas que podrían aumentar el peligro de incendio, bloquear las salidas, etc.)
- La institución tiene poca prioridad en una crisis energética y no cuenta con algún medio independiente de generar electricidad de emergencia (esto podría arruinar objetos sensibles al calor o a la baja humedad).
- No hay tiempo ni equipos necesarios para mantener las canaletas de desagüe y los drenajes limpios.
- No se han implementado reglamentaciones con respecto al personal de obras de construcción (por ejemplo, no se cuenta con supervisión durante las actividades de construcción).
- Los sistemas de alarma y extinción y/o detección de incendios, humo o agua son inadecuados.
- Son pocos los empleados que saben usar los extintores de incendios.
- Se dispone de motosierras eléctricas para los trabajos de mantenimiento de jardinería y para uso de emergencia, pero no hay cascos, botas de trabajo ni herramientas de mano.
- El material para jardinería exterior o paisajismo, los muebles u otros elementos que podrían salir volando durante un huracán o tornado no están amarrados.
- Los depósitos de almacenamiento están infestados de insectos o roedores. (¿Deberá su equipo o el equipo de las colecciones hacerse cargo de este problema?)
- Los áticos no tienen puertas para incendios.

Ejercicio recomendado

Para lograr que el nuevo equipo se ponga a pensar en los aspectos vulnerables de las instalaciones, describa alguna situación de desastre. Por ejemplo, un cable eléctrico gastado comienza a arder en el taller de carpintería. Es medianoche. Usted ha pedido varias veces que se compran alarmas de humo, pero nadie lo ha hecho.

Cuanto más detalles proporcione para describir la situación, más útiles serán los resultados. Pida a los miembros del equipo que cierren los ojos y se imaginen la escena a medida que usted vaya hablando. Déles cinco minutos para enumerar todo tipo de daño estructural posible que puedan imaginarse en un evento de esa naturaleza. Invítelos a compartir los resultados. Contemple compensar a la persona que sea más creativa y tenga la mayor cantidad de elementos en su lista. A continuación realice una sesión de información y evaluación. Recuerde al equipo que el proceso de preparación de emergencia pondrá a todos en una situación más segura y servirá para proteger el edificio y sus colecciones y, por lo tanto, sus trabajos.

- Las entregas de alimentos para la cafetería se realizan por el ascensor de carga para las colecciones.
- Se ha solicitado en reiteradas ocasiones dinero para mejorar los sistemas, pero nadie ha prestado atención a tal petición.
- Los cables eléctricos no cumplen con las normas correspondientes. Hay pocos tomacorrientes y se usan extensiones constantemente.

Las siguientes actividades le ayudarán a completar el análisis de aspectos vulnerables y bienes.

Actividad 1: Inspeccionar las instalaciones, los alrededores y los sistemas, e identificar las prioridades.

Actividad 2: Evaluar al personal de instalaciones y mantenimiento.

Actividad 3: Evaluar las necesidades en términos de equipo.

Actividad 4: Invitar a las entidades locales y a particulares para que participen.

Actividad 5: Recomendar medidas de protección relacionadas con el edificio y enumerar las prioridades.

Actividad 1

Inspeccionar las instalaciones, los alrededores y los sistemas, e identificar las prioridades

No tiene sentido poner refuerzos acolchados en los anaqueles y lugares de almacenamiento con protección sísmica si el edificio en sí se le va a derrumbar encima.

— David Mathieson, Supervisor de conservación
Museo Marítimo de Mystic

Paso 1

Evaluar el edificio y sus sistemas

Los daños que sufren los objetos son, a menudo, el resultado de daños estructurales que recibe el edificio donde se alojan tales objetos.¹ Aún así, los daños más graves son consecuencia, normalmente, de incendios e inundaciones que ocurren si las fallas de algún sistema rompen las cañerías o tuberías de agua, cloacas y combustible.

Revise las instalaciones con diversos profesionales, como por ejemplo ingenieros estructurales y sísmicos, conservadores/restauradores de arquitectura, electricistas, plomeros y expertos en preparación de emergencia, quienes pueden ayudarle a determinar en qué condiciones de integridad y defectos se encuentra el edificio. Estos profesionales pueden también formular recomendaciones para actualizar y mejorar las instalaciones. “Es necesario conocer y entender las capacidades del edificio que contiene la colección”, comenta Alissandra Cummins. Según ella, es conveniente que un profesional ajeno a la institución realice una inspección cada cinco años.

Las evaluaciones externas tienen cinco ventajas principales:

1. Brindan conocimientos y experiencia que, probablemente, el personal permanente no tenga.

2. Brindan una perspectiva “oficial” para presentar a consideración del consejo directivo o del órgano de gobierno (especialmente cuando se requieran mejoras de capital).
3. Brindan una visión general nueva.
4. Las conclusiones pueden despertar ideas y/o soluciones creativas en el personal.
5. Las inspecciones están orientadas a crear soluciones, por lo general (es probable que el personal sepa que el problema existe pero no cómo solucionarlo).

A la vez, deberá recurrir a los conocimientos y la experiencia de los miembros de su equipo y personal. Los administradores muy frecuentemente sólo prestan atención a los consultores externos, pero los empleados son quienes conocen mejor el edificio, dado que trabajan en él todos los días. No deje de consultar a todos los trabajadores. Hable con el personal de custodia y los ordenanzas, así como con los ingenieros y supervisores del edificio. “Todos deben participar en este proceso”, recomienda David Mathieson. “Nadie está por debajo del proceso de preparación para desastres”.

Al realizar evaluaciones, no deje de preguntar lo siguiente: ¿Qué tipos de problemas tendrían las consecuencias más graves para el edificio? ¿Para las personas? ¿Para los servicios del edificio? ¿Para el contenido del edificio? A continuación aparecen varias actividades de control para la inspección que provienen del libro *Protecting the Past from Natural Disasters*.² Algunas dependen del tipo de edificio.

Cimientos y mampostería

- Inspeccionar los cimientos, la mampostería, los sótanos y los muros exteriores para comprobar si hay filtraciones y problemas de condensación.
- Inspeccionar los muros de los cimientos, los escalones o peldaños, los muros de retención, los senderos, patios y lugares similares para comprobar si han cedido, o se han quebrado, levantado y desmoronado.
- Cerciorarse de que los cimientos estén bien adosados a la estructura.

Techos y canalones

- Comprobar si faltan tejas o baldosas o están dañadas o sueltas. Inspeccionar los tejados para comprobar si tienen burbujas, quebraduras y otros daños. ¿Hay algún tipo de combadura que podría indicar algún daño anterior cubierto con un tejado nuevo?
- Comprobar si hay filtraciones, desajustes o daños en los canalones, bajadas de desagües, bridas de sujeción, protectores de canaletas y depuradores o filtros. Se deberá limpiar todos los elementos que sean portadores de agua para que no tengan obstrucción alguna. Los tubos de bajada de los desagües deberán dirigir el agua hacia el exterior de la estructura.
- Cerciorarse de que las chapas guardaaguas que hay alrededor de los tejados, salidas de ventilación, claraboyas y chimeneas no sean fuentes de filtraciones.

Puertas y ventanas

- Inspeccionar las puertas, ventanas, paneles de las esquinas, juntas y lugares similares para comprobar en qué estado se encuentra el calafateo y si hay deterioros.
- Inspeccionar el encristalado de las ventanas.
- Inspeccionar los burletes de protección.

Cuestiones por considerar



- ¿Se bloquearán las salidas si se producen fallas estructurales?
- ¿Están seguras las escaleras, los peldaños y pasamanos?
- ¿Se dispone de lona de plástico?
- ¿Se dispone de iluminación de emergencia en todo el edificio y se prueba en forma periódica?
- ¿Depende totalmente la institución de alguna empresa local de servicios públicos para tener energía eléctrica?
- ¿Cuán antigua es la plomería? ¿El cableado? ¿Representa ello un problema?
- ¿Hay algún problema de amianto que sería necesario solucionar?
- ¿Sería necesario cambiar el plan de emergencia como consecuencia de alguna nueva construcción de instalaciones?
- ¿Están los circuitos eléctricos marcados en forma correcta y están los paneles eléctricos en lugar de fácil acceso?
- ¿Cuándo fue la última vez que los bomberos recorrieron el centro y se les pidió asesoramiento sobre mitigación de desastres?

De acuerdo con la National Fire Protection Association,³ toda inspección adecuada de las condiciones de seguridad contra incendios tiene en cuenta al menos lo siguiente:

Sistema de calefacción. ¿Tiene capacidad como para brindar calefacción al edificio sin sobrecargar el sistema? ¿Está lo suficientemente separado del resto del edificio por medio de paredes, pisos y cielorrasos que tengan la capacidad de resistencia ignífuga adecuada y todas las aberturas que conecten el edificio al sistema de calefacción están bien protegidas con puertas contra incendios? Si se fuera a cambiar el sistema, ¿tendrá la capacidad de calefacción necesaria para futuras ampliaciones del museo?

Electricidad. ¿Se han sobrecargado los circuitos como consecuencia de las ampliaciones del edificio? ¿Se han desgastado o deteriorado los materiales aislantes? ¿Los fusibles e interruptores de circuito brindan suficiente protección? ¿Se han eliminado los cables provisionales? ¿Se puede iluminar en forma adecuada aquellos lugares de depósito que sean oscuros durante una emergencia? ¿Están las luces de salida en circuitos separados conectadas a una fuente de energía de emergencia, y tiene el edificio iluminación de emergencia en el caso de un corte de energía?

Lugares ocultos. ¿Tienen cortafuegos los muros entre los pisos? En caso contrario, ¿se pueden corregir tales defectos mediante la incorporación de materiales no combustibles? ¿Se extienden los muros cortafuegos a través del techo? ¿Está el ático dividido en tabiques contrafuego? ¿Están los áticos, cielorrasos suspendidos y otros lugares ocultos equipados con detectores automáticos de incendios?

Protección de iluminación. ¿Es suficiente? ¿Se encuentra en buenas condiciones y está bien conectada a tierra?

Ejercicio recomendado

Muchos de los miembros del personal saben muy poco acerca de los edificios y la forma en que funcionan. Planee un recorrido por los edificios con su equipo y los integrantes del CPE para familiarizarlos con las instalaciones que los albergan, tanto a ellos como a las colecciones. Abra todas las puertas y fíjese en cada rincón o recoveco que encuentre. Muéstreles dónde están los peligros y qué debe ser arreglado de inmediato. Cerciórese de señalar también todo aquello que funciona bien y qué partes no representan ningún problema ni preocupación. Este recorrido podría abarcar varios días y tomar bastante tiempo, pero es sumamente valioso, especialmente cuando todas las partes discuten las distintas prioridades.

Equipos de protección contra incendios. ¿Se han instalado rociadores automáticos u otros sistemas de extinción de incendios, así como columnas hidráulicas y aparatos de detección de incendios? ¿Se inspeccionan, prueban y mantienen en forma periódica? ¿Están conectados a alguna agencia de supervisión? ¿Es suficiente el suministro de agua? ¿Las modificaciones hechas al edificio, o cualquier otro cambio realizado, han anulado o reducido la eficacia de los equipos de extinción o detección de incendios?

Paso 2

Evaluar los predios y sus alrededores

Si todavía no se ha realizado, contemple la obtención de una inspección geológica que sirva para determinar dónde se encuentra asentado el edificio. ¿Estuvo antes o se encuentra ahora sobre un pantanal? ¿Se encuentra encima de un terraplén (que podría licuarse durante un terremoto)? Quizás se construyó el sitio en lo que fue el lecho de un río (y, en el caso de haber mucha lluvia, podría volver a convertirse en uno).

La inspección del lugar habrá de incluir el análisis de lugar para comprobar si está protegido por árboles o edificios que lo rodean, o bien si ellos presentan alguna amenaza, o si está totalmente expuesto sin ningún tipo de barrera natural o fabricada contra los vientos. ¿Hay una gran cantidad de pastos secos o pastizales en los alrededores que podrían prenderse fuego enseguida? ¿Se corre algún riesgo proveniente de los árboles, postes de teléfono o edificios cercanos, por ejemplo ramas de árboles que se extiendan sobre los tejados del edificio? Familiarícese lo más posible con las actividades de la naturaleza y su impacto sobre la seguridad.

Algunas otras preguntas que deberá responder la inspección de los predios son las siguientes:

- ¿Baja y se aleja de los cimientos la pendiente de los jardines?
- ¿Qué peligros ocultos existen que debieran ser incorporados a las situaciones planteadas (por ejemplo, la entrada principal de gas cerca del edificio, las tuberías principales de agua están cerca)?
- ¿Hay conductores de iluminación instalados?
- ¿Están seguras las chimeneas?
- ¿Hay muebles para exteriores o materiales de jardinería que podrían convertirse en proyectiles si hubiera algún tornado o huracán? ¿Cómo se pueden sujetar bien?
- ¿Es necesario estabilizar los árboles que estén cerca de los edificios utilizando alambres tensores?
- ¿Sería un problema el acceso a los caminos principales si se cayeran árboles?
- ¿Presentan algún peligro los edificios, las estructuras o los predios que no estén afiliados a la institución? Si no se puede observar todo el sitio desde el predio de la institución, solicite permiso a quien corresponda para entrar en el lugar y evaluar los posibles riesgos que haya para la seguridad personal y pública.

Establezca prioridades para realizar cambios. Recuerde que la labor de preparación puede resultar abrumadora, salvo que se encare en forma gradual, paso a paso. El hecho de fijar prioridades para las necesidades sirve también a la hora de acudir a los colegas de la administración con relación a la asignación de fondos necesarios.

Ejercicio recomendado

Recorra con el equipo todas las salas que no pertenezcan a las galerías de la institución, incluyendo las oficinas de los empleados. Imagine una gran pila de cosas innecesarias: cajas, papeles, trapos, basura y demás, que vaya viendo en todas las salas y oficinas. ¿Qué tipo de hoguera podría producirse si hubiera algún corto circuito eléctrico o si algún fumador descuidado botara un cigarrillo sobre la pila? ¿Qué materiales peligrosos observa? ¿Puede minimizar la cantidad de cosas almacenadas? ¿Tiene una lista de todos los materiales peligrosos guardados en depósito? ¿Está a disposición del departamento de bomberos (se trata de un requisito legal en algunos estados de EE.UU.)? Anote y mueva de inmediato todo material combustible, como por ejemplo papeles, madera o productos textiles, que estén cerca de tuberías de gas o cañerías de vapor y conductos.

Paso 3

Evaluar los procedimientos de limpieza y mantenimiento

La limpieza puede reducir considerablemente el riesgo de incendio en un edificio. Cerrar la institución por un día y dedicarlo enteramente a ordenar y limpiar constituye un paso importante que hace sentirse bien a todo el mundo y no cuesta nada más que el posible costo de alquiler de un contenedor para quitar toda la basura.

— Barbara Roberts
Conservadora/restauradora y consultora de mitigación de riesgos

La mejor medida de protección contra las situaciones de emergencia que se relacionen con el edificio es un programa de cuidado de las instalaciones bien administrado que incluya inspecciones periódicas y mantenimiento regular, así como las consiguientes reparaciones y servicios de mantenimiento.

Paso 4

Prestar atención a los detalles

El Mystic Seaport Museum está formado por más de sesenta edificios esparcidos en 40 acres de terreno (16.2 hectáreas). Sus edificios comprenden todo tipo de construcción y configuración posible en varias planicies geográficas diferentes. Es el tipo de lugar donde los pequeños detalles, si se pasan por alto o no se encaran como corresponde, podrían generar grandes problemas.

En la etapa de planificación, los miembros del personal del museo midieron todos los marcos de las puertas antes de construir carros destinados a evacuar las colecciones. Todos los tanques de aceite y combustible enterrados bajo tierra se mantienen llenos para que los tanques no exploten y se filtren por el suelo cuando el terreno que está encima de ellos se sature con agua. El personal midió y registró también la distancia entre el nivel medio del mar y cada edificio, y así descubrió que

Cuestiones por considerar

- ¿Se programan visitas periódicas de los expertos de las empresas de servicios públicos a efectos de inspeccionar los sistemas?
- ¿Están las oficinas de los empleados abarrotadas de cosas?
- ¿Inspeccionan regularmente el edificio los empleados de mantenimiento en busca de problemas, como por ejemplo filtraciones o nidos de pájaros en las chimeneas o los desagües?
- ¿Se podan los árboles y arbustos que han crecido demasiado, o bien las ramas que cuelgan por encima del edificio?
- ¿Se siguen las recomendaciones del fabricante a la hora de dar mantenimiento a los equipos?
- ¿Están los desagües despejados y limpios?
- ¿Están bien guardados donde corresponda los materiales inflamables y/o peligrosos?

muchos sitios para evacuación de emergencia del segundo piso estarían bajo agua en caso de producirse una inundación. La experiencia del museo ilustra la importancia de abordar todos los detalles cuando se crea un plan de emergencia y probar el plan en forma periódica para captar todos aquellos detalles que se hayan pasado por alto.

Actividad 2

Evaluar al personal de instalaciones y mantenimiento

Los obreros de mantenimiento y reparación de instalaciones a menudo tienen que encargarse de mantener las maquinarias, limpiar las cañerías de desagüe, ocuparse de los trabajos eléctricos, realizar algunos trabajos livianos de construcción, pintar y mucho más. Pero en términos reales se trata de oficios diferentes que requieren aptitudes distintas. Preste atención a la forma en que se describan los trabajadores. Averigüe qué es lo que en realidad está incluido en la descripción de sus funciones. ¿Puede una sola persona ocuparse de todos los aspectos de un puesto? ¿Tiene necesidad el departamento de contratar más obreros? ¿Se puede solucionar la situación si se recurre a subcontratistas? ¿Qué sucede si los empleados de mantenimiento tienen que cumplir funciones en algún otro lugar (por ejemplo, si son empleados de la universidad o la ciudad)? ¿Qué sucede cuando los empleados de mantenimiento no se encuentran presentes por tratarse de un día festivo o estar de vacaciones? ¿Qué pueden hacer los empleados permanentes que no sean ingenieros o electricistas?

Actividad 3

Evaluar las necesidades de equipamiento

No se puede solicitar la compra de más equipos de emergencia si no se tiene una idea real de lo que el departamento tiene a su disposición. ¿Cuál es la mayor prioridad en cuanto a necesidades, teniendo en cuenta los riesgos particulares asociados con la ubicación de la institución y el presupuesto disponible? A continuación aparecen algunos de los elementos que sería conveniente tener:

- sistemas de detección de incendios
- sistemas rociadores para extinguir incendios
- extintores de incendios (y capacitación para que el personal pueda usarlos)
- dispositivos de detección de agua
- herramientas para eliminar el agua (bombas de vacío en condiciones húmedas, escobillas de goma, bombas colectoras, bolsas de arena, etc.)
- generador y combustible de emergencia
- ventiladores o extractores portátiles, humidificadores y deshumidificadores

Cuestiones por considerar



- ¿Dónde se encuentra el equipo de emergencia y quién sabe usarlo?
- ¿Se puede mover el equipo a algún otro lugar de almacenamiento alternativo? En ese caso, ¿hay cerca algún suministro de energía adecuado?
- ¿Es suficiente el sistema de calefacción, ventilación y aire acondicionado (HVAC) para una emergencia?
- ¿Están indicadas en el plan de emergencia las fuentes de equipos para el manejo de grandes cantidades de aire (para eliminar el humo o para la circulación de aire en edificios húmedos)?
- ¿Están disponibles los suministros y equipos para quitar agua y escombros y para aislar las áreas afectadas?

Actividad 4

Invitar a las entidades locales y a particulares para que participen

No deje de considerar los servicios y recursos locales o regionales para obtener consejos y comentarios. Los departamentos de bomberos, por ejemplo, son fuentes de información y consejos valiosos. Formule invitaciones solamente con la conformidad del director del museo y del CPE, que podría iniciar por sí mismo las visitas a los bomberos. Las visitas preliminares habrán de tener carácter informal para evitar cualquier tipo de emplazamiento por violación de código; tenga en cuenta que se deberá corregir todo peligro de incendio que se identifique. El flujo de información circula en ambas direcciones: Usted aprende de los bomberos, quienes a su vez obtienen información sobre la institución y sus necesidades especiales.

Contemple también invitar a cualquiera de las siguientes personas para que efectúen presentaciones al equipo. Coordine todas las visitas con el CPE para que otros equipos, o todos los empleados, puedan beneficiarse de ellas:

- policía
- ejército (puede ser problemático en algunos países)
- grupo local de la Guardia Nacional de EE.UU.
- personal jubilado o en activo de otras instituciones que hayan pasado por situaciones de emergencia

Como medio de aprendizaje, pida a los ponentes que traigan recortes de periódico, cintas de video y fotografías de emergencias y los daños que ocasionan. También podría resultar útil hablar con colegas de otras instituciones del mundo. Pero el propósito habrá de ser la investigación de lo que tales instituciones han hecho correcta e incorrectamente durante las emergencias, no tratar de copiar sus planes.

Actividad 5

Recomendar medidas de protección relacionadas con el edificio y enumerar las prioridades

Las medidas de protección son aquellas que se toman para eliminar peligros (como en las actividades de prevención de incendios), o bien para reducir los efectos de las amenazas que pesen sobre el edificio (como asegurar los edificios en sus cimientos en aquellas zonas donde haya propensión a los terremotos), con lo cual se protegerá a la gente y la colección. Usted y su equipo habrán de formular recomendaciones al CPE para los dos tipos de protección.

La protección es un proceso largo que nunca termina. De vez en cuando, recuerde a la administración y a los miembros del equipo que la protección es una prioridad. Además tendrá que recordar a los administradores el compromiso asumido respecto a la preparación para emergencias, cuando trate de obtener fondos para las mejoras de las estructuras o del paisajismo. Los administradores deberán comprender que el mantenimiento adecuado del edificio afianza su capacidad de soportar desastres.

Las prioridades que usted fije para la protección influirán en el presupuesto para resolver estos problemas. Es más fácil solicitar fondos o recaudarlos dentro de la comunidad para realizar proyectos concretos que para esa meta indeterminada que es la preparación para emergencias. Fije prioridades para tomar medidas y obtener financiamiento a corto, medio y largo plazo.

La etapa de planificación no solamente produce un plan de emergencia, sino también genera el presupuesto necesario para proteger a las personas y los bienes por adelantado, así como para reducir los aspectos vulnerables de la institución. El problema que se presenta al tratar de “promover” la prevención es que no se puede medir algo intangible. En otras palabras, es probable que nunca se entere de cuántas emergencias logró eliminar gracias a sus actividades de prevención.

Ejercicio recomendado

Describe la siguiente situación a los miembros del equipo: según los pronósticos meteorológicos, se avecina una tormenta en su zona, con vientos fuertes con intensidad de tormenta y lluvias torrenciales. Se prevé que la tormenta se desate mañana por la noche. ¿Cuál es la función del personal de instalaciones y mantenimiento durante las preparaciones para la tormenta? ¿Quién se ocupará de verificar las existencias de suministros y reabastecer lo necesario? Si se corta la electricidad, ¿funcionará el sistema de alarmas o los teléfonos? ¿Correrán riesgo algunos objetos si fallan los aparatos para controlar la temperatura? ¿Será necesario poner paneles de madera sobre las ventanas? Si es así ¿hay materiales a mano? ¿Dónde están guardados? ¿Están los objetos que se encuentran en el exterior del edificio amarrados con cadenas? ¿Están limpias las canaletas para el agua de lluvia? ¿Qué otra cosa habrá que tener en cuenta?

Algunas actividades de protección podrían costar muy poco. Por ejemplo, por recomendación de un ingeniero profesional especializado en estructuras que inspeccionó el edificio, los empleados del Museo y Sociedad Histórica de Barbados cambiaron todos los clavos de las tejas del tejado por tornillos y los colocaron a dos pulgadas menos de distancia uno del otro. El proyecto, cuyo costo fue aproximadamente de US\$200, garantizó que el techo no se volaría en caso de haber un fuerte huracán. “Se trató de algo práctico que no exigió grandes cantidades de dinero ni capacitación”, comenta Alissandra Cummins.

Cuando los recursos para la mitigación son limitados, se deberán emplear allí donde resultarán más eficaces, es decir los elementos de los edificios que más riesgos corran. Las inspecciones del edificio brindan los datos necesarios para tomar este tipo de decisiones. Establezca prioridades: por ejemplo, proteja a la gente primero, luego a las colecciones en su conjunto, luego los lugares de depósito y por último los objetos en exhibición. Aclare bien cuáles son los objetivos de protección. Reconozca que podría llegar a haber intereses conflictivos con la institución, y trate de eliminarlos de la mejor manera posible *antes* de que ocurra la emergencia. El ejercicio que aparece en la página 186 le ayudará a fijar prioridades.

La publicación *Steal This Handbook!*⁴ contiene numerosas medidas de protección para las instalaciones y el mantenimiento. Use esta información solamente como material de investigación en el proceso de planificación. Cuando solamente se copia la información, se pierde el valioso proceso de análisis que produce un plan eficaz contra desastres.

Además de emprender importantes mejoras en las estructuras y/o el paisajismo, así como de crear un buen plan de mantenimiento de las instalaciones, contemple los siguientes dos pasos como medidas de protección esenciales.

Paso 1

Desarrollar un programa ejemplar de protección contra incendios

No falla nunca. Las alarmas para inundaciones se instalan después de una inundación. Las alarmas y los rociadores para incendios se instalan después de un incendio. ¿Cuántas veces la gente ha hecho cosas como éstas después de ocurrido el evento? Siempre cierran la puerta del corral después que se escaparon los animales.

— David Mathieson, Supervisor de conservación
Museo Marítimo de Mystic

La NFPA recomienda que todo programa de protección contra incendios incluya lo siguiente:⁵

- selección, ubicación y mantenimiento de equipos y aparatos de protección contra incendios
- educación de todos los empleados sobre la importancia de la protección contra incendios y la necesidad de cumplir con todas las reglamentaciones que prohíben fumar
- asignación del personal más cualificado para que cumpla funciones de brigada contra incendios

Ejercicio recomendado

Elija dos integrantes del equipo para que desempeñen los papeles del director general y el director de finanzas. Pida a cada uno de los otros integrantes del equipo que preparen una lista de las diez reparaciones y/o preparaciones más importantes que se pueden realizar para que el edificio y los sistemas estén más seguros durante una emergencia. Pida a cada una de las personas que presente esa lista al “director general”, y al “director de finanzas” y que explique por qué la institución deberá gastar considerables recursos para cumplir con tales necesidades. Al final del ejercicio, pida a todo el grupo que trate de acordar por consenso cuáles son las diez necesidades prioritarias. A continuación pídale que lleguen a un acuerdo con respecto a las cinco necesidades principales de financiación.

- información relativa a la función y el funcionamiento de los sistemas automáticos de rociadores y la ubicación de las válvulas de control.
- protección de la colección del museo mediante la colaboración con el departamento de bomberos
- selección y capacitación de los guardias de seguridad nocturna
- inspección y mantenimiento de las puertas contra incendios y las salidas para cerciorarse de que estén funcionando bien y no estén obstruidas
- inspección diaria para garantizar el cumplimiento de las normas de limpieza, uno de los factores más importantes de la prevención de incendios
- la supervisión de la instalación y el uso de todos los aparatos eléctricos, especialmente aquellos que tengan extensiones eléctricas
- supervisión del almacenamiento y uso de líquidos inflamables

Antes, el Mystic Seaport Museum no enforzaba la prohibición de fumar. Los empleados podían fumar en las salas para empleados hasta que un cigarrillo encendido que alguien hecho en la basura inició un incendio que quemó una tienda. David Mathieson bromea, “Ahora si alguien quiere fumar, se sube a una balsa y se interna en el río donde esté completamente rodeado de agua”. El museo ya no permite que se fume en ninguna parte de las instalaciones del museo.

Sistemas de extinción de incendios. Nadie cuestiona la eficacia de los sistemas de rociadores para la extinción de un incendio, pero la gente es un poco renuente cuando se trata de instalar rociadores automáticos en una institución cultural por miedo a los daños que el agua puede ocasionar en las colecciones. En realidad, muchos de los daños causados por el agua son el resultado de las mangueras que utilizan los bomberos. Los sistemas de rociadores evitan los daños porque colocan una pequeña cantidad de agua directamente sobre el lugar del incendio y, en el mejor de los casos, advierten al departamento de bomberos al mismo tiempo. *Todos los expertos consultados para este libro estuvieron de acuerdo con el hecho de que los sistemas automáticos de rociadores son esenciales.* Su recomendación está respaldada por algunos ejemplos. Investigue los nuevos sistemas de rocío que usan mucho menos agua por volumen y, probablemente, representen la mejor solución futura para la extinción de incendios en instituciones culturales.

En mayo de 1988, el soplete que se estaba utilizando para soldar un canalizador de agua hecho de cobre aparentemente prendió el papel de fieltro combustible o la madera del tejado durante la refacción exterior del Museo del Estado de Luisiana en Nueva Orleans. Se usaron alrededor de 500,000 galones (1,892,500 litros) de agua para controlar el incendio. El museo perdió el ático, el tercer piso (que se usaba para guardar colecciones) y el tejado del edificio histórico. El valor estimado del total de las pérdidas ascendió a US\$5 millones. De acuerdo con el jefe de bomberos que estaba a cargo, si el museo hubiera estado protegido por un sistema de rociadores, probablemente se habrían necesitado sólo dos rociadores para controlar o extinguir el incendio.⁶

También en mayo de 1988, la casa de 185 años de antigüedad de Johan C. Calhoun, estadista y exvicepresidente de EE.UU., que es actualmente un museo en Clemson, Carolina del Sur, se prendió fuego como consecuencia de unos ladrones que procuraban provocar una situación que distrajera la atención. Tres de los rociadores del sistema del museo, instalado unos veinte años antes, extinguieron el incendio antes de que llegaran los bomberos. Ni siquiera 1 por ciento del museo y su contenido resultó dañado por el incendio o el agua.⁷

Modificaciones o actividades de reconstrucción. Los incendios representan la principal causa de daños que sufren las instituciones culturales y sus colecciones y la mayoría de los incendios se producen durante obras de renovación o construcción. A fin de reducir tales riesgos, los contratos de construcción deben especificar los métodos y la responsabilidad de control de esos riesgos, como por ejemplo los siguientes puntos que fueron adaptados de la publicación *Protection of Museums and Museum Collections*:⁸

- Procurar que los obreros de construcción y servicios estén acompañados en todo momento. (Si hay poco personal disponible, algún voluntario puede ayudar a cumplir esta función.)
- Poner tabiques para separar los lugares de construcción del resto del edificio. Permitir el uso de sopletes de acetileno o trabajos de soldadura únicamente con la autorización correspondiente, y procurar que el personal de seguridad supervise esta labor, equipado con extintores y cobertores ignífugos.
- Prohibir fumar en los lugares de obras en construcción.
- Procurar que los obreros guarden los materiales de construcción en sitios alejados del edificio y quiten todos los desechos y escombros diariamente.
- No permitir que haya motores que funcionen con gasolina dentro del edificio.
- Limitar el uso de diluyentes de pintura y solventes, así como tratar que los recipientes estén bien guardados en los armarios de seguridad. (Usar pinturas de agua siempre que sea posible.)
- Proteger los sistemas de detección de incendios contra aquellas operaciones que pudieran ocasionar falsas alarmas, o bien contaminar los detectores (por ejemplo, mantenerlos sin polvo).
- Supervisar bien de cerca todos los proyectos de reparación o instalación de tejados que impliquen el uso de alquitrán caliente.

Eventos especiales. Las instituciones culturales auspician a menudo eventos especiales, como por ejemplo banquetes para recaudar fondos, conferencias, recitales, inauguración de exposiciones y fiestas privadas. En cada uno de estos eventos, se usa la institución para un fin para el que no fue planeada. El congestionamiento, las tareas propias de la atención de banquetes, los adornos sumamente combustibles, el hecho de que la gente fume y otros factores relacionados podrían crear condiciones peligrosas.

Colabore con el DPE, el equipo de las colecciones y otros empleados pertinentes para formular pautas que incluyan a los encargados de la planificación de fiestas y a los voluntarios bien intencionados en el proceso de prevención y preparación. Los siguientes puntos fueron adaptados del libro *Protection of Museums and Museum Collections*:⁹

- Revisar los planes antes del evento a efectos de prevenir que haya congestionamiento de gente, que se bloqueen las salidas, o que ingresen materiales peligrosos, aparatos de cocina y demostraciones que no sean seguras. Controlar el evento para procurar que no se exceda el límite de ocupación impuesto por el jefe de bomberos.
- Procure que no haya obstrucciones visuales ni físicas, o bien que se comprometa de alguna manera una salida o el cartel de indicación de una salida, y que no haya cables o cuerdas colocadas en las salidas.
- Restringir toda actividad de cocina y recalentamiento de alimentos a las instalaciones de la cocina del museo, o bien afuera del centro si no hay una cocina. Prohibir los fuegos con llamas en el museo, optándose por

calentadores eléctricos y elementos de ese tipo. Tener un extintor de incendios a una distancia de 30 pies (9.14 metros) de todo lugar donde se cocine, caliente o realice alguna operación peligrosa, y procurar que los empleados de la empresa de banquetes sepan cómo usarlos.

- Prohibir fumar dentro de los edificios, así como toda actividad que involucre materiales inflamables, explosivos o tóxicos.
- Procurar que todas las carpas y doseles estén hechos de materiales no combustibles o que sean ignífugos, y que todas las telas, banderas o banderines, textiles, maderas y demás materiales decorativos o de soporte que se usen dentro del edificio sean incombustibles o ignífugos.
- Exigir a todo el personal del banquete que retire los restos de comida y la basura inmediatamente después de los eventos para evitar atraer insectos o roedores.
- Procurar que los miembros clave del personal (coordinadores de eventos, voluntarios, etc.) tengan buen conocimiento de todas las salidas o rutas de salida de emergencia.

Nota: puede que algunas de las pautas anteriores ya sean prohibiciones o restricciones impuestas por las reglamentaciones estatales o federales.

Paso 2

Documentar todas las actividades de protección

Documente los procedimientos de protección a medida que los vaya implementando. Los dos propósitos de la documentación son crear un medio poderoso para comunicar lo ya realizado en materia de preparación para emergencias, y presentar pruebas de las medidas de protección implementadas a efectos del seguro o del cumplimiento de la ley. Usar fotografías, cintas de video y registros escritos para documentar los interiores y exteriores de las instalaciones y de los predios que las rodean. Las fotos habrán de incluir leyendas que digan, por ejemplo, “Edificio antes o después de cortar los árboles”, y “Obreros cambian los clavos del tejado”. Los registros en cintas de video también pueden ser de gran utilidad. No se olvide de poner fecha a todos los registros.

Coloque copias de las fotografías en las paredes o en los boletines informativos que haya en las salas para empleados a efectos de mostrarles lo que se ha logrado en materia de preparación para emergencias. O bien, distribuya un boletín de preparación para emergencias a todo el personal. Estas prácticas sirven para infundir confianza en el programa de preparación y respuesta para emergencias, además de levantar la moral del equipo. Procure dar reconocimiento a quienes formen parte del equipo (o no) por aquellas sugerencias formuladas que hayan generado medidas de prevención.

Guarde copias adicionales de toda la documentación en un lugar seguro y otras fuera del centro, satisfaciendo a un mismo tiempo la necesidad de contar con duplicados de la documentación y la necesidad de velar por la seguridad. Revise y actualice la documentación por lo menos una vez por año.

Preparación del Informe 2: Esquema de los procedimientos y técnicas de respuesta

En el Informe 2, usted y su equipo formarán el equipo de respuesta que se encargará de las instalaciones y del mantenimiento, y recomendarán los procedimientos y las técnicas afines para responder a cualquier tipo de emergencia. El informe deberá impartir instrucciones para garantizar la seguridad de las personas y los objetos, incluso la forma de iniciar la notificación en función de la vía jerárquica de mando, manejar los equipos de emergencia y trasladar a las personas y/o las colecciones. Habrá de incluir también listas de elementos tales como los suministros y equipos de emergencia que están disponibles in situ y fuera del establecimiento, así como las descripciones de las funciones de los integrantes del equipo de respuesta.

Hay muchos ejemplos o modelos de planes de emergencia que pueden ayudarle a empezar, pero no deberá limitarse a copiar las secciones del plan de alguna otra institución. No es el *plan escrito* el que prepara al museo para una emergencia, sino es el *proceso* de planificación. El hecho de que usted y su equipo estén lidiando con estos aspectos en este momento, sentados con toda comodidad en una sala de conferencias, significa que estarán mejor preparados para responder a una crisis. (Nota: si es necesario, pida asistencia para la fase de redacción del plan, o bien trabaje en estrecha colaboración con algún empleado que se ocupe de escribir a máquina o introducir datos en una computadora).

Las siguientes actividades, emprendidas *antes* de que se produzca una emergencia, le ayudarán a diseñar la porción correspondiente al equipo de instalaciones y mantenimiento del plan de respuesta, y a hacerlo de una manera sencilla, detallada y flexible.

Actividad 1: Identificar posibles lugares y/o refugios externos seguros

Actividad 2: Formar el equipo de respuesta de instalaciones y mantenimiento

Actividad 3: Describir detalladamente los procedimientos de recuperación

Actividad 4: Crear listas de información de contacto sobre el personal y recursos

Actividad 5: Crear hojas de datos, mapas y planes

Cuestiones por considerar



- ¿De quién depende el equipo durante una emergencia?
- ¿Quién estará a cargo de mantener al día su parte del plan? (Recuerde que la gente cambia de trabajo, los números de teléfono cambian, se compran nuevos equipos y se descartan los antiguos, las empresas cesan operaciones comerciales y las responsabilidades o funciones de las entidades también cambian.)
- ¿De quién depende el ingeniero a cargo del edificio y quién le da instrucciones en el caso de una emergencia? ¿El personal de una agencia externa? ¿El coordinador de la respuesta de emergencia (CRE)? ¿El director? ¿Los curadores?
- ¿Quién coordinará con el personal de las colecciones la determinación de las condiciones seguras del edificio para volver a ser ocupado y cuándo se puede realizar la evaluación de los daños y las operaciones de rescate?

Actividad 6: Abastecerse de suministros y equipos de emergencia

Actividad 7: Establecer rutinas para mantener la viabilidad del plan

Actividad 8: Identificar e implementar la capacitación adecuada

Al preparar el informe, usted y el equipo tendrán que tratar una serie de cuestiones importantes. Algunas serán de carácter general y común a todos los informes de los equipos, mientras que otras serán cuestiones más específicas de las instalaciones y del mantenimiento. Las siguientes preguntas le ayudarán a abordar algunos de esos aspectos y le ayudarán a identificar otros.

Actividad 1

Identificar posibles lugares y/o refugios externos seguros

La participación que tenga usted y su equipo en la decisión relativa a dónde establecer lugares y/o refugios externos seguros es muy valiosa. Colabore con el equipo de las colecciones, y el equipo de seguridad personal y pública para identificar los posibles lugares, que podrían variar en función del tipo de emergencia. Al seleccionar un refugio, tenga en cuenta las diversas amenazas que confronta la institución. Si el posible peligro es una inundación, cerciórese de que el refugio se encuentre en el punto más alto de la zona que rodee a la institución. Si es posible que haya incendios arrasadores, asegúrese de que no haya grandes pastizales o árboles alrededor del refugio.

Las siguientes recomendaciones para refugios de emergencia fueron adaptadas del libro *Steal This Handbook!*¹⁰ y de algunas entrevistas realizadas con los asesores de este libro:

Tamaño. Procure que el refugio sea lo suficientemente grande como para alojar el mayor número de empleados y visitantes que pudieran encontrarse en el museo en cualquier momento. Contemple entre 5 y 6 pies cuadrados (0.47 a 0.56 metros cuadrados) de superficie por persona adulta y 3 pies cuadrados (0.28 metros cuadrados) por niño. Además, deberá ser lo suficientemente grande como dar cabida a los suministros de emergencia y los objetos prioritarios.

Accesibilidad. Tenga en cuenta la ruta necesaria para llegar al refugio y el tamaño de las aberturas por las que pasarán los objetos.

Seguridad. El refugio deberá ofrecer el mayor grado de seguridad posible. Ello significa un número mínimo de aberturas para que sea posible sellarlo herméticamente y controlar el acceso en forma completa.

Seguridad física. El refugio deberá estar aislado del exterior mediante salones o corredores adyacentes. No deberá haber cañerías, tuberías ni nada parecido en las paredes y cielorrasos.

Estabilidad ambiental. Procure que el refugio tenga estabilidad ambiental y que cuente con buena circulación de aire.

Iluminación. Procure que tenga suficiente iluminación. Si la institución se encuentra en una zona de terremotos o tornados, no deberá haber ventanas o claraboyas para evitar el peligro de rotura de vidrios.

Se deberá seleccionar el refugio de acuerdo con los posibles peligros. En el caso de refugios internos, elija un lugar que se encuentre en el piso más bajo (el sótano, por ejemplo) para los tornados y huracanes, y en los pisos más altos si la institución se encuentra en una zona de inundaciones o cerca de un río.

El refugio ideal *no* deberá tener lo siguiente:

- paredes o muros exteriores que pudieran resultar destruidos en su totalidad o en forma parcial
- techos con dirección a barlovento (por ejemplo, sur y oeste), largas envergaduras, aleros voladizos o soportes de muros de carga
- corredores que tengan puertas de salida que den directamente al exterior.
- espacios con ventanas localizadas en posible dirección de la tormenta o huracán
- lugares interiores con vidrios (vitrinas, puertas de vidrio, claraboyas)

Cuestiones por considerar



- En la zona donde se encuentra la institución ¿de qué dirección provienen los peligros naturales (huracanes, tormentas de viento, incendios de pastizales, inundaciones repentinas)?
- ¿Cómo se ve afectado su plan por el plan de la entidad local encargada de emergencias para la colocación de refugios civiles)?
- En una emergencia general del área, el museo en sí puede convertirse en un refugio. ¿Cómo protegería la planta física en esa situación?
- ¿Alguien más, además del personal de limpieza, sabe dónde se encuentra el papel higiénico, las bolsas de plástico y el desinfectante?

Actividad 2

Formar el equipo de respuesta de instalaciones y mantenimiento

Paso 1

Recopilar una lista de las medidas necesarias

La función que cumpla el equipo de instalaciones y mantenimiento dependerá de la institución y del tipo de emergencia. Las principales prioridades del equipo deberán ser (1) tratar de contener las inclemencias del tiempo y (2) conseguir que los sistemas vuelvan a funcionar lo antes posible. Lo que *no* se debe esperar que haga el personal de instalaciones y mantenimiento es evaluar la seguridad del edificio tras la emergencia, salvo que sean ingenieros especializados en estructuras o electricidad, o bien estén capacitados o cualificados para efectuar tal evaluación. Las autoridades de emergencia y/o los demás expertos en construcciones habrán de tomar esas decisiones.

Es fundamental que el equipo de respuesta de las instalaciones y del mantenimiento pueda concentrarse en el edificio y sus sistemas. No se deberá exigir a los miembros del equipo que se dediquen a prioridades relativas a la seguridad o las colecciones hasta tanto *ellos mismos* se sientan seguros de que todo está bajo control en su área. La colaboración con los demás equipos es importante para que el edificio esté en condiciones lo suficientemente seguras para que la gente pueda regresar y encargarse de las necesidades que atañen a las colecciones. El director y el CRE deberán saber *por adelantado* cuáles son las capacidades del personal de instalaciones y mantenimiento de manera tal que no soliciten ni esperen cosas imposibles. Es crucial también lograr que los integrantes del equipo trabajen en turnos sensatos y que tengan suficiente tiempo para descansar y comer.

A continuación aparecen algunos tipos de medidas que podrían ser responsabilidad del equipo (no necesariamente en el mismo orden):

- Cerrar la válvula principal de paso del gas, toda la energía eléctrica y demás servicios públicos que corresponda (según las características y el alcance de la emergencia).
- Llevar a cabo una inspección inicial del lugar donde se encuentra el edificio y el predio en general lo antes posible después de que las autoridades hayan determinado que no se corre riesgo alguno al regresar al edificio.
- Sujetar las persianas y/o clavar las chapas de madera terciada en las ventanas y puertas.
- Colocar bolsas de arena en las puertas.
- Inspeccionar los edificios y los alrededores para prepararlos y dejarlos en condiciones de bloqueo.
- Reunir todos los suministros y equipos de emergencia para los trabajos de las instalaciones y de mantenimiento.
- Llenar los tanques de gasolina de los automóviles, camiones, motosierras, generadores y bombas.
- Comprobar todos los equipos eléctricos y desenchufarlos, si corresponde.
- (Aquellos empleados que usen computadoras deberán saber qué tienen que hacer y cuándo hacerlo.)
- Disponer lo necesario para contar con electricidad de emergencia. Coordinar las actividades con el equipo de seguridad personal y pública en lo que respecta al agua, las áreas de operación de recuperación y demás.
- Documentar los daños sufridos por las instalaciones y/o equipos mediante fotografías, cintas de video y/o registros escritos, o bien coordinar esta tarea con otros equipos de documentación.
- Comunicarse con especialistas (por ejemplo, ingenieros especializados en estructuras, electricistas, etc.) lo antes posible después de hablarlo con el CRE.
- Apuntalar los elementos de las estructuras dañadas si los miembros del equipo cuentan con los conocimientos necesarios para ello.
- Tratar de controlar todo el entorno de las instalaciones, a la vez que se mantiene informado al equipo de las colecciones.
- Limpiar los desechos de plantas y árboles caídos para permitir el acceso donde fuera necesario.

En el Mystic Seaport Museum, el personal de todos los departamentos, incluso de las instalaciones y el mantenimiento de los predios, tienen una serie de procedimientos que siguen a medida que se acerca la tormenta, a partir de cuarenta y ocho horas antes del momento en que se prevé que llegue la tormenta al lugar y hasta que la tormenta haya pasado.

Paso 2

Elaborar las descripciones de las funciones del equipo de respuesta

Designar las responsabilidades por cargo, en vez de hacerlo por persona, de manera que si el encargado primario de cumplir las funciones de respuesta no está disponible, aquella persona que le siga en la línea de sucesión asuma las responsabilidades de

respuesta. Si lo desea, podrá designar jefes de equipo para que se ocupen de los predios, los servicios públicos y el centro en sí. Agrupe aquellas funciones que sean similares (por ejemplo, funciones de liderazgo, asistencia y trabajo físico) para que nadie tenga que realizar muchas funciones totalmente diferentes.

La cantidad de posiciones que designe en la línea de sucesión dependerá de la importancia que tengan ciertas funciones para el puesto en sí. Por ejemplo, si es crítico que una persona tenga experiencia en ingeniería para dirigir el equipo de respuesta de instalaciones y mantenimiento, será conveniente designar varios suplentes para el jefe del equipo. Para las actividades de colocación de bolsas de arena y paneles de madera sobre las ventanas, la mayoría de las personas puede ocupar tal posición si se les ha enseñado cómo hacerlo y tienen la capacidad física necesaria. Algo que ayuda a definir las funciones y a familiarizar a cada persona con la función que cumplirá y la de sus colegas es la redacción de las responsabilidades de cada persona.

Procure incorporar algo de flexibilidad. El objeto de la formación de un equipo de respuesta es crear puestos genéricos que cualquier persona pueda ocupar en una situación de emergencia. En otras palabras, los empleados no deberán estar obligados, en forma rígida, a ocupar una determinada posición. Hay muchas probabilidades de que el ordenanza nocturno termine ocupándose de apagar los servicios públicos y colocar las persianas en las ventanas.

El equipo de administración y registros, que muy probablemente tenga experiencia en la redacción de descripciones de funciones como parte de su labor de recursos humanos, puede coordinar dicha tarea en cada uno de los cuatro equipos de respuesta departamentales.

La descripción de las funciones del equipo de respuesta (Apéndice J) para el puesto de supervisor de sistemas del edificio proviene del libro *Emergency Planning Handbook* del Museo de Arte de Seattle.¹¹ Obsérvese que además de las responsabilidades claras y sencillas, la descripción incluye también tres posiciones en la línea de sucesión en caso de que la persona que ocupe la función primaria no esté disponible. La descripción explica también de quién depende este miembro del equipo y proporciona una lista de verificación de las actividades previstas para el puesto. En síntesis, casi todos podrán ocupar este puesto si fuera necesario.

Ejercicio recomendado

Describa la siguiente situación a los miembros del equipo: imagínense que el sótano está inundado. ¿Quién está a cargo de las medidas de respuesta de emergencia en esta situación? ¿La persona que pueda hacer funcionar la bomba? ¿Los empleados encargados de las colecciones que estén abriéndose paso por el agua para tratar de evacuar objetos? ¿La persona que sepa más sobre la forma de extraer el agua del lugar? ¿El CRE? (La respuesta correcta es el CRE.) Pida a los miembros del equipo que discutan las implicaciones de cada respuesta que se dé.

Actividad 3

Describir detalladamente los procedimientos de recuperación

Las medidas de recuperación se toman después de haber ocurrido el suceso. Su objetivo es permitir que el museo, y su colección, vuelvan a la normalidad de forma ordenada, gradual, razonada y metódica. Las medidas de recuperación comienzan cuando se ha estabilizado la situación de desastre y los profesionales han evaluado los daños y recomendado otras medidas a largo plazo. La recuperación puede ser un proceso largo que, en algunos casos, toma años.¹²

— John E. Hunter, Supervisor de conservación
Servicio de Parques Nacionales del Departamento del Interior de EE.UU.

Paso 1

Contemplar los aspectos relativos a la evaluación de daños

¿Cuándo se puede volver al edificio sin correr riesgo? ¿Quién se encargará de realizar la evaluación de los daños? ¿Cómo se llevará a cabo esta evaluación? En colaboración con los otros tres equipos departamentales de preparación, usted y su

equipo habrán de incorporar procedimientos para la evaluación de daños en el plan de respuesta.

Una persona deberá tener la responsabilidad de evaluar el estado en que se encuentran las instalaciones y los sistemas del edificio, incluso la integridad estructural y no estructural de los edificios; el funcionamiento de los sistemas mecánicos, eléctricos y de plomería; así como el funcionamiento de los sistemas de datos y telecomunicaciones. En primer lugar, determine si el personal cuenta con la cualidades necesarias, y luego decida si deberá recurrir a expertos externos para llevar a cabo esta evaluación.

Si se cuenta con los conocimientos y la experiencia necesaria dentro de las instalaciones, pida al equipo que elabore listas de verificación para evaluar los daños. La lista de control para la evaluación de las estructuras incluirá puntos tales como “las paredes de los edificios primarios y de la periferia son estructuralmente sólidas”, “los tejados están intactos y las estructuras están enteras”, y “los anaqueles están bien sujetos y en posición vertical”. Si la institución tiene más de una estructura, decida el orden de prioridades para la evaluación de los daños.

La documentación de los daños físicos es un aspecto crítico, no solamente para salvar y conservar los edificios históricos, sino también a efectos de las reclamaciones que se hagan a la compañía de seguros. Si la institución cuenta con un encargado de riesgos, incorpore a esa persona para que participe en el proceso de planificación. Los equipos de documentación, por ejemplo las cámaras fotográficas o videocámaras, junto con los formularios para las reclamaciones de daños a la póliza de seguro, deberán estar guardados en lugares seguros y de fácil acceso. Si no se dispone de equipos de documentación visual, realice la documentación por escrito. Las listas de verificación preparadas pueden ayudar a que la documentación escrita sea más eficaz.

En Estados Unidos y en otros países, se dispone de fondos provistos por el gobierno nacional para afrontar gastos que tenga un museo afectado por una emergencia natural. *Se requiere la documentación de los daños, junto con las fotografías de los objetos antes de sufrir tales daños.* En Estados Unidos, se puede obtener otros fondos adicionales para reubicación provisional de los objetos, la compra de equipos y demás a través del Institute of Museum and Library Services y del National Endowment for the Humanities en Washington, D.C.

Cuestiones por considerar

- **¿Quién supervisará la contención y limpieza de los derrames?**
- **¿Quién marcará los peligros y las áreas peligrosas? ¿Cómo se marcarán estas áreas?**
- **¿Quién establece las prioridades para las reparaciones y la restauración de los servicios esenciales y las reparaciones de servicios públicos, edificios y equipos dañados?**

Paso 2

Determinar los procedimientos de recuperación

Coordine las actividades con los otros equipos departamentales para identificar aquellos procedimientos de recuperación que lleven a la institución de un estado de emergencia a condiciones de funcionamiento normal. Con posterioridad a una emergencia, se podrán usar estos procedimientos de recuperación como guía para el desarrollo de un plan de recuperación. Recuerde que en muchas situaciones de emergencia, el personal podrá volver a ingresar en el edificio solamente después de que las autoridades pertinentes (los bomberos, por ejemplo) hayan declarado que es seguro hacerlo.

Los procedimientos de recuperación de las instalaciones y del mantenimiento incluyen lo siguiente:

- Ayudar a determinar las necesidades y metas específicas de recuperación.
- Organizar los recursos, incluyendo los equipos de recuperación y limpieza, los suministros y los equipos necesarios.
- Disponer lo necesario para contar con electricidad de emergencia, agua limpia, áreas para las operaciones de recuperación y demás.
- Proteger los edificios y el predio, instalando barricadas si fuera necesario.
- Obtener los servicios de ingenieros especializados en estructuras, arquitectos, contratistas competentes y conservadores/restauradores arquitectónicos, según corresponda.
- Inspeccionar a fondo y reparar los sistemas eléctricos y mecánicos, así como todos los equipos, antes de activarlos.
- Monitorear las instalaciones y los patios para comprobar si hay daños a largo plazo.

Paso 3

Contemplar los aspectos relativos al bienestar físico y mental

Una parte importante de la preparación para emergencias es la planificación de ese periodo, que pudiera ser potencialmente prolongado, en el que no se tendrá acceso a las instalaciones. Podría tratarse de horas. Podría tratarse de semanas. Podría ser un periodo difícil, una época en que algo sucede y después hay un gran plazo de espera. ¿Cómo se ocupa uno de toda la gente mientras tanto? Hay que responder de una forma razonable e incorporar esa actitud en el plan. Si no existe un plan, se responde de manera emocional.

— Jerry Podany, Encargado de la conservación/restauración de antigüedades Museo J. Paul Getty

Durante la etapa de rescate y recuperación, los jefes de equipos tienen que prestar atención a dos aspectos: ritmo gradual y motivación. Cerciórese de prever descansos regulares, así como de proveer alimentos, un lugar para comer y descansar e instalaciones para ir al baño. Jerry Podany recuerda cómo las personas que trabajaban en la recuperación después de un terremoto ocurrido en Japón estaban sumamente organizadas y trabajaron con mucha energía durante horas prolongadas. Al final, estaban tan exhaustos que su labor se vio afectada.

Tras ese mismo terremoto, Podany presenció la labor que realizaba un grupo de recuperación que emparchaba una pintura en medio de una pila de escombros y fragmentos de cerámica. “Pensé que era tonto ponerse a arreglar una pintura en medio de tanta devastación en los alrededores”, recuerda. “Pero ese hecho marcó una gran diferencia para el grupo. En realidad les proporcionó energía”.

Paso 4

Exigir informes posteriores que sean francos

Todo encuentro con algún desastre o emergencia constituye una oportunidad para aprender algo. Los informes posteriores que describen en detalle las medidas tomadas y los resultados observados constituyen una herramienta didáctica clave. Primero, es importante destacar y elogiar lo que salió bien y luego estudiar los problemas encontrados o los errores cometidos. No permita que estos informes se conviertan en justificaciones ni defensas de lo que hizo el equipo de respuesta; deben ser evaluaciones francas de lo que ocurrió, incluyendo los problemas y demás.

Indique a los miembros del equipo que desea aprender de los errores cometidos, sin intención de castigar a la gente por ellos. Fomente un clima de autoevaluación sincera dando el ejemplo. ¿Qué podría haber hecho de manera diferente? ¿Qué hubiera funcionado mejor? ¿Cómo podría mejorar su respuesta la próxima vez? ¿Qué aprendió que podría utilizar en la próxima emergencia?

Actividad 4

Crear listas de información de contacto sobre el personal y recursos

Una vez que tenga la lista, no se duerma en sus laureles y diga: “Bueno, ya tenemos la lista, así que terminamos”. Las listas se desactualizan muy rápidamente, así que es importante actualizarlas una vez al año, como mínimo.

— Gail Joice, Subdirectora principal y encargada de registros
Museo de Arte de Seattle

Tendrá que entregar al CPE una lista con los nombres de todos los empleados, junto con sus números de teléfono y direcciones particulares y del trabajo. De esta manera se puede uno comunicar con los empleados que se encuentren en sus domicilios durante una emergencia. Además, haga una lista de los conocimientos prácticos especiales que tenga algún empleado, por ejemplo, si alguien tiene antecedentes laborales en enfermería o misiones de búsqueda y rescate, o si ha pertenecido a la Guardia Nacional.

Cree listas de nombres, números de teléfono y fax, direcciones postales y de correo electrónico de aquellas personas y organizaciones con las que el equipo pudiera comunicarse durante la emergencia y después de ella. Actualice las listas periódicamente. Comuníquese con cada una de estas organizaciones o personas ahora, e infórmeles de las funciones previstas para ellos en el plan de respuesta de la institución. Coordine sus listas con las de otros equipos departamentales.

A continuación aparecen algunas fuentes que podría incluir en sus listas. Verifique que cada proveedor esté asegurado y tenga la licencia correspondiente, si procede. Trabaje en colaboración con la administración para obtener crédito con estos proveedores a efectos de poder usarlo en el caso de una emergencia.

- bomberos, policía, ambulancias
- empresas de servicios públicos
- ingenieros especializados en estructuras y arquitectos
- ingenieros especializados en calefacción, ventilación y aire acondicionado (HVAC) y en otros sistemas
- carpinteros
- compañías de fumigación
- empresas de suministros o alquiler de equipos
- cerrajeros
- tiendas de ferretería, aserraderos
- constructores de tejados
- plomeros
- vidrieros o cristaleros
- electricistas
- servicios de paisajismo

Cuestiones por considerar



- ¿Dónde se guarda la lista de recursos?
- ¿Quién la mantiene al día?
- ¿Con qué frecuencia se actualiza?
- ¿Dónde se encuentra la copia que está guardada fuera del centro?
- ¿Quién tendrá la responsabilidad de comunicarse con estas personas?

Actividad 5

Crear hojas de datos, mapas y planes

Elabore hojas de datos, mapas y planes con los otros equipos, especialmente el de seguridad personal y pública. Deposite las copias de estos documentos en lugares seguros pero accesibles, ya sea dentro o fuera del edificio, y coordine el almacenamiento de copias fuera del establecimiento con el equipo encargado de la administración y los registros. Todos los aspectos relativos a la seguridad tendrán que ser sopesados para facilitar la disponibilidad en una emergencia.

Las hojas de datos relativos al departamento habrán de incluir lo siguiente:

- las instrucciones de funcionamiento de los equipos de emergencia, como por ejemplo los generadores y radios;
- la ubicación y las instrucciones para cerrar las válvulas de gas, electricidad, agua y otros servicios públicos y sistemas mecánicos; y
- una lista de materiales peligrosos (trabaje con el equipo encargado de las colecciones para elaborar esta lista, que deberá estar a disposición del departamento de bomberos).

Los mapas habrán de incluir:

- las salidas de emergencia y las rutas de evacuación;
- los lugares para refugio de emergencia, suministros y primeros auxilios; y
- el acceso y la ubicación de las llaves para los lugares donde se encuentren los suministros, depósitos y paneles de circuitos eléctricos.

Nota: discuta detenidamente quién está autorizado a tener las llaves para los eventos de emergencia y cómo se anulan los dispositivos de cierre automático o se obtiene acceso a aquellas partes que requieran una llave de entrada tipo tarjeta.

Los planes habrán de incluir:

- los sistemas de servicios públicos (electricidad, agua, gas y teléfono);
- los planos arquitectónicos, con el número y la ubicación de todas las puertas, ventanas y escaleras (vale la pena el costo adicional de contar con planos que indiquen “según lo construido”);
- los planos de los sistemas mecánicos (calefacción, ventilación y aire acondicionado); y
- los sistemas de detección y extinción de incendios.

Actividad 6

Abastecerse de suministros y equipos de emergencia

Ejercicio recomendado

Durante una reunión con el equipo de instalaciones y mantenimiento, realice un ejercicio mental. Indique al personal que cierren los ojos, luego descríbalas una situación de emergencia. Por ejemplo, se produce un violento terremoto o un incendio en una sala de trabajo. Pida a algún voluntario que describa, paso a paso, cómo responderá a tal situación. Formule preguntas detalladas: ¿Qué se hace primero? ¿A quién se llama? ¿Qué teléfono se usa? ¿Dónde están las llaves? ¿Dónde están las herramientas, provisiones, mapas y listas necesarios? Invite a los demás a efectuar recomendaciones.

Coordine con los otros equipos y el CPE la adquisición de suministros generales, tales como cajas, equipos de primeros auxilios y cinta adhesiva. También será necesario obtener aquellas provisiones y equipos que sean específicos para las actividades de su equipo. Guarde los suministros de emergencia en dos lugares: dentro de la institución para tener acceso rápido a ellos y fuera de la institución en caso de evacuación o si el edificio no está ocupado cuando se produce la emergencia. No es necesario contar con provisiones en grandes cantidades de elementos costosos o materiales perecederos. En cambio, es conveniente identificar proveedores y disponer lo necesario para conseguir entregas en casos de emergencia.

Los suministros de emergencia para las instalaciones y el mantenimiento que se guarden en el centro deben incluir lo siguiente:

- escaleras de mano
- pinzas para cortar pernos
- lonas plásticas, cintas para conductos
- hachas
- sierras de mano
- herramientas no eléctricas, así como taladros de mano inalámbricos y recargables (con brocas)
- carros y carritos rodantes
- generador y combustible de emergencia
- extintores de incendios
- contrachapado o madera terciada
- clavos, tornillos, elementos de fijación varios
- cuerda, cáñamo o piolín, alambre para amarrar
- palanca
- humidificadores portátiles, deshumidificadores, ventiladores (o fácil acceso a equipos de alquiler mediante un contrato preacordado)
- papel secante, toallas y esponjas.
- cubos, palas, rastrillos, azadones

- indumentaria de protección, guantes, cascos y botas que tengan propiedades ignífugas.

Véase el Apéndice E para obtener ideas sobre otros suministros y equipos, por ejemplo caja portátil o móvil de primeros auxilios, un carro para respuestas de emergencia y una caja de elementos para desastres.

Los suministros deberán basarse en los tipos de situaciones de emergencias posibles que se hayan identificado en la evaluación de riesgos. Por ejemplo, si la institución se encuentra en una zona propensa a inundaciones, se deberá contar con existencias en cantidades suficientes de los elementos correspondientes, como por ejemplo escobillas de goma, escobas y aparatos de bombeo, así como lonas de plástico, bolsas de arena, jabones antibacterianos y agua potable limpia.

Cuestiones por considerar



- ¿Se ha previsto suficiente protección para los suministros de manera tal que estén disponibles y en buenas condiciones en el caso de algún desastre?
- ¿Son dos escaleras suficientes durante una emergencia? ¿Cuatro martillos?
- ¿Qué equipos de emergencia podría pedir prestado el museo a las autoridades locales de emergencia (por ejemplo, barricadas, lonas, carpas, equipos para secar o bombear, vehículos, iluminación auxiliar, etc.)? Pero recuerde que usted tendrá que arreglárselas por su cuenta cuando se produzca un gran suceso.
- ¿Cuáles son las fuentes de abastecimiento cercanas que puedan usarse para reemplazar los materiales dañados o inaccesibles? ¿Dónde se encuentra la “lista de elementos necesarios”? ¿Quién puede comprar los materiales?
- ¿Ha comunicado con claridad a todo el personal dónde se encuentran los suministros, los ha marcado como corresponde, y ha colocado mapas que ilustren la ubicación de los suministros de emergencia y las válvulas de cierre, así como los interruptores?¹³

Actividad 7

Establecer rutinas para mantener la viabilidad del plan

A continuación aparecen algunos ejemplos de posibles actividades diarias y periódicas de verificación para el equipo encargado de las instalaciones y del mantenimiento. Podría servir de inspiración para pensar en otras. Compare las listas con los equipos de preparación de otros departamentos.

Actividades diarias de verificación:

- Las herramientas eléctricas están desenchufadas.
- Todas las noches se vuelven a colocar los materiales peligrosos en los lugares apropiados.
- Se han inspeccionado por completo las áreas de construcción y/o renovación para comprobar que los equipos estén apagados y desenchufados, según corresponda.
- Se han vaciado los ceniceros.

Actividades periódicas de verificación:

- Verificar que los extintores de incendios hayan sido inspeccionados y cargados según sea necesario (se podría compartir esta responsabilidad con el equipo de seguridad personal y pública, o bien este equipo podría asumirla en forma completa).
- Procurar que se entreguen documentos actualizados (planes modificados, etc.) al equipo de administración y registros para que los incluyan en el juego de registros que se guardan fuera del centro.
- Procurar que se inspeccionen los equipos y que reciban el mantenimiento indicado en las especificaciones del fabricante.
- Controlar los suministros o provisiones de emergencia, y pedir reemplazos si es necesario.
- Verificar si la información de contacto correspondiente a los expertos y/o recursos externos está actualizada.

Actividad 8

Identificar e implementar la capacitación adecuada

Puede resultar difícil conseguir que el personal encargado de las instalaciones y del mantenimiento capacite a otros para que los ayuden. Están acostumbrados a trabajar por su cuenta y a ser criticados por todo lo que hacen; por lo tanto, es difícil ganar su confianza.

— Barbara Roberts
Conservadora/restauradora y consultora de mitigación de riesgos

Ejercicio recomendado

Una vez que el plan de emergencia de la institución ya esté implementado, realice pruebas improvisadas a los empleados para ver si pueden seguir instrucciones tales como “Vaya a la máquina refrigeradora no. 2 y gire la leva”, o bien “Vaya y cierre el paso de electricidad que alimenta el ala oeste del edificio”. Si no saben qué tienen que hacer, enséñeles cuál es el procedimiento. Si siguen las instrucciones en forma acertada, reconozca su buena labor.

Después del devastador paso del huracán Hugo por el Caribe y toda la costa sudeste de Estados Unidos en 1989, el personal del Barbados Museum and Historical Society trató activamente de tener una política de preparación para desastres naturales. Según lo descrito en el caso del Capítulo 1, el museo adoptó un plan modelo básico en 1990 que simplemente delineaba las medidas principales a tomar durante una emergencia. “Pensamos que estábamos en excelente forma porque teníamos un plan”, comenta la directora Alissandra Cummins. “Pero nunca lo practicamos, y no lo habíamos adaptado bien a nuestras necesidades”. Una vez que el museo comenzó a practicar el plan, se observaron muchas deficiencias, incluso la necesidad de tener un enfoque de grupo en la respuesta a desastres. Ahora cada uno de los equipos practica por lo menos una vez al año y somete sus sugerencias al comité central de planificación.

La capacitación y los ejercicios periódicos sirven para que cada uno de los empleados sepa reaccionar automáticamente en caso de emergencia. Puede marcar la diferencia entre un incendio en una cesta de papeles y otro en que se prenda fuego todo el edificio. Con respecto a las actividades relativas a las instalaciones y mantenimiento, tendrá que capacitar a todos los empleados en actividades tales como:

- los procedimientos de cierre y apagado de sistemas;
- la ubicación de los interruptores de servicios públicos y la forma de apagarlos; y
- el uso de herramientas especiales.

Cuando se enseñe al personal a cortar los servicios públicos, procure indicarles cuáles no se deben apagar, si correspondiera. “Si se corta el paso de agua a algunas calderas de vapor, explotarán”, advierte Barbara Roberts. “No se puede decir simplemente, ‘Apaguen los sistemas’”. Podría ser de ayuda codificar las cañerías e

interruptores con colores, pero lo más importante de las medidas de preparación es la capacitación y el conocimiento.

Contemple la posibilidad de enviar a los encargados de las instalaciones a sesiones nacionales de capacitación, o bien organizar una sesión de un día de instrucción intensiva para tales encargados del área. A continuación aparecen algunos métodos básicos de capacitación. Si lo desea, puede optar por emplear varios de ellos, ya sea en forma independiente o simultánea. (Consulte el Capítulo 5 para obtener más información sobre capacitación.)

- debates colectivos realizados frente a los equipos
- simulacros y juegos de representación
- materiales complementarios
- videos
- sesiones de revisión y análisis
- ejercicios de autoevaluación
- talleres prácticos
- presentaciones a cargo de colegas o consultores que tengan conocimiento práctico y directo de las situaciones que podría confrontar la institución

Cuestiones por considerar



Todos los integrantes del personal saben:

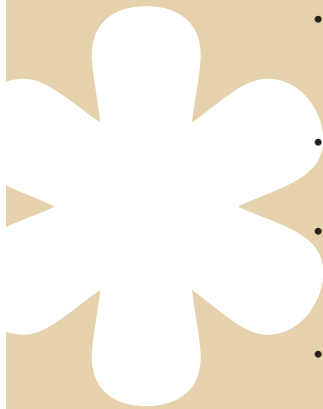
- cómo dirigir a los bomberos y demás por las calles locales;
- cómo llegar al tejado del edificio o indicar a otros cómo llegar;
- dónde se encuentran las alarmas de emergencia y los extintores de incendios;
- dónde se encuentran los cascos, las linternas, pilas o baterías nuevas, mangueras y bocas de incendios, tanto dentro como fuera del establecimiento;
- dónde hay cajas con suministros para embalar los equipos de oficina? (si tienen los empleados acceso a este lugar);
- las rutas que conducen a los refugios internos o externos;
- quién está a cargo y de quién dependen; y
- cómo evacuar los archivos de electrónicos

Notas

1. John E. Hunter, "Preparing a Museum Disaster Plan", en *Southeastern Museums Conference, 1991 Disaster Preparedness Seminar Proceedings*, revisado por Martha E. Battle y Pamela Meister (Baton Rouge, La.: Southeastern Museums Conference, 1991), 55.
2. Carl L. Nelson, *Protecting the Past from Natural Disasters* (Washington, D.C.: Preservation Press, National Trust for Historic Preservation, 1991), 87–88.
3. Reimpreso del National Fire Protection Association (NFPA), *NFPA 911 Protection of Museums and Museum Collections* (Quincy, Mass.: National Fire Protection Association, 1991), 15–16. Copyright ©1991, National Fire Protection Association, Quincy, MA 02269. Este material impreso no representa la posición completa y oficial de la National Fire Protection Association con respecto al tema de referencia que solamente la norma en su totalidad puede representar. Utilizado con permiso.

4. Adaptado de Allyn Lord, Carolyn Reno, y Marie Demeroukas, *Steal This Handbook! A Template for Creating a Museum's Emergency Preparedness Plan* (Columbia, S.C.: Southeastern Registrars Association, 1994).
5. NFPA, *Protection of Museums*, 8–9. Utilizado con permiso.
6. *Ibíd.*, 6. Utilizado con permiso.
7. *Ibíd.* Utilizado con permiso.
8. *Ibíd.*, 16–17. Utilizado con permiso.
9. *Ibíd.*, 19–20. Utilizado con permiso.
10. Adaptado de Lord, Reno y Demeroukas, *Steal This Handbook!* 177–79. Utilizado con permiso.
11. Seattle Art Museum, *Emergency Planning Handbook*, edición modificada (Seattle: Seattle Art Museum, 1994).
12. Hunter, “Preparing a Museum Disaster Plan”, 58.
13. Gail Joice, “Questions to Ask Yourself When Preparing a Disaster Plan” (AAM Risk Management and Insurance Committee, American Association of Museums, Washington, D.C., Abril de 1994, mecanografiado).

Resumen del capítulo



Este capítulo

- describió las funciones que cumple el equipo de preparación de las instalaciones y del mantenimiento en el proceso de preparación para emergencias;
- describió la información requerida en los dos informes que se presentarán al comité de planificación para emergencias;
- proporcionó una guía para seguir el proceso de evaluación de los aspectos vulnerables del programa de instalaciones y mantenimiento de la institución;
- ayudó a definir las funciones y responsabilidades del equipo de respuesta de las instalaciones y mantenimiento; e
- identificó actividades que le servirán de guía, a usted y a su equipo, durante el proceso de creación de un plan de respuesta que sea sencillo, detallado y flexible.

En síntesis, el proceso de preparación para emergencias constituye un compromiso a largo plazo de parte del personal, los equipos y comités. No puede ni debe esperar que los cambios se produzcan rápida y fácilmente. El trabajo en equipos con representantes de varias disciplinas es difícil y exige un cambio de actitud que podría ocurrir lentamente al principio. Pero la recompensa, en términos de tranquilidad, seguridad del personal y los visitantes, y protección de los objetos culturales, así como de registros irremplazables, será extraordinaria.

El equipo encargado de la administración y los registros

Este capítulo trata aspectos relativos a los registros, la documentación hecha por medios computarizados y la administración del personal que se deben tener en cuenta en el proceso de preparación del plan de emergencia de la institución. Este capítulo está destinado a servirle de recurso a usted, en su carácter de jefe del equipo encargado de la administración y los registros.

Para obtener una descripción general del programa de preparación y respuesta para emergencias, consulte los Capítulos 1–3. Para obtener ideas de capacitación, véase el Capítulo 5.

Su función en el proceso

La pérdida de información y registros en una emergencia *por lo general* no constituye una amenaza para las personas o las instituciones culturales. No obstante, algunos especímenes de historia natural o fragmentos arqueológicos, por ejemplo, podrían llegar a ser totalmente intrascendentes si no se cuenta con la documentación adecuada. Los datos normalmente vienen después de la protección de vidas humanas y la seguridad de la colección en el orden jerárquico de prioridades para casos de emergencia. A raíz de ello, podría pensar que las funciones de su equipo en el proceso de preparación para emergencias son menos importantes que las de los grupos de colecciones, instalaciones y mantenimiento y seguridad personal y pública. Pero tenga en cuenta que si bien su labor podría no tener una importancia crítica para la vida humana, sus aportaciones y las de su equipo pueden marcar una gran diferencia en la capacidad del museo para recuperarse rápidamente tras una emergencia (Figura 8).

La función que cumple el equipo de administración y registros es evaluar minuciosamente las funciones administrativas y los sistemas de archivo para determinar qué puntos vulnerables tiene la institución, evaluar al personal y los aspectos legales relacionados con la preparación y respuesta de emergencia, así como identificar cuál será el papel que desempeñarán durante una emergencia. El equipo producirá dos informes para el comité de planificación de emergencia (CPE) que resume sus conclusiones:

El **Informe 1** es un análisis de los aspectos vulnerables y bienes que recomienda las medidas de preparación y protección, incluso qué se deberá hacer para prevenir daños a las funciones administrativas del museo y evitar la destrucción de datos importantes en el caso de una emergencia.



Figura 8 Una persona de la administración empaqueta archivos y hace copias de seguridad de los registros de computadoras durante la preparación para el huracán Georges. Por cortesía del Barbados Museum and Historical Society. Photo: Kevin Farmer.

El **Informe 2** describe las funciones de los equipos de respuesta de administración y registros durante una emergencia. Habrá de incluir listas de los proveedores de servicios, sus números de teléfono, así como equipos y suministros necesarios. Deberá incluir también los aspectos relativos a la capacitación pertinente a esta esfera.

Para iniciar el proceso de recopilación de información y el desarrollo de la parte del plan de emergencia correspondiente al equipo de administración y registros, usted, en su carácter de jefe de equipo, realizará las siguientes actividades:

Actividad 1: Reunir el equipo de preparación.

Actividad 2: Interactuar con otros equipos y con el CPE.

Actividad 1

Reunir el equipo de preparación

Si durante las emergencias el personal funciona como si fuera una máquina bien engrasada, producirá resultados muy superiores a los que se lograrían con respuestas aisladas, caóticas e individuales. Es por ello que la formación del equipo constituye un elemento crítico de la verdadera preparación para emergencias.

Usted está encargado de nombrar a los integrantes del equipo de administración y registros y de guiarlos en la recopilación de información precisa y eficaz, así como en la organización de una respuesta bien coordinada ante cualquier emergencia. Seleccione a los integrantes en función de tres categorías de conocimientos: conocimientos técnicos y funcionales, capacidad de resolución de problemas y comunicación interpersonal. Todas las actividades diseñadas a formar equipos deberán concentrarse en el proceso y la realización de las tareas previstas. Para crear un equipo de una forma acertada es necesario asumir riesgos que involucren resolver conflictos, establecer relaciones de confianza y promover la interdependencia. Consulte el Capítulo 5 para obtener información sobre la formación y creación de equipos eficientes.

Dentro de las recomendaciones del Informe 2, usted y su equipo decidirán las funciones y asumirán las responsabilidades del equipo de respuesta de administración y registros, que podría incluir o no a todos los miembros del equipo de preparación. Este equipo, en combinación con un equipo de cada uno de los otros tres departamentos, responderá en el caso de producirse una emergencia real.

Actividad 2

Interactuar con otros equipos y con el CPE

La competencia por la obtención de los recursos de presupuesto y personal no constituye un lujo durante una emergencia. A efectos de cumplir las prioridades de emergencia, salvar vidas humanas y la proteger las colecciones, todos los recursos disponibles del museo deberán volcarse de inmediato, en su totalidad, y sin competencia alguna a disposición de quienes traten de salvar la colección.¹

— John E. Hunter, Supervisor de conservación
Servicio de Parques Nacionales del Departamento del Interior de EE.UU.

Para producir los informes destinados al CPE, tendrá que trabajar en estrecha colaboración con los otros tres equipos departamentales en los siguientes aspectos:

Seguridad personal y pública

- Rutas de evacuación para los equipos y/o los muebles
- Selección y coordinación de voluntarios
- Seguridad de la información evacuada
- Actividades de prevención de incendios
- Central temporal de operaciones

Colecciones

- Aspectos relativos al seguro de las colecciones
- Coordinación de voluntarios
- Listas de inventario
- Documentación de las actividades

Instalaciones y mantenimiento

- Documentación durante el traslado o evacuación
- Registros de reparaciones y servicios de mantenimiento
- Coordinación de voluntarios
- Aspectos relativos al seguro del edificio

En colaboración con otros equipos, trabaje a través del CPE para organizar reuniones con su equipo y los demás para evitar disputas territoriales. Se convierte en un mandato vertical en vez de un acuerdo horizontal. Si es necesario, podría incluir a algún miembro del CPE en estas reuniones. Incluya en su equipo a un miembro de los demás equipos departamentales, según corresponda. Ello funciona bien, siempre y cuando el equipo discuta asuntos que correspondan a la especialidad de dicha persona.

Esta colaboración es necesaria para el éxito general del proceso de preparación para emergencias. Es probable que este proceso brinde más visibilidad al personal de instalaciones, mantenimiento y seguridad, tanto en materia de imagen como de responsabilidades. Pero también exigirá, o producirá, un cambio de actitud de parte del resto del personal profesional.

Ejercicio recomendado

Para lograr que el nuevo equipo empiece a pensar en los aspectos vulnerables de los sistemas de información, describa una situación de emergencia, un terremoto que se produce en forma repentina y con gran violencia, por ejemplo. Trate de ser específico. ¿Qué intensidad tiene el terremoto? ¿Qué hora del día es? El hecho de imaginarse todos los detalles brinda mayor veracidad al ejercicio y resulta más útil. Pida a los miembros del equipo que cierren los ojos y se imaginen la escena a medida que usted vaya hablando. Pídales que en cinco minutos enumeren todo tipo de calamidad posible que podría ocasionar un terremoto. ¿Se cayeron al piso las computadoras? ¿Se produjo algún incendio como consecuencia del terremoto? ¿Qué sucederá con los registros, tanto los que estén en computadoras como los impresos? Invite a los integrantes del equipo a compartir y discutir sus respuestas. Celebre una sesión de información evaluativa después del ejercicio. Recuerde al equipo que gracias al proceso de preparación para emergencias, todos gozarán de mayor seguridad.

Preparación del Informe 1: Análisis de vulnerabilidad y bienes

¿Qué grado de vulnerabilidad tienen los registros de la institución y otros sistemas operativos ante la amenaza de incendio, inundación, huracán, terremoto o alguna otra emergencia o peligro? Por ejemplo, con qué rapidez se puede generar información sobre:

- qué artefactos se encontraban en el ala este en el momento del incendio;
- el valor de las pérdidas sufridas; y
- el costo pormenorizado para rehabilitar el edificio y volver a abrirlo al público.

¿Representa la insuficiente cobertura de seguro del edificio y/o los equipos la mayor amenaza que se cierne sobre la institución? ¿Se podrán recuperar datos importantes tras una emergencia? Trabaje en combinación con el director de preparación para emergencias (DPE) y el CPE para evaluar los aspectos vulnerables de la institución desde el punto de vista de la administración y los registros. La precisión y minuciosidad de su análisis afectará en gran medida la rapidez con que la institución podrá recuperarse después de una emergencia. El Informe 1 habrá de incluir las medidas de protección para reducir los aspectos vulnerables identificados por su equipo.

A continuación aparece una lista de algunos ejemplos de posibles aspectos vulnerables. Es probable que tanto usted como sus colegas del departamento ya tengan conocimiento de estas deficiencias, así como habrá otras que se harán aparentes únicamente durante el proceso de análisis; sin embargo, todas ellas podrían afectar, en última instancia, la capacidad de la institución para estar preparada para emergencias y responder a ellas.

- Los empleados hacen periódicamente copias de seguridad de los archivos que tienen en sus computadoras individuales, pero no se realizan copias de seguridad de todo el sistema a nivel institucional. Se hacen copias de seguridad regulares de los archivos de datos, pero no de los programas de aplicación que permiten al personal tener acceso y recuperar tales datos.
- El inventario del mobiliario, equipos y suministros está incompleto.
- No se han hecho duplicados de los documentos impresos en los últimos diez años.
- No existe un sistema para llevar la cuenta de los bienes.
- Los duplicados de los documentos están guardados en el edificio.
- La cobertura del seguro es insuficiente.

Las siguientes actividades servirán de guía para que usted y su equipo recopilen información para preparar el Informe 1:

Actividad 1: Evaluar los sistemas y procedimientos de registros y archivos.

Actividad 2: Prever los aspectos financieros y legales.

Actividad 3: Analizar los procedimientos y la cobertura del seguro.

Actividad 4: Evaluar la seguridad y las necesidades de los equipos y datos.

Actividad 5: Invitar a las entidades locales y a particulares para que participen.

Actividad 6: Recomendar medidas de protección relacionadas con los registros.

Cuestiones por considerar



- ¿Existe un inventario completo de todo el mobiliario, los equipos y las existencias de la tienda de regalos?
- Si se apaga el sistema de computación a raíz de un corte de energía, ¿qué se perderá?
- ¿Cómo se recuperará la información guardada en las cintas y las unidades de disco de las computadoras?
- ¿Hay copias de los documentos jurídicos/oficiales (por ejemplo, la constitución, los contratos de arrendamiento, otros contratos, planos del centro, etc.) guardados fuera de la institución?
- ¿Se trabarían los compactadores de libros o colecciones como resultado de un corte de energía?
- ¿Se cuenta con copias impresas de los planes de reservas de excursiones, así como copias de los nombres, números de teléfono y direcciones del personal, los consejeros fiduciarios, los donantes, los propietarios de obras recibidas en préstamo, y demás?

Actividad 1

Evaluar los sistemas y procedimientos de registros y archivos

Las computadoras están muy por detrás de las obras de arte en orden de prioridades durante una emergencia, pero la gente sabe que los datos relativos a tales obras prácticamente ocupan el segundo lugar.²

— Joe Shuster, Jefe de tecnología informática
Museo de Arte de Seattle

¿Qué tipo de información se registra y qué proceso se utiliza para ello? ¿Dónde se guardan los datos? ¿Puede el sistema, ya sea informático o impreso, proporcionarle información útil después de una emergencia? Éstas son las principales preguntas que hay que formularse para llevar a cabo esta actividad.

Paso 1

Evaluar los inventarios

Inventarios de la administración. Los departamentos de administración de la mayoría de las instituciones mantienen un inventario completo de la institución, incluyendo el mobiliario, equipos, existencias en la tienda del museo y los libros de la biblioteca. El equipo encargado de la administración y los registros tiene la responsabilidad de todos los aspectos relativos a la preparación y respuesta para emergencias que conciernen a estos registros y archivos.

A efectos de evaluar la suficiencia de la cobertura de seguro de la institución y el reembolso que se recibirá del seguro después de una emergencia, es necesario llevar el control y seguimiento de estos bienes. Ello puede implicar simplemente tener una carpeta donde se archiven los recibos de muebles y equipos, o bien los documentos de los vehículos (con copias duplicadas guardadas fuera del centro), o una base de datos computarizada más formal.

Se requiere contar con tasaciones actualizadas de las colecciones a efectos de las reclamaciones que se presenten a la compañía de seguros. Es sumamente

difícil determinar los valores de las pérdidas totales o parciales después de que el objeto en sí haya sido destruido. Es importante tener números exactos si se desea agrupar los objetos por tipo y valor, por ejemplo, 500 objetos a US\$25 y 10,000 objetos a US\$150. Se deberá dialogar sobre este aspecto con el agente y suscriptor del seguro; en caso contrario, se deberá enumerar por separado todo objeto dañado.

Inventarios de las colecciones. Las instituciones más grandes tienen sistemas de archivo de documentos para las colecciones que están separados del resto de la información relativa a las operaciones. Ése es el caso del Museo de Arte de Seattle, donde el sistema de archivo de documentos de las colecciones contiene toda la información sobre catálogos, documentos para las obras u objetos recibidos en préstamo, escrituras de las donaciones y pólizas de seguro de las colecciones. El equipo encargado de las colecciones tiene la responsabilidad de todos los aspectos relativos a la preparación y respuesta para emergencias concernientes a estos registros y archivos.

En función de la institución de que se trate, podría ser necesario trabajar junto con el equipo de colecciones para planificar el registro de documentos de las colecciones, o bien usted podría hacerse cargo de la evaluación de todas las formas de registro. Es fundamental tener una buena documentación de la colección a efectos de las reclamaciones que se presenten a la compañía de seguros y de las medidas de conservación/restauración que se tomen tras los daños sufridos. El carácter detallado de la documentación dependerá de la colección y de las prioridades identificadas. En el caso de que el departamento de administración sea responsable de los registros de las colecciones, consulte el Capítulo 7 para obtener más información.

Paso 2

Revisar toda otra documentación

Todos los registros administrativos tienen que ser evaluados durante el proceso de preparación. ¿Qué documentos deberá tener a mano el personal durante el proceso de respuesta y recuperación? Estos documentos deberán estar archivados en un lugar seguro para facilitar el acceso a ellos en el caso de producirse una emergencia. ¿Qué documentos habrán de estar guardados en forma segura pero no necesariamente para que estén disponibles de inmediato?

El análisis de la documentación deberá incluir lo siguiente:

- nómina de salarios y sueldos
- registros financieros
- registros tributarios
- registros jurídicos
- documentos de constitución de la persona jurídica
- contratos
- archivos de personal
- lista de donantes
- registros de los fondos para emergencias, incluso las autoridades que tengan poder de firma
- tasaciones

Trabaje en combinación con los equipos de instalaciones y mantenimiento, y de seguridad personal y pública para evaluar la documentación adecuada de las instalaciones físicas. Estos equipos deberán tener lo siguiente:

- mapas que incluyan las salidas de emergencia, las rutas de evacuación y la ubicación de los refugios de emergencia, los suministros, los materiales de primeros auxilios, las válvulas de cierre de los servicios públicos, las llaves y los bienes prioritarios.
- hojas con instrucciones para los equipos de emergencia y para cerrar el paso de los servicios públicos.
- una lista de materiales peligrosos almacenados en el lugar.
- archivos que tengan planos de los sistemas de servicios públicos, sistemas mecánicos y de detección y extinción de incendios, así como planos de arquitectura (es muy valioso contar con planos de construcción “tal cual”).

Paso 3

Revisar los procedimientos para realizar copias de seguridad en las computadoras

¿Dónde están guardados los datos en las computadoras? ¿En el disco duro? ¿En los discos o unidades de disco externas del personal en forma individual? Si se produjera un corte de energía, ¿cómo se recuperaría la información? Como bien lo saben las empresas de todo el mundo, es esencial hacer copias de seguridad de la información cuando se usan computadoras. A menudo en el proceso se hace caso omiso a lo siguiente:

- ¿Hay una copia de seguridad de los sistemas de toda la institución? El hecho de no contar con una copia general de los sistemas de la institución implica que existe una gran cantidad de datos descentralizados, lo que dificulta la evacuación de todos los datos sobre las operaciones institucionales. ¿Con qué frecuencia se deberían hacer copias de seguridad de todo el sistema? La respuesta depende de cuánta información se introduzca todos los días, por hora o por semana.
- ¿Existen duplicados o copias de seguridad de los programas de aplicación? Si no se cuenta con ellos, es probable que no se pueda tener acceso a los datos que estén en las copias de seguridad. Se pueden guardar las copias fuera del centro y en un lugar seguro con los duplicados de los otros registros y archivos. ¿Con qué frecuencia se actualizan estas copias?
- ¿Quién controla que se hayan hecho copias de seguridad de la información en la forma correcta y regularmente, y además que sea recuperable? ¿Con qué frecuencia se hace esto? (El Museo de Arte de Seattle lo hace todas las semanas.)
- ¿Quién está autorizado para sacar las cintas y discos con copias de seguridad durante una emergencia? Parte de la información que tengan las cintas podría tener carácter reservado, como los registros financieros, por ejemplo. Podría ser conveniente designar a una persona para que tenga tal responsabilidad, o varias personas encargadas, según el tamaño de la institución y el carácter reservado de la información.
- ¿Se requieren contraseñas para obtener determinada información de las computadoras? ¿Dónde está guardada la lista de contraseñas y quién tiene acceso a ella?
- ¿Se cambian y actualizan los protectores de sobrevoltaje cada tres o cuatro años?

Actividad 2

Prever los aspectos financieros y legales

No pase por alto la planificación financiera. Un desastre natural puede provocar uno financiero. De ser posible, hay que tener reservas en todo presupuesto. La interrupción de la actividad normal en los meses posteriores, y hasta en años, puede ocasionar grandes daños financieros.³

— Carl L. Nelson
Protecting the Past from Natural Disasters

Su equipo deberá trabajar en colaboración con el CPE para identificar posibles problemas financieros y de responsabilidad civil en relación con la preparación y respuesta para emergencias. Entre las preguntas que tendrá que responder se encuentran las siguientes:

- ¿Qué responsabilidad civil asume la institución en relación con aquellos voluntarios que sean aceptados para trabajar en la etapa de limpieza?
- ¿Qué responsabilidad civil se asume al trasladar la colección fuera del establecimiento?
- ¿Qué responsabilidad asume la institución por cualquier persona que se accidente en el centro durante las actividades de respuesta de emergencia?
- ¿Qué contratos hay que tener firmados por adelantado con consultores externos, contratistas y otros proveedores o agencias?
- ¿Cuánto dinero se deberá tener reservado para financiar una emergencia?
- En el caso de producirse un desastre regional, ¿hay fuentes de financiamiento disponibles en alguna otra ciudad o región?
- ¿Hay subvenciones disponibles para financiar estudios previos a emergencia si la institución tiene un alto potencial de sufrir grandes daños como consecuencia de un desastre natural?
- ¿Están las operaciones de recuperación para instituciones culturales incluidas en el mandato de las organizaciones locales, estatales o nacionales de financiamiento?
- ¿Se han abierto cuentas de crédito con los proveedores locales? Es probable que no se puedan usar las tarjetas de crédito durante una emergencia de gran escala, y que haya que operar con “dinero en efectivo solamente”.

Actividad 3

Analizar los procedimientos y la cobertura del seguro

Las pólizas de seguros están destinadas a ayudarle a restituir los bienes y las operaciones cuando, a pesar de todas las medidas de prevención y protección física tomadas, se produce un desastre. La obtención de pólizas de seguro para los bienes es, en realidad, una parte esencial de la responsabilidad fiduciaria del cuidado y conservación/restauración del edificio y de la colección de la institución.⁴

— Gail E. McGiffin
Sharing the Risks

Al revisar y evaluar las pólizas de seguros, trabaje en conjunto con los miembros de los equipos de colecciones e instalaciones y mantenimiento. Muchas instituciones aseguran la estructura pero no aseguran el contenido en la forma adecuada. Consulte a una compañía o agente de seguros sobre lo siguiente:

- evaluación de riesgos
- identificación de bienes
- prioridades de protección
- tasaciones actualizadas de las colecciones y evaluaciones de la pérdida del valor

- medidas de preparación y prevención
- procedimientos y costos de respuesta y recuperación
- planificación de contingencia
- análisis del plan de emergencia
- ejercicios prácticos
- documentación requerida de los daños
- preparación de reclamaciones, incluyendo los detalles necesarios

Sepa qué cubre la póliza. Averigüe si la póliza incluye o debiera incluir lo siguiente:

- los objetos en préstamo que formen parte de la exposición
- los objetos que se encuentren en el edificio y que estén en espera de ser preparados para su exposición o envío
- la compra o el alquiler de equipos de prevención y/o respuesta, suministros y recursos, como por ejemplo generadores portátiles, costos de traslado provisional y servicios de limpieza
- los costos de contratación de servicios profesionales de conservación/restauración y/o la adquisición de equipos y suministros para conservación
- los costos para conservar los objetos solamente en la condición de reclamación
- el valor de sustitución, cuando corresponda
- la responsabilidad civil por el personal, los directivos y los visitantes
- los servicios de ambulancia y médicos para los visitantes que no tengan seguro
- los documentos valiosos, los datos de las computadoras, y las indemnizaciones por accidentes de trabajo
- el seguro por ingresos comerciales

Por lo general se requiere una “cláusula” especial que cubra los equipos y los datos. Dicha cláusula se basará en la premisa que se hacen copias de seguridad de los datos con frecuencia y que los sistemas están en funcionamiento en un lugar alternativo. Por lo tanto, las pólizas normalmente no cubren la reconstrucción de datos perdidos. La póliza deberá cubrir el secado, la limpieza y el reacondicionamiento de los equipos. Es importante que haya una sección sobre “sustitución funcional” para poder comprar equipos más nuevos que desempeñen las mismas funciones y más. Las cláusulas relativas a computadoras normalmente cubren un plazo limitado, algunas veces solamente unos meses.⁵

Determine también qué documentos y procedimientos son necesarios para presentar una reclamación. Guarde copias de las reclamaciones de seguros con los suministros de emergencia, tanto en las instalaciones como fuera de ellas, junto con los equipos fotográficos y las películas para realizar la documentación durante la emergencia y después de ella. Coordine esto con todos los equipos. La documentación deberá proporcionar pruebas para las reclamaciones que se presenten al seguro, entre otras:

- prueba de que la institución hizo todo lo posible por prevenir, o al menos mitigar, los efectos del desastre
- prueba de que se siguieron los procedimientos de respuesta y recuperación establecidos
- una indicación rápida y precisa de la condición y pérdida de valor, en metálico, del edificio y las colecciones tras la emergencia.

Se puede obtener más información sobre los aspectos relativos al seguro en Smith,⁶ McGiffin,⁷ y Kahn.⁸

Cuestiones por considerar



- ¿La póliza de seguros cubre aquellos peligros identificados en la evaluación de riesgos realizada por el CPE?
- ¿Están actualizados los inventarios y las tasaciones de las colecciones y estructuras?
- ¿Son apropiados todavía los montos deducibles?
- ¿Con qué frecuencia se revisará y actualizará la póliza? ¿Quién lo hará?
- ¿Está hipotecado el edificio? Si es así, ¿cómo afecta a la cobertura y/o reclamaciones del seguro?
- ¿Cuáles son los procedimientos para la evaluación de daños (por ejemplo, un agente tiene que ver el objeto dañado antes de poder moverlo)?
- ¿Cubre la póliza la limpieza, recuperación y reconstrucción del área si la institución está ubicada en un edificio alquilado o tiene un depósito o almacenes arrendados?
- Si la propiedad tiene copropietarios, o pertenece a una entidad de gobierno, ¿qué organización pagará por los daños y las pérdidas?
- ¿Se ha discutido cuál sería el monto máximo de las pérdidas probables de la institución con la compañía de seguros? ¿Se revisa y modifica regularmente el máximo probable de las pérdidas?

Actividad 4

Evaluar la seguridad y las necesidades de los equipos y datos

¿De qué equipos para los trabajos administrativos se dispone actualmente? ¿Máquinas de escribir? ¿Computadoras? ¿Cajones para archivos? ¿Cómo se protegen los sistemas y los datos que contienen contra los riesgos y peligros identificados? Tal vez el costo de proteger equipos costosos y registros que tomaría meses reconstruir sea ínfimo. Por ejemplo, se deberá fijar bien las computadoras más caras si la institución se encuentra en una zona de terremotos. Hay formas económicas de asegurar cajones, anaqueles y gabinetes o armarios. Aquellos armarios que son a prueba de incendio pueden brindar protección extra para los documentos más delicados.

Si los datos de las computadoras son más importantes que las computadoras en sí, lo que sucede normalmente, la prioridad podría ser invertir en un programa automático que genere copias de seguridad en vez de sujetar o fijar las computadoras. Si los registros de la institución no están computarizados todavía, podría ser hora de hacerlo. De cualquier manera, tendrá que fijar las prioridades para las necesidades, teniendo en cuenta los riesgos particulares asociados con la ubicación de la institución y las restricciones presupuestarias que tenga. Para ayudarlo a proteger los registros o archivos, a continuación se mencionan algunos elementos que sería conveniente tener a mano:

- extintores de incendios
- archivadores fabricados de materiales incombustibles
- protectores contra sobrevoltaje (cambiar cada tres o cuatro años)
- armarios con pestillos o pasadores

Se podría consultar también al equipo de instalaciones y mantenimiento con respecto a los sistemas de detección y extinción de incendios para oficinas, así como

sobre los generadores y el combustible de emergencia que sean especialmente necesarios para el funcionamiento de las computadoras.

Cuestiones por considerar



- ¿Ha determinado qué provisiones y equipos es probable que se necesiten?
- ¿Cuáles son las fuentes de abastecimiento cercanas para reemplazar los materiales dañados o inaccesibles? ¿Dónde se encuentra la “lista de los elementos necesarios”? ¿Quién puede comprar los materiales?
- ¿Existe alguna alternativa prevista para el almacenamiento dentro y fuera del centro de los objetos no pertenecientes a las colecciones, como por ejemplo los muebles, artefactos y equipos?
- ¿Qué equipos, materiales y documentos son necesarios para mantener funciones administrativas ininterrumpidas en el caso de un traslado general?

Actividad 5

Invitar a las entidades locales y a particulares para que participen

No cometa el error de no tener en cuenta a los servicios y recursos regionales o locales. Contemple invitar a cualquiera de los siguientes profesionales, para que efectúen presentaciones al equipo. Coordine estos esfuerzos con los del CPE para que los otros equipos, y quizás todos los empleados, puedan beneficiarse.

- expertos en computación
- personal jubilado o activo de aquellas instituciones que tengan responsabilidades de emergencia
- expertos en gestión de oficinas empresariales o comerciales
- agentes de seguros

Es útil también solicitar los comentarios y el asesoramiento de los colegas de instituciones de todo el mundo; sin embargo, el propósito habrá de ser la investigación de lo que tales instituciones han hecho correcta e incorrectamente durante las emergencias, no tratar simplemente de copiar sus planes.

Actividad 6

Recomendar medidas de protección relacionadas con los registros

Las medidas de protección son aquellas destinadas a eliminar los peligros (como en las actividades de prevención de incendios) o reducir los efectos de las amenazas que se ciernen sobre los archivos y documentos (como en la rutina diaria de hacer copias de seguridad de los datos de las computadoras). Usted y su equipo deberán formular recomendaciones al CPE para los dos tipos de protección.

La protección es un proceso largo que nunca termina. Recuerde de vez en cuando a los miembros del equipo que se trata de algo prioritario. También tendrá que recordar a sus colegas de administración su compromiso con la planificación de la preparación para emergencias cuando trate de conseguir fondos para tener buenos registros impresos, mejoras para las computadoras o registros fotográficos y copias.

Al establecer las prioridades, deberá decidir si vale la pena proteger y/o evacuar los bienes y/o los datos en comparación con las colecciones. En la mayoría de los casos, la protección de las colecciones y los edificios es prioritaria, pero hay

excepciones. Por ejemplo, los registros y las observaciones relacionadas con los especímenes de un museo de historia natural que no puedan reemplazarse fácilmente podrían ser más valiosos que los especímenes mismos. “Tendrá que decidir qué es posible reemplazar o volver a conseguir en caso de tener que tomar esa terrible decisión”, resalta Jerry Podany, jefe de conservación/restauración de antigüedades en el Museo J. Paul Getty.

Las prioridades que usted fije para la protección influirán en el presupuesto para resolver estos problemas. Algunas medidas de protección podrían costar poco o nada, como por ejemplo fotocopiar los archivos impresos en papel y mantener el archivo de los duplicados en un lugar fuera de la institución. Otras tienen un precio muy alto. El presupuesto de preparación podría beneficiarse si se protegen los datos con antelación, de manera que en un caso de emergencia, los esfuerzos puedan concentrarse plenamente en otras áreas, como por ejemplo las colecciones. Tenga en cuenta que es más fácil solicitar financiamiento de la comunidad para proyectos específicos que para la meta indefinida de preparación para emergencias.

Las medidas de protección que podrían considerarse incluyen las siguientes:

- Establecer reglamentaciones que restrinjan el permiso de fumar a algún lugar específico y designado que se encuentre fuera del establecimiento.
- Guardar los registros originales en armarios a prueba de incendios.
- Duplicar las fichas si hay una sola copia.
- Trabajar en colaboración con el departamento de instalaciones y mantenimiento para instalar un sistema de detección y extinción de incendios en los lugares donde se guarden los registros y archivos.
- Hacer copias de seguridad diarias de todos los archivos y sistemas de computadoras.
- Procurar que las computadoras y otros equipos de oficinas estén siempre bien ventilados y que los cordones y cables eléctricos estén en buenas condiciones (es decir, no estén deshilachados).
- Desenchufar todos los equipos de oficina durante las tormentas eléctricas, o bien si se sabe que se avecina una tormenta eléctrica.
- Usar protectores de primera calidad contra los sobrevoltajes y cambiarlos cada cuatro años.
- Guardar los libros, las provisiones y elementos afines que sean pesados en los anaqueles más bajos; no almacenar nada encima de los anaqueles o armarios ni colocar estantes encima de las computadoras, máquinas de escribir y demás equipos de oficina. Fijar los anaqueles contra las paredes.
- Mantener una hoja de datos con información médica actualizada de todo el personal (que preste consentimiento para dar esta información). Incluir una lista de contactos de emergencia, médicos y hospitales preferidos, compañías de seguros médicos y números de cuenta para cada miembro del personal. Incluir en las listas los nombres del pariente más cercano o algún contacto que viva fuera del estado, con sus números de teléfono.
- Prohibir o limitar el almacenamiento o uso de documentos y equipos de oficinas cerca de las ventanas o puertas de vidrio, especialmente si la institución se encuentra en una zona de tornados, huracanes, tormentas de viento o terremotos.

En colaboración con los equipos de seguridad personal y pública, colecciones e instalaciones y mantenimiento, mantenga los duplicados de todos los documentos importantes en un lugar seguro fuera de las instalaciones, al que se pueda tener acceso en un plazo de veinticuatro horas, y guarde un juego de los documentos en el

lugar seguro o en los sitios seguros del departamento, según corresponda. Estos documentos habrán de incluir lo siguiente:

- dinero en efectivo para emergencias, cheques, tarjetas de crédito e información de contacto de algún banco que funcione las 24 horas
- registros de adquisición e inscripción
- registros de seguros
- registros financieros
- documentación e inventarios de bienes
- documentación de titularidad, contratos de alquiler o arrendamiento
- documentos de pólizas de seguro
- listas de inventario
- etiquetas o rótulos para cajas y elementos para escribir
- programas de aplicación para computadoras
- registros del personal
- etiquetas de identificación para los voluntarios
- documentos de subsidios, donaciones y ventas de la tienda del museo
- inventarios de la biblioteca y los archivos
- computadora portátil con un adaptador para usar un encendedor de cigarrillos de automóvil como fuente de alimentación
- archivos de afiliación (para una petición de emergencia, si es necesario)

Ejercicio recomendado

Celebre una sesión de intercambio de ideas con el equipo para pensar que harían en la siguiente situación: según los pronósticos meteorológicos, se avecina una tormenta en dirección de la institución, con vientos fuertes con intensidad de tormenta y lluvias torrenciales. Se trata de la última de una serie de tormentas de este tipo que tuvieron lugar durante todo el mes. Se prevé que la tormenta se desate mañana por la noche. ¿Cuál es la función del personal de administración y registros durante los preparativos para la tormenta? ¿Quién se ocupará de verificar y/o conseguir suministros, equipos fotográficos y la documentación para los trámites del seguro? ¿Quién va a trasladar los equipos frágiles al medio de la oficina? ¿Quién se encargará de realizar las copias de seguridad de las computadoras? ¿Qué otra cosa habrá que tener en cuenta?

Los registros o archivos de otros departamentos habrán de incluir lo siguiente:

- registros de adquisición e inscripción
- registros completos y actualizados de los préstamos de la colección
- Informes de estado y tratamiento de conservación
- listas de materiales peligrosos
- planos de los sistemas arquitectónicos y mecánicos y los contactos correspondientes
- planos de los sistemas de seguridad electrónica y detección y extinción de incendios

Preparación del Informe 2:

Esquema de los procedimientos y técnicas de respuesta

En el Informe 2, usted formará el equipo de respuesta que se encargará de la administración y los registros y recomendará los procedimientos y las técnicas afines para responder a cualquier tipo de emergencia. El informe proporciona instrucciones para garantizar la seguridad del personal y de la información. Incluya también listas de elementos tales como los suministros y equipos de emergencia que están disponibles in situ y fuera de las instalaciones, así como las descripciones de las funciones de los integrantes del equipo de respuesta.

Al igual que en otros aspectos de la preparación para emergencias, la planificación es la clave para minimizar la confusión, las demoras innecesarias y las frustraciones. Una planificación adecuada evitará que el museo pierda dinero, ya que estará en condiciones de reanudar sus actividades mucho más rápido. Asimismo, contribuirá al uso más eficiente de los recursos financieros y de personal a fin de retomar todas las operaciones normales. Las siguientes actividades, emprendidas *antes* de que se produzca una emergencia, le ayudarán a diseñar la parte del plan de respuesta correspondiente al equipo de administración y registros del plan de respuesta de una manera sencilla, detallada y flexible.

Actividad 1: Identificar la posible central de operaciones temporal

Actividad 2: Formar el equipo de respuesta de administración y registros

Actividad 3: Formular procedimientos de recuperación.

Actividad 4: Crear listas de información de contacto sobre el personal y recursos

Actividad 5: Crear hojas de datos y mapas pertinentes

Actividad 6: Abastecerse de suministros y equipos de emergencia

Actividad 7: Establecer rutinas para mantener la viabilidad del plan.

Actividad 8: Identificar e implementar la capacitación adecuada

Al preparar el informe, usted y el equipo tendrán que tratar una serie de cuestiones importantes. Algunas serán de carácter general y común a todos los informes de los equipos, mientras que otras serán cuestiones más específicas de la administración y los registros. Las preguntas que aparecen a continuación tratan algunos de estos aspectos y podrían inducir la identificación de otras.

Cuestiones por considerar



- ¿Quién estará a cargo de mantener al día su parte del plan? (Recuerde que la gente cambia de trabajo, los números de teléfono cambian, se compran nuevos equipos y se descartan los antiguos, las empresas cesan operaciones comerciales y las responsabilidades o funciones de las entidades también cambian.)
- ¿De quién depende el equipo durante una emergencia?
- ¿Cuáles serán las consecuencias financieras para el museo de una interrupción a largo plazo de los servicios? ¿Y una interrupción a corto plazo?
- Si la institución es pequeña, ¿se podrá formar una “cooperativa de preparación para emergencia” con otras instituciones culturales pequeñas? Como grupo, ¿se puede obtener financiamiento para investigar planes de desastres y/o formar una biblioteca central para mantener información sobre preparación para desastres? ¿Puede hablar con las autoridades locales de emergencia en representación de este grupo unificado? ¿Se pueden ayudar mutuamente de alguna otra manera?
- ¿Quién se encargará de las cuestiones relativas al personal, como por ejemplo las reclamaciones de indemnización por accidentes de trabajo, incapacidad y nómina de sueldos y salarios? ¿Cuenta con los formularios y tiene conocimiento de los procedimientos?
- ¿Quién tiene acceso a los fondos inmediatos para emergencias y autorización para efectuar gastos de emergencia?
- ¿Quién habrá de coordinar las acciones con las organizaciones de emergencia, como por ejemplo la Federal Emergency Management Agency (FEMA) o la compañía de seguros?
- ¿Quién coordinará a los voluntarios durante la emergencia y después de ella?

Actividad 1

Identificar la posible central de operaciones temporal

Durante una emergencia, se deberá establecer una central de operaciones, o un centro de mando de emergencia, a partir del cual podrán operar los equipos de respuesta o recuperación después de una evacuación. Es probable que la ubicación de este puesto de mando sea distinta si lo que se avecina es un huracán o un terremoto. En algunos casos, podría tratarse de la oficina de seguridad. En otros, podría ser un puesto de mando organizado en las mismas instalaciones, o cerca de ellas.

Trabaje con el coordinador de respuesta de emergencia (CRE) y los jefes de los otros equipos departamentales para identificar criterios para el centro de mando de emergencia. Una vez establecido, este puesto deberá estar dirigido por el CRE y los jefes de los equipos departamentales de respuesta.

El equipo de seguridad personal y pública podría tener la responsabilidad de organizar el puesto de mando. Es muy valiosa su función en todo lo relativo a los aspectos administrativos del puesto y su participación en la decisión de dónde instalar los cuarteles provisionales para efectuar las operaciones. Al seleccionar un centro de recuperación de datos, tenga en cuenta las amenazas identificadas en la evaluación de vulnerabilidades efectuada por su equipo. Si el posible peligro es una inundación, cerciórese de que el centro se encuentre en el punto más alto de la zona que rodee a la institución.

La primera prioridad del equipo de administración y registros es la rápida recuperación de la institución. Se deberá rendir cuenta del personal y asistirlo, si fuera necesario. La necesidad de información será muy grande. Los donantes y propietarios de obras en préstamo querrán saber en qué condiciones se encuentran sus obras de arte y artefactos. Es probable que haya que trasladar las colecciones, y es imperativo saber dónde se encuentran en un momento dado; la información relativa al traslado y relocalización debe mantenerse bajo total control. Se deberá iniciar el proceso de reclamaciones al seguro. Otras entidades, como los programas de asistencia federal, por ejemplo, querrán recibir documentación. Para poder funcionar como un centro de recuperación de datos y central de operaciones, el centro de mando deberá:

- disponer por lo menos una computadora con suficiente potencia y memoria como para tener acceso a los datos y las aplicaciones, si correspondiera;
- tener acceso a suficiente suministro de energía para que las computadoras y demás equipos puedan funcionar (nota: se dispone de adaptadores para el encendedor de cigarrillos del auto);
- estar seguros de poder controlar el acceso a los datos y registros;
- tener una copia de los libros de fichas o accesos;
- estar en condiciones físicas seguras para quienes trabajen en el lugar; y
- tener suficientes instalaciones sanitarias, así como agua y alimentos para emergencias.

Actividad 2

Formar el equipo de respuesta de administración y registros

Paso 1

Recopilar una lista de las medidas necesarias

La función que cumpla el equipo de administración y registros dependerá de la institución y del tipo de emergencia. A continuación aparecen algunas medidas que el equipo podría tener bajo su responsabilidad:

- Establecer una base de operaciones que pueda dar cabida al grupo de trabajadores previsto y anunciar su ubicación a todo el personal.

- Proporcionar acceso inmediato a fondos de emergencia y establecer un plan de contingencia para financiar las operaciones de recuperación y para pagar al personal.
- Comunicarse enseguida con los consejeros fiduciarios, el consejo de administración, los donantes importantes y demás personas, con el permiso del director o del CRE e informarles de la emergencia, preferiblemente antes de que lo oigan en los noticieros.
- Coordinar las reclamaciones y la labor de restauración con los agentes de seguros, los organismos federales de emergencia, los encargados de los registros y los conservadores/restauradores, lo antes posible. Ello podría requerir horas de trabajo de detective en los archivos. (Nota: acompañe a todos los agentes de seguros, contratistas y personal similar en el recorrido que hagan de las instalaciones. Tome notas detalladas de todas conversaciones para utilizarlas como referencia en el futuro.)
- Tratar de recuperar los datos lo más rápido posible.
- Evacuar los registros (discos de computadoras, archivos en Rolodex, etc.), si el tiempo lo permite, siguiendo el orden de prioridades fijado en el plan de emergencia.
- Quedarse con los registros evacuados hasta que la persona apropiada pueda recibirlos.
- Reclutar y seleccionar a los trabajadores voluntarios.
- Crear los horarios de trabajo; mantener al personal empleado a tiempo parcial si no es posible emplearlo a tiempo completo debido a la situación de emergencia.
- Contemplar la adquisición u obtención en alquiler de un generador de emergencia para equipos vitales (fotocopiadora, computadora, etc.)

Paso 2

Elaborar las descripciones de las funciones del equipo de respuesta

La elaboración de descripciones de funciones laborales deberá resultar familiar para los integrantes de su equipo, al menos para aquellos que se encarguen de manejar los archivos de personal y cumplir funciones de recursos humanos. Debido a ello, su equipo deberá coordinar la redacción de tales descripciones para cada uno de los cuatro equipos de respuesta departamentales.

Designar las responsabilidades por cargo, en vez de hacerlo por persona, de manera que si quien sea el encargado primario para cumplir las funciones de respuesta no está disponible, la persona que le siga en la línea de sucesión asuma las responsabilidades de respuesta. Podría designar jefes del grupo de respuesta en las esferas de personal, software y registros físicos. Establezca una correspondencia entre aquellas funciones que sean similares (por ejemplo, funciones de liderazgo, asistencia y trabajo físico) para que nadie tenga que realizar funciones totalmente diferentes. Cada puesto del equipo deberá tener la correspondiente descripción de funciones.

La cantidad de suplentes o posiciones de respaldo que designe dependerá de la importancia que tengan ciertos conocimientos prácticos para el puesto en sí. Por ejemplo, si es crucial que la persona a cargo de la dirección del equipo de respuesta de administración y registros tenga experiencia en computadoras, se deberá hacer una lista de varios suplentes. Algo que ayuda a definir las funciones y a

familiarizar a cada persona con la función que cumplirá y la de sus colegas es la redacción de las responsabilidades de cada persona.

No deje de incorporar algo de flexibilidad en el plan. Según los expertos, el objeto de la creación de un equipo de respuesta es crear puestos genéricos que cualquiera pueda desempeñar en una situación de emergencia. En otras palabras, los empleados no deberán estar ligados a una posición determinada.

La descripción de las funciones del equipo de respuesta para el puesto de director de recursos humanos del Apéndice K proviene del libro *Emergency Planning Handbook* del Museo de Arte de Seattle.⁹ Obsérvese que además de las responsabilidades simples y claras, la descripción indica quién deberá ocupar el puesto y cuál es la línea de sucesión si la persona designada no está disponible. La descripción explica también de quién depende este miembro del equipo y proporciona una lista de verificación de las actividades previstas. En síntesis, casi todos podrán ocupar este puesto de ser necesario.

Actividad 3

Formular procedimientos de recuperación

Las medidas de recuperación se toman después de haber ocurrido el suceso. Están destinadas a permitir que el museo, y su colección, vuelvan a la normalidad en una forma ordenada, gradual, razonada y metódica. Las medidas de recuperación comienzan cuando se ha estabilizado la situación de desastre y los profesionales han evaluado los daños y recomendado otras medidas a largo plazo. La recuperación puede ser un proceso largo que, en algunos casos, toma años.¹⁰

— John E. Hunter, Supervisor de conservación
Servicio de Parques Nacionales del Departamento del Interior de EE.UU.

Paso 1

Contemplar los aspectos relativos a la evaluación de daños

En colaboración con los otros tres equipos departamentales de preparación, usted y su equipo habrán de incorporar procedimientos para la evaluación de daños en el plan de respuesta. El interventor de la institución, su administrador de riesgos y el asesor jurídico general habrán de participar en el proceso de planificación. Use sus conocimientos y experiencia para prever los problemas jurídicos y financieros, o bien los posibles obstáculos que pudieran surgir después de una emergencia a gran escala.

Su equipo deberá elaborar listas de verificación para los procedimientos de recuperación. La documentación de los daños físicos es algo crítico no solamente para salvar y conservar los edificios históricos, sino también a efectos de las reclamaciones que se hagan a la compañía de seguros. Determine qué papel desempeñará el equipo de respuesta de administración y registros en el proceso de documentación.

Los equipos de documentación, como por ejemplo las cámaras fotográficas o videocámaras, junto con los formularios para notificar objetos y evaluación de daños, así como las reclamaciones de daños por la póliza de seguro, deberán estar guardados en lugares seguros y de fácil acceso. Si no se dispone de equipos de documentación visual, realice la documentación por escrito. Las listas de verificación preparadas pueden ayudar a que la documentación escrita sea más eficaz.

En Estados Unidos y en otros países, se dispone de fondos provistos por el gobierno nacional para afrontar gastos que tenga un museo afectado por una emergencia natural. *Se requiere la documentación de los daños, junto con las fotografías de los objetos antes de sufrir tales daños.* En Estados Unidos, se puede obtener otros fondos adicionales para el traslado y reubicación provisional de los objetos, la compra de equipos y demás a través del Institute of Museum and Library Services y del National Endowment for the Humanities de Washington, D.C.

Paso 2

Determinar los procedimientos de recuperación

Usted y su equipo habrán de coordinar las actividades con los otros tres equipos para identificar aquellos procedimientos de recuperación que lleven al museo de un estado de emergencia a condiciones de funcionamiento normal. Con posterioridad a una emergencia, se podrán usar estos procedimientos de recuperación como guía para el desarrollo de un plan de recuperación.

Los procedimientos de recuperación relacionados con administración y registros podrían incluir lo siguiente:

- Ayudar a determinar las necesidades y metas específicas de recuperación.
- Determinar qué recursos son necesarios.
- Ayudar a preparar un plan de recuperación por escrito.
- Organizar recursos, incluso los equipos de recuperación y expertos externos.
- Obtener financiamiento.
- Abastecerse de suministros y equipos de emergencia
- Mantener el ánimo del personal al fijar una fecha para la reapertura de la institución, crear horarios de trabajo y otorgar licencias a aquellos empleados cuyos domicilios hayan sufrido serios daños.
- Trabajar con otros equipos departamentales para revisar y coordinar las reclamaciones y las tareas de restauración.
- Mantener la buena voluntad del público mediante la publicación de comunicados de prensa sobre la situación y la preparación de listas de necesidades, así como ponerlas a disposición de las organizaciones interesadas y del público en general.
- Recompensar los esfuerzos realizados por el personal, los voluntarios y los consejeros.

Paso 3

Contemplar los aspectos relativos a bienestar físico y mental

Los empleados, voluntarios y demás personas podrían sufrir lesiones secundarias, tales como trastornos emocionales, después de un desastre.¹¹

—“Manual de planificación de emergencia” del Centro Getty

El “Manual de planificación de emergencia” del Centro Getty proporciona información sobre seis etapas de reacción por las que el personal podría pasar después de una emergencia.

1. El impacto del acontecimiento (en el momento del suceso en sí)
2. El *shock* o la conmoción (24–48 horas después del suceso)
3. El poder de sugestión (1–3 días después del suceso)
4. La euforia (1–2 semanas después del suceso, durante la fase inicial de respuesta)
5. La ambivalencia (cuando finaliza la fase crítica de respuesta)
6. La reintegración (2–9 meses después del suceso; se vuelve a la rutina, el entorno está en condiciones estables).

Estas etapas se extienden por un periodo que va del impacto inmediato a la reintegración y la normalización de las actividades. El manual recomienda que se proporcione apoyo posterior para ayudar al personal a asimilar el impacto. El apoyo puede prestarse mediante orientación especial, grupos de apoyo confidenciales, una reunión informativa y evaluativa para todos los empleados en un plazo de cuarenta y ocho horas después de la emergencia, la reorganización de horarios de trabajo según sea necesario y el restablecimiento de las operaciones normales lo antes posible.

Se deberá tratar también el impacto psicológico de las emergencias y los desastres en los ejercicios de capacitación. Reserve tiempo después de realizar un ejercicio completo o tras una emergencia real para darle oportunidad a los empleados de que hablen de sus experiencias. Los ejercicios o simulacros pueden llegar a ser un caos total y ello alterará y preocupará inevitablemente a algunos empleados. Además de celebrar sesiones de evaluación, tipo mesa redonda, contemple la instalación de un buzón de sugerencias para que aquellas personas que sean más renuentes puedan compartir lo que sientan, piensen y opinen. Además se deberá realizar una sesión de información y evaluación después del ejercicio. Pregunte a los participantes cómo se sienten. Si están haciendo bien el ejercicio, estarán en condiciones de oler el humo y es probable que ello les produzca ansiedad.

Durante los ejercicios y las actividades de recuperación en una emergencia real, procure prever descansos regulares, así como proveer alimentos, un lugar para comer y descansar e instalaciones para ir al baño. Infórmese más acerca de la ansiedad y la forma de controlar sus efectos. La toma de decisiones es difícil y las tensiones y temperamentos podrían estar muy alterados. Tener sentido del humor podría ayudar en gran medida.

Paso 4

Exigir informes posteriores que sean francos

Toda experiencia con algún desastre o emergencia constituye una oportunidad para aprender algo. Los informes posteriores que describen en detalle las medidas tomadas y los resultados observados constituyen una herramienta didáctica útil. Primero, es importante destacar y elogiar lo que salió bien y luego estudiar los problemas encontrados o los errores cometidos. No permita que estos informes se conviertan en justificaciones ni defensas de lo que hizo el equipo de respuesta; deben ser evaluaciones francas de lo que ocurrió, incluyendo los problemas y demás.

Indique a los miembros del equipo que desea aprender de los errores cometidos, sin intención de castigar a la gente por ellos. Fomente un clima de autoevaluación sincera dando el ejemplo. ¿Qué podría haber hecho distinto usted? ¿Qué hubiera funcionado mejor? ¿Cómo podría mejorar su respuesta la próxima vez? ¿Qué aprendió que podría utilizar en la próxima emergencia?

Actividad 4

Crear listas de información sobre el personal y recursos

Tendrá que entregar al comité de preparación para emergencias una lista con los nombres de todos los empleados, junto con sus números de teléfono y direcciones particulares y del trabajo. Esta información le permitirá notificarles si se encontraran en sus domicilios durante alguna emergencia. Además, haga una lista de los conocimientos prácticos especiales que tenga algún empleado, por ejemplo, si alguien tiene antecedentes laborales en enfermería o misiones de búsqueda y rescate, o ha sido conductor de ambulancias.

Cree listas de nombres, números de teléfono y fax, direcciones postales y de correo electrónico de aquellas personas y organizaciones con las que el equipo pudiera comunicarse durante la emergencia y después de ella. Actualice las listas periódicamente. Coordine sus listas con las de otros equipos. Comuníquese con cada una de estas organizaciones o personas ahora, e infórmeles de las funciones previstas en el plan.

A continuación aparecen algunos recursos que podría ser conveniente incluir:

- oficina local (federal) de asistencia para emergencias
- compañía de seguros
- servicios de recuperación de datos electrónicos
- abogado / asesor jurídico
- establecimiento para hacer copias
- organizaciones de voluntarios
- bancos
- consejo de administración, consejeros fiduciarios, donantes importantes, propietarios de obras en préstamo de la colección
- firmas de alquiler y reparación de computadoras

Cuestiones por considerar



- ¿Dónde se encuentra la lista de recursos?
- ¿Quién la mantiene al día? ¿Con qué frecuencia se actualiza?
- ¿Dónde se encuentra la copia que se guarda fuera del centro?
- ¿Quién será responsable de comunicarse con las personas identificadas para prestar asistencia y asesoramiento?
- ¿Se han establecido líneas de crédito con las correspondientes compañías y son suficientes para cubrir las posibles necesidades de la institución? ¿Funcionará este plan si toda la comunidad resultara afectada por la emergencia?

Actividad 5

Crear hojas de datos y mapas pertinentes

Elaborar hojas de datos y mapas en colaboración con los otros equipos de preparación; sin embargo, su departamento tendrá la responsabilidad de supervisar la duplicación de estos documentos, identificar un sitio seguro para guardarlos dentro del centro, así como fuera de él, y depositar los documentos en dichos lugares. En el proceso, tendrá que equilibrar el riesgo que corre la seguridad de documentos vitales y confidenciales

con el hecho de tenerlos a disposición y con fácil acceso en caso de emergencia. Las hojas de datos de su departamento habrán de incluir lo siguiente:

- instrucciones de funcionamiento para los equipos de computadoras
- materiales peligrosos que haya en el área, incluso el líquido para las copadoras
- el lugar de recuperación de datos

Actividad 6

Abastecerse de suministros y equipos de emergencia

Guarde los suministros de emergencia en dos lugares, uno interno para disponer de ellos rápidamente y otro externo en caso de evacuación, o en caso de que el edificio no esté ocupado cuando ocurra la emergencia. Coordine este proceso de abastecimiento con el CPE y otros equipos de preparación. No es necesario contar con provisiones en grandes cantidades de elementos costosos o materiales perecederos. En cambio, es conveniente identificar proveedores y disponer lo necesario para conseguir entregas en casos de emergencia.

Las provisiones de emergencia habrán de incluir lo siguiente:

- cascos y ropas para emergencias (para los integrantes del equipo que estén designados para ingresar en un edificio que haya sufrido daños)
- formularios para el seguro de indemnización por accidente de trabajo, reclamaciones para el seguro y notificación de accidentes
- órdenes de compra
- tarjetas de crédito, dinero en efectivo, libretas de cheques para emergencias (es probable que los proveedores no puedan verificar los gastos por tarjeta de crédito si no funcionan las líneas telefónicas)
- listas de sueldos y salarios
- equipos fotográficos (cámaras, lentes, accesorios, flash, película de alta velocidad) y videocámara, si es posible
- pilas o baterías para la cámara, el flash, las linternas y demás equipos (se cambiarán cuando sea necesario)
- extensiones (algunos de ellos habrán de estar equipados con interruptores de circuito)
- cajas para empacar y trasladar registros y equipos, junto con cinta para sellar y amarrar
- equipos y suministros esenciales de oficina, como por ejemplo una máquina de escribir manual, calculadora de bolsillo, sacapuntas, anotadores, grapadoras, reglas, plumas, lápices y cuadernos impermeables.
- artículos de papelería esencial para procurar tener la capacidad de seguir con las operaciones administrativas mínimas
- una serie de bolsas pequeñas para acarrear cosas, o bien mochilas para mover la minioficina de un lugar para otro en lo que podría ser un edificio dañado
- lonas de plástico para cubrir los objetos expuestos y equipos de oficina

Para obtener más ideas sobre equipos y suministros necesarios, consulte el Apéndice E.

Ejercicio recomendado

Durante una reunión con su equipo, realice un ejercicio mental. Pídale que cierren los ojos, luego descríbalos una situación de emergencia. Por ejemplo, empieza un incendio en alguna sala de máquinas, o bien ocurre un desastre local. Pida a algún voluntario que describa, paso a paso, cómo responderá a esta emergencia. Formule preguntas detalladas: ¿Qué se hace primero? ¿Quién tiene una linterna? ¿A quién se llama? ¿Qué teléfono se usa? ¿Dónde están las llaves? ¿Dónde están las provisiones, mapas y listas necesarios? Invite a los demás a efectuar recomendaciones.

Cuestiones por considerar



- ¿Se ha previsto suficiente protección para los suministros de manera tal que estén disponibles y en buenas condiciones en el caso de alguna emergencia?
- ¿Ha comunicado con claridad a todo el personal dónde se encuentran los suministros, los ha marcado como corresponde, y ha colocado a la vista mapas que ilustren la ubicación de los materiales de emergencia?
- ¿Cuáles son las fuentes de abastecimiento cercanas para reemplazar los materiales dañados o inaccesibles? ¿Dónde se encuentra la “lista de elementos necesarios”? ¿Quién puede comprar los materiales?
- ¿Hay alguna persona responsable de cerciorarse de que se mantengan los niveles de suministro?¹³

Actividad 7

Establecer rutinas para mantener la viabilidad del plan

A continuación aparecen algunos ejemplos de posibles actividades diarias y periódicas de verificación para el equipo de administración y registro. Compare la lista con aquellas que tengan los otros equipos de preparación para informarse de otras actividades importantes que se hayan pasado por alto.

Actividades diarias de verificación:

- Se hacen copias de seguridad de los sistemas y archivos de computadoras todos los días.
- Se apagan, desenchufan o ponen en la modalidad de ahorro de energía los equipos de copadoras y otros, según corresponda.
- Los archiveros seguros y confidenciales están cerrados con llave y se han depositado las llaves en el lugar designado para ello.
- Las puertas y ventanas de las oficinas de administración están cerradas con llave.
- Se vaciaron los recipientes para basura.

Actividades periódicas de verificación:

- Controlar los suministros o provisiones de emergencia, y encargarlos si es necesario.
- Inspeccionar, y recargar si es necesario, los extintores de incendios de las oficinas de administración.
- Coordinar con otros departamentos la duplicación y el almacenamiento externo de documentos nuevos.
- Verificar y actualizar información de la lista de contactos de los recursos de emergencia.
- Actualizar la lista de funciones según se vayan produciendo cambios de personal y operaciones administrativas.

Actividad 8

Identificar e implementar la capacitación adecuada

Durante algún desastre a gran escala, es probable que su equipo tenga que encargarse de manejar a los voluntarios y docentes de la comunidad, los consejeros fiduciarios, los militares o miembros de la Guardia Nacional, y otros trabajadores de emergencia que estén dispuestos a prestar su ayuda. La capacitación previa de estas personas puede proporcionar un mayor grado de apoyo en el caso de una emergencia. Puede servir también para concientizar mejor a la comunidad y ayudar a las actividades de recaudación de fondos para las tareas de prevención. Use los servicios de voluntarios no capacitados para trabajos que no involucren las colecciones.

Además de ocuparse de los voluntarios y de seguir los procedimientos de evacuación, es probable que tenga que capacitar al personal para recuperar cintas y/o discos con copias de seguridad, así como realizar otras actividades especiales de administración y registros. Coordine las actividades de capacitación con el CPE, dado que muchas de ellas tendrán que ver con el personal y los equipos de otros departamentos.

A continuación se enumeran algunos de los métodos básicos de capacitación. Si lo desea, puede optar por emplear varios de ellos, ya sea en forma independiente o simultánea. Consulte el Capítulo 5 para obtener más información sobre capacitación.

- discusiones colectivas
- simulacros y juegos de representación
- materiales complementarios
- videos
- sesiones de revisión y análisis
- ejercicios de autoevaluación
- talleres prácticos
- presentaciones a cargo de colegas que tengan experiencia práctica en los tipos de situaciones que podrían esperarse en la institución

Cuestiones por considerar



Todos los integrantes del personal saben:

- cómo dirigir a los bomberos y demás gente por las calles locales;
- cómo llegar al tejado del edificio o indicar a otros cómo llegar;
- dónde se encuentran las alarmas de emergencia y los extintores de incendios;
- la ubicación, tanto interna como externa, de los suministros y equipos de emergencia;
- dónde hay cajas con suministros para embalar los equipos de oficina y si los empleados tienen acceso a este lugar;
- las rutas que conducen a los refugios internos o externos;
- quién está a cargo y de quién dependen; y
- cómo evacuar archivos de electrónicos (es necesario evacuar los archivos si hay copias de seguridad)?

Si bien es probable que el equipo tenga que documentar las actividades de respuesta y recuperación de toda la institución durante la ejecución del plan de emergencia, no se olvide de llevar también un buen registro escrito y fotográfico de las actividades del equipo. Celebre reuniones periódicas con el equipo lo antes posible para comunicarle qué se ha hecho y cómo se puede hacer para que las actividades de respuesta y recuperación sean más fáciles y menos angustiantes.

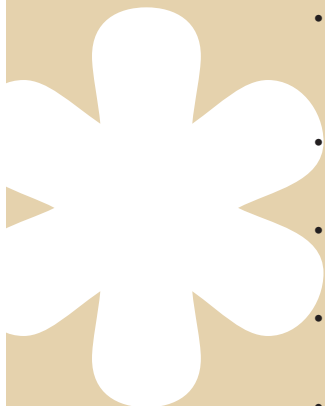
Tras reanudar las operaciones normales después de un desastre, someta lo antes posible el plan de emergencia y el desempeño de todos los miembros del equipo a una crítica franca. Promueva los comentarios de todas las personas involucradas mediante informes escritos, entrevistas y reuniones de grupo.

Siempre que sea posible, tras una emergencia de grandes proporciones, otorgue licencias para los empleados, especialmente para aquellos que hayan sufrido accidentes o lesiones, o bien daños y pérdidas en sus domicilios. Comuníquese con consejeros, si fuera necesario, y garantice al personal que dichos servicios tendrán carácter confidencial.

Notas

1. John E. Hunter, "Preparing a Museum Disaster Plan", en *Southeastern Museums Conference, 1991 Disaster Preparedness Seminar Proceedings*, revisado por Martha E. Battle y Pamela Meister (Baton Rouge, La.: Southeastern Museums Conference, 1991), 64.
2. Joe Shuster, entrevista telefónica con Sharon Jones, 1993.
3. Carl L. Nelson, *Protecting the Past from Natural Disasters* (Washington, D.C.: Preservation Press, National Trust for Historic Preservation, 1991), 78.
4. Gail E. McGiffin, "Sharing the Risks", *History News* 48, no. 1 (1993): 16-19. Utilizado con permiso de la *American Association for State and Local History*.
5. Adaptado de Miriam Kahn, *Disaster Response and Prevention for Computers and Data* (Columbus, Ohio: MBK Consulting, 1994), 43. Utilizado con permiso.
6. Scott E. Smith, "Insurance Planning", *History News* 48, no. 1 (1993): 18, 37.
7. McGiffin, "Sharing the Risks".
8. Kahn, *Disaster Response for Computers*, 41-44.
9. Seattle Art Museum, *Emergency Planning Handbook*, edición revisada. (Seattle: Seattle Art Museum, 1994).
10. Hunter, "Preparing a Museum Disaster Plan", 58.
11. Getty Center, "Emergency Planning Handbook" (J. Paul Getty Trust, Los Ángeles, 1997, fotocopia), Sección de Hojas de datos.
12. Tomado de Gail Joice, "Questions to Ask Yourself When Preparing a Disaster Plan" (AAM Risk Management and Insurance Committee, American Association of Museums, Washington, D.C., abril de 1994, mecanografiado), con información adicional provista por los asesores de este libro.

Resumen del capítulo



Este capítulo

- describió las funciones que cumple el equipo de preparación de administración y registros en el proceso de preparación para emergencias;
- describió la información requerida en los dos informes que se presentarán al comité de planificación para emergencias;
- proporcionó orientación para la evaluación de los aspectos vulnerables y los bienes del programa de administración y registros;
- ayudó a definir las funciones y responsabilidades del equipo de respuesta de administración y registro; e
- identificó actividades que le servirán de guía durante el proceso de creación de un plan de respuesta que sea sencillo, detallado y flexible.

En síntesis, el proceso de preparación para emergencias constituye un compromiso a largo plazo por parte del personal, los equipos y comités de la institución. No puede ni debe esperar que los cambios se produzcan rápida y fácilmente. El trabajo en equipos interdisciplinarios es difícil y exige un cambio de actitud que podría ocurrir lentamente al principio. Pero la recompensa, en términos de tranquilidad, seguridad del personal y los visitantes y protección de los objetos culturales, así como de registros irremplazables, será extraordinaria.

Apéndices



Apéndice A Los equipos de emergencia en el Museo de Barbados

EQUIPOS DE EMERGENCIA

Nuestra respuesta a las situaciones de emergencia se centra alrededor de una serie de equipos, según se detalla a continuación:

1. EQUIPOS PRINCIPALES (6)

Un curador
Un miembro del personal administrativo o de seguridad
Un miembro del personal técnico
Dos voluntarios, como mínimo

Cuando parezca que hay algún peligro en ciernes sobre la seguridad del museo, y cuando haya tiempo suficiente para ello, la función de los EQUIPOS PRINCIPALES es asegurar las COLECCIONES y los REGISTROS de la institución. Cada uno de los empleados forma parte de algún EQUIPO PRINCIPAL.

2. EQUIPO DE DESASTRES

Director
Curadores
Director ejecutivo
Bibliotecario
Director de eventos especiales
Ingeniero especialista en estructuras
Arquitecto

Después de una emergencia, el EQUIPO DE DESASTRES ingresará en los edificios e inspeccionará el estado físico de los edificios y las colecciones. El EQUIPO DE DESASTRES decide si se activará el EQUIPO DE RECUPERACIÓN y cómo se hará.

3. EQUIPO DE RECUPERACIÓN

Director
Curadores
Director ejecutivo
Bibliotecario
Director de mercadeo
Personal administrativo
Personal técnico

Después de una emergencia, el EQUIPO DE RECUPERACIÓN inspeccionará las instalaciones y las colecciones y comenzará a tomar las medidas necesarias. La persona encargada decidirá cuándo podrán entrar los demás empleados en el edificio para asistir en el PROGRAMA DE RECUPERACIÓN.

A Lista de los equipos de emergencia del "Plan de emergencia" del Museo y Sociedad Histórica de Barbados (Barbados Museum and Historical Society, St. Michael, 1994, fotocopia). Utilizado con permiso.

Apéndice B Índice de los manuales de planificación de emergencia

MANUAL DE PLANIFICACIÓN DE EMERGENCIA DEL CENTRO GETTY

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

PROCEDIMIENTOS DE EMERGENCIA PARA EL PERSONAL

RESPUESTA INSTITUCIONAL

EVACUACIÓN

COMUNICACIONES

ORGANIGRAMA

LISTAS DE VERIFICACIÓN

HOJAS INFORMATIVAS – Introducción e índice alfabético

- | | |
|----|--------------------------------|
| 1 | Evacuación |
| 2 | Seguridad general |
| 3 | Visitantes y personal |
| 4 | Colecciones y equipos valiosos |
| 5 | Evaluación de los edificios |
| 6 | Emergencias específicas |
| 7 | Comunicaciones y documentación |
| 8 | Equipos mecánicos |
| 9 | Vida/Seguridad |
| 10 | Sistemas técnicos |
| 11 | Tren y helipuerto |

SUMINISTROS IN SITU

RECURSOS EXTERNOS

RECUPERACIÓN

- | | |
|---|--|
| 1 | Colecciones |
| 2 | Sistemas de datos y telecomunicaciones |
| 3 | Sistemas financieros |

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN: CÓMO USAR ESTE MANUAL	1
SECCIÓN I: PROCEDIMIENTOS DE EVACUACIÓN	2
Creación de mapas con salidas de emergencia, paneles de control de alarmas contra incendios y extintores de incendios	
Centro urbano	
Parque de voluntario	
SECCIÓN II: PROCEDIMIENTOS DE EMERGENCIAS INDIVIDUALES	
PARA EL PERSONAL	20
Emergencias médicas: personal	21
Emergencias médicas: visitantes	22
Explosiones	23
Inundación y daños causados por el agua	24
Derrames químicos e incendios	25
Atentados con bomba y objetos sospechosos.....	27
Informe de amenaza de bomba.....	29
Corte de energía	30
Terremoto.....	31
Incendio	33
SECCIÓN III: RESPUESTA DE EMERGENCIA INSTITUCIONAL	34
Organigrama.....	35
Listas de teléfonos de emergencia	36
Coordinador del plan de emergencia	43
Director de recursos humanos	45
Director de medios de comunicación.....	47
Director de seguridad de las colecciones.....	49
Supervisor(es) de conservación/restauración.....	51
Supervisor de registro de obras de arte	53
Supervisor de traslado de obras de arte	55
Director de servicios de protección	57
Supervisor de seguridad y bienestar.....	59
Supervisor de equipos y transporte	61
Supervisor de seguridad pública	63
Supervisor de sistemas de edificios	65
Protección de las obras de arte en situaciones de emergencia.....	67
Pinturas.....	67
Objetos pequeños, jarrones, esculturas	68
Muebles	68
Dibujos y manuscritos	68
Procedimientos de emergencia para la biblioteca del museo.....	70
Procedimientos de emergencia para las oficinas	71

SECCIÓN IV: HOJAS INFORMATIVAS	72
Caja de suministros para desastres:	
Centro urbano	73
Parque de voluntarios	74
Recursos generales de emergencia	75
Conservadores de obras de arte	77
Museos locales	81
Ascensores	82
Computadoras	83
Suministros de agua de emergencia	84
Cenizas volcánicas:	
Centro urbano	85
Parque de voluntarios	86
Sanidad de los desperdicios humanos	87
Establecimiento de una morgue provisional	88
SECCIÓN V: RECURSOS EXTERNOS	89
Recursos de emergencia de la comunidad	89
Otros recursos de la comunidad	90
Contactos de respuesta inicial para la conservación/restauración de obras de arte	94
SECCIÓN VI: ANÁLISIS CRÍTICO POSTERIOR A LA EMERGENCIA	95
Preguntas para realizar un análisis crítico después de la emergencia	97

ÍNDICE

Parte I: Información general	1
Números de teléfono de emergencia	2
Números de teléfono del Consejo y de los empleados	3
Números telefónicos por orden jerárquico	4
Pautas generales	5
Equipos de emergencia	6-7
Personal de los equipos principales	8
Parte II: Planes de actividades de emergencia	9
Terremoto	10-11
Incendios	12-15
Inundación	16-17
Tormentas y huracanes	18-20
Procedimientos principales	20-25
Personal a tiempo parcial y personal de licencia	26
Amenazas y atentados con bomba	27-29
Tumultos públicos: disturbios o insurrección	30-31
Emergencia ambiental	32-37
Corte general de energía	38-39
Robo y vandalismo	40-41
Guerra y disturbios populares	42-43
Parte III: Procedimientos de evacuación	44
Evacuación de las colecciones	45-46
Evacuación de los archivos	47
Evacuación del personal y del público visitante	48-49
Parte IV: Apéndices	50
Manejo de las colecciones en casos de emergencia	51-53
Lista de control de mantenimiento	54-55
Mantenimiento	56
Personal de seguridad y guía de actividades	57-60

MANUAL DE PREPARACIÓN PARA CONDICIONES METEOROLÓGICAS GRAVES

ÍNDICE

Introducción, descripciones de las condiciones, alertas y advertencias	A1
Amenaza de condiciones meteorológicas graves: lista de teléfonos	A5
Estación de control central	A6
Fuentes de información meteorológica	A9
Formularios para el registro de los datos meteorológicos	A12
Diagrama de seguimiento de huracanes	A13
Orden de notificación telefónica	A14
Responsabilidades especiales – Lista de teléfonos	A15
Organismos locales, estatales y nacionales de preparación para desastres – Lista de teléfonos	A16
Personal capacitado en primeros auxilios y RPC	A17
Proyección vertical de la planta baja de los edificios – Por proyección	A19
Proyección vertical de la planta baja de los edificios – Por orden alfabético	A21
Comunicaciones por radio durante condiciones meteorológicas graves	A23
Servicios de emergencia de radioaficionados	A28
Sistema telefónico	A29
Números de teléfono y radiofrecuencias	A30
Generador y energía eléctrica	A31
Documentación de los datos de la tormenta, preparación y procedimientos de recuperación	A33

DEPARTAMENTOS Y DIVISIONES

Archivos	B1
Curadores; exhibiciones y programas de interpretación	C1
Desarrollo/afiliación	D1
Dársenas o muelles	D1

OPERADORES DE EMBARCACIONES – FORMULARIO PARA EL PARIENTE MÁS CERCANO T 6–7

Asuntos externos	E1
Película y video	O1
Finanzas	F1

Servicios de comida	G1
Recursos humanos	H1
Servicios de información	I1
Biblioteca	L1
Sala de correos e imprenta	J1
Mantenimiento	M1

CORTE DE ENERGÍA M 6–7

Estudios marítimos/Williams-Mystic and Munson Institute	W1
Mercadeo	Mc1
Museología	K1
Tiendas del Mystic Seaport Museum	R1
Fotografía	P1
Publicaciones	Q1
Seguridad	N1
Astillero	S1

INFORMACIÓN POR RADIO VHF S 11–12 EMBARCACIONES EN EXPOSICIÓN Y TALLER DE REPARACIÓN DE EMBARCACIONES

Servicios para visitantes	U1
Voluntarios	V1
APUNTES PARA EL PRÓXIMO AÑO	X1

Apéndice C Procedimientos de evacuación para el personal y el público

Procedimientos de evacuación de empleados

Seguridad x7000

Al oír la alarma de evacuación, ver las luces estroboscópicas, oír los altavoces del sistema de evacuación o recibir las instrucciones de evacuar el edificio que imparta el guardia del piso:

1. **Termine de inmediato toda actividad peligrosa:** cierre los productos químicos, apague los equipos, etc. **Cierre todas las puertas y ventanas que vayan quedando detrás de usted, pero no las cierre con llave.**
2. **Diríjase rápidamente a la salida segura más cercana.**
3. Vaya directamente al lugar de reunión designado para casos de evacuación que esté más cercano (véase el mapa, contratapa de este folleto).

Información adicional:

4. El guardia del piso se ocupará de garantizar que los ocupantes evacúen el área. Todos los empleados **deberán ayudarse entre sí para abandonar el lugar según las instrucciones impartidas.** A medida que vaya saliendo, compruebe rápidamente los baños cercanos, las oficinas de fotocopiado, los armarios, etc. para comprobar si queda algún empleado.
5. Acompañe y ayude a cualquier persona discapacitada, los visitantes y todo compañero de trabajo que parezca tener necesidad de orientación o ayuda. Los monitores de las escaleras, ascensores y asistencia facilitarán la evacuación.
6. Llévase las llaves de su coche, cartera, bolso o billetera, si no tiene que arriesgarse para hacerlo. No trate de llevarse objetos grandes o pesados.
7. Actúe lo más rápidamente posible, pero de una forma ordenada. No empuje ni se abra paso a empujones. Sujétese de los pasamanos cuando vaya bajando por las escaleras. Quítese los zapatos de tacones para evitar tropezar. Apártese hacia la derecha si se encuentra con personal de emergencia.

8. Una vez que esté fuera del edificio, **aléjese de la estructura del mismo.** No bloquee las calles ni las entradas para coches.
9. Reúnase con otros empleados de su departamento y quédense en el lugar de reunión. Ayude al jefe de su departamento con el recuento de personas y esté preparado para transmitir la información a Seguridad o a otros.

Si recibe instrucciones para abandonar el establecimiento:

1. Personas que se trasladen en un mismo coche: comuníquese con sus compañeros de viaje de inmediato. Todas aquellas personas que necesiten que alguien las lleve deben dirigirse al coordinador correspondiente para obtener asistencia.
2. Conduzca con cuidado. Se requiere tener mayor precaución al conducir cuando uno está alterado, preocupado o distraído por una situación de emergencia. Fíjese si hay peatones, obstrucciones o vehículos de emergencia en el camino.
3. En las intersecciones de caminos o calles, proceda en forma alternada con los vehículos que provengan de la otra dirección. Prevea congestiones de tránsito. Tenga paciencia. Siga las instrucciones de circulación que impartan los empleados de seguridad u otras autoridades correspondientes. Si las salidas normales están bloqueadas, será dirigido a una ruta alternativa.
4. Si tiene dudas con respecto a si debe volver a trabajar o no, llame a la línea telefónica especial del Getty al (800) 899-5506. Este número tendrá mensajes grabados sobre las condiciones de cierre o apertura de todos los establecimientos de Getty.

EVACUACIÓN DEL PERSONAL Y LOS VISITANTES

Si es necesario evacuar el museo, solamente la persona a cargo (el director o la persona que éste designe) dará la orden de llevar a cabo los procedimientos de evacuación. El personal del museo tomará las siguientes medidas, dando "prioridad a las personas".

1. La persona encargada llamará a los agentes policiales, de seguridad o emergencia, que corresponda.
2. La persona encargada notificará a todo el personal mediante el sistema de intercomunicación telefónica y mantendrá juntos a los grupos en la medida de lo posible (por ejemplo, recepción, administración, personal de cafetería que trabaje en el mismo lugar)
3. Designar personal en cada salida para supervisar los *walkie-talkies* y mantener el contacto.
4. El personal del museo hará lo siguiente:
 - a. Supervisar la evacuación de los visitantes del museo a través de las salidas delanteras y traseras. La evacuación deberá realizarse con calma. El personal deberá asistir a los visitantes para que sigan la ruta de evacuación adecuada.
 - b. Guardar bajo llave efectos valiosos, si el tiempo lo permite.
 - c. Apagar todos los aparatos eléctricos, las luces y todos los cigarrillos.
 - d. Recoger las pertenencias personales, si el tiempo lo permite.
 - e. Recolectar todos los archivos importantes del museo, por ejemplo, discos de computadoras, archivos de rolodex, etc.
 - f. Trabar las puertas de las oficinas y lugares de trabajo. En el caso de incendio, se deberán cerrar las puertas de las oficinas pero **sin llave**.
 - g. Asignar personal para el control de todas las áreas para procurar que la evacuación sea completa.

5. PROCEDIMIENTOS DE EVACUACIÓN:

Evacuación por la salida delantera:

La evacuación del personal y los visitantes por la entrada delantera al área designada: estacionamiento del museo cerca de la parada de autobuses, incluirá a todas las personas que se encuentren en las siguientes áreas:

- Biblioteca
- Tienda
- Recepción

- Cafetería
- Seguridad
- Galerías de exposición
- Depósitos o almacenes
- Patio inferior – Jardines

- * La evacuación del personal de cafetería se realizará por la entrada Norte, para dar la vuelta al edificio y reunirse con el grupo que se encuentre en el Área de juegos cerca del estacionamiento CXC.
- El guardia de seguridad será la persona encargada y mantendrá contacto por radio con los demás integrantes del grupo.

Evacuación por la salida trasera:

La evacuación del personal y los visitantes por la entrada trasera al área designada:, el estacionamiento CXC incluirá a todas las personas que se encuentren en las siguientes áreas:

- Edificio administrativo
- Garrison House
- Talleres de mantenimiento
- Cabaña del personal
- Áreas relacionadas con depósitos o almacenes
- Patio superior

- * El director ejecutivo será la persona encargada y mantendrá contacto por radio con otros grupos.

Generalidades:

- a. Notificar a la persona encargada cuando haya llegado sano y salvo al área designada.
 - b. Verificar que todos estén en el área designada. No bloquear la circulación.
 - c. Aguardar a recibir instrucciones de la persona encargada. No abandonar el lugar de reunión salvo que se instruya lo contrario. Completar la lista de evacuados.
6. Si la policía o los bomberos requieren acceso a los depósitos o almacenes, la persona encargada se lo proporcionará, o bien le dará instrucciones para llegar, según fuera necesario.

Apéndice D Descripción de las funciones del supervisor de seguridad y bienestar personal

SUPERVISOR DE SEGURIDAD Y BIENESTAR PERSONAL

RESPONSABILIDADES: responsable de la seguridad y bienestar personal general de todos los empleados y visitantes durante las operaciones de emergencia.

DEPENDEN DE: DIRECTOR DE SERVICIOS DE PROTECCIÓN

VÍA JERÁRQUICA DE MANDO

1. Supervisor de seguridad
2. Subjefe de seguridad

LISTA DE CONTROL DE ACTIVIDADES:

- ___ Recopila información rápidamente y formula la estrategia inicial basándose en el personal disponible y las características de la emergencia.
- ___ Obtiene el Juego de materiales de emergencia del supervisor de seguridad y bienestar personal y una radio portátil; obtiene radios adicionales si están disponibles.
- ___ Reúne y dirige un equipo de trabajadores, fundamentalmente usando el personal del Departamento de Seguridad y otras personas capacitadas en primeros auxilios cuando sea posible. Coordina las actividades con los supervisores de seguridad, equipos y transporte, así como el de sistemas de edificios.

SEGURIDAD DE LAS PERSONAS

- ___ Organiza y mantiene la(s) estación(es) de primeros auxilios.
- ___ Supervisa la evacuación de los enfermos y heridos, si es posible.
- ___ Informa al director de servicios de protección de la necesidad de ingresar en un hospital a los heridos.
- ___ Realiza operaciones de búsqueda y rescate.
- ___ Coordina la identificación, disposición y depósito de los fallecidos. Véase la Hoja informativa adjunta.

BIENESTAR PERSONAL

- ___ Organiza puesto(s) de alimentos y refugio
- ___ Presta servicios especiales según sea necesario para el cuidado de niños solos, personas de la tercera edad y discapacitados.

- _____ Dispone la limpieza y eliminación de desperdicios humanos. Véase la Hoja informativa adjunta.
- _____ Mantiene el inventario permanente de todos los suministros de emergencia, incluyendo alimentos, agua, artículos de primeros auxilios, etc. Véase el Capítulo V (Recursos in situ) y el Capítulo VI (Recursos externos).
- _____ Coordina los equipos y suministros que sean necesarios con el supervisor de equipos y transporte.
- _____ Investiga todos los accidentes, heridas o muertes relacionados con la emergencia y mantiene un registro cronológico exacto que incluya listas confidenciales de los heridos y fallecidos, mencionando las causas cuando se conozcan. Comunica esta información al director de recursos humanos.
- _____ Coordina actividades con el director de medios de comunicación a efectos de facilitar las comunicaciones con el exterior en relación con los empleados y los visitantes.
- _____ Coordina actividades con la Cruz Roja, según corresponda.

OTROS

- _____ Realiza la documentación cronológica de los acontecimientos importantes, usando algún asistente para ello si es posible.
- _____ Informa periódicamente al director de servicios de protección de los adelantos y problemas.
- _____ Instruye exhaustivamente a su suplente.

Hojas informativas: supervisor de seguridad y bienestar personal

1. Radios portátiles
2. Organigrama

Apéndice E Listas de suministros para responder a emergencias

BOTIQUÍN DE PRIMEROS AUXILIOS MÓVIL/PORTÁTIL

Contenido

Venda para nudillos	5	Pinzas grandes	1
Sábana para quemados	1	Depresor de lengua	12
Venda para la punta de los dedos	5	Fórceps con lente de aumento	1
Gasa elástica de 4"	2	Aplicadores con punta de algodón de 6"	10
Almohadillas adhesivas de 2" x 3"	15	Lente de aumento	1
Gasa elástica de 3"	2	Almohadillas de gasa de 3" x 3"	10
Venda de 3/4" x 3"	25	Botiquín de medicamentos para mordedura de serpientes	1
Gasa elástica de 2"	2	Almohadillas de gasa de 4" x 4"	10
Venda plástica de 1" x 3"	25	Linterna	1
Venda elástica Coban	3	Almohadillas de gasa de 2" x 2"	10
Venda tejida de 1" x 3"	25	Pares de guantes de vinilo	10
Tapón para hemorragias	3	Inhaladores de amoníaco	10
Hisopos de betadina	25	Juego de elementos para la detección de patógenos en la sangre	1
Compresas Kwick-Cold	3	Apósitos oculares	4
Paños para limpieza de heridas	25	Rollo grande de Kerlix	1
Máscara antipolvo	3	Nox-a-sting	20
Almohadillas con alcohol	50	Pluma	2
Máscara con válvula PTP	1	Venda triangular	2
Bacitracina	25	Lápiz	1
Agua para emergencias	2	Venda compresa	1
Toallitas húmedas	10	Formularios de informe de emergencia	6
Venda para traumatismo	1	Manta para rescate	2
Colirio 4 oz.	1	Juego de materiales para protección de fluidos corporales	1
Microprotector	1		
Peróxido de hidrógeno (agua oxigenada) 4 oz.	1		
Tijeras	1		
Aerosol para primeros auxilios	1		

Juego de materiales especiales para traumatismo swift 68-PM 20-7 – 5/9/96

E.1 Lista de contenido del botiquín de primeros auxilios móvil / portátil del "Manual de planificación de emergencia" del Centro Getty (J. Paul Getty Trust, Los Ángeles, 1997, fotocopia). Sección de Hojas informativas.

Carro para responder a emergencias

Contenido:

1.	Carro de seis ruedas con plataforma plegable y gabinete con cerradura y llave	1
2.	Cerradura y llave para gabinete, con caja de interruptores	1
3.	Rollos de plástico	2
4.	Juego de materiales para derrames	1
5.	Balde de plástico (en el juego de materiales para derrames)	1
6.	Cubiertas de plástico para botas (en el juego de materiales para derrames)	3
7.	Indumentaria de protección (Tyvet) (L-1, XL-1, XXL-1) (en el juego de materiales para derrames)	3
8.	Par de guantes de goma (resistente a productos químicos) (en el juego de materiales para derrames)	1
9.	Contenedor de plástico rígido con tapa de 29" x 18" x 15"	1
10.	Aspiradora de polvo y líquido (en el contenedor)	1
11.	Espojas – surtidas (en el contenedor)	9
12.	Toallas de papel en rollos/paquetes (en el contenedor)	1
13.	Trapos de toalla de algodón (en el contenedor)	6
14.	Gafas protectoras claras	1
15.	Máscara antipolvo	6
16.	Guantes de nitrilo para uso intensivo (pares)	12
17.	Guantes de cuero (pares)	1
18.	Rollo de cinta de precaución	1
19.	Cinta adhesiva para conductos en rollo	1
20.	Cuña para puerta	2
21.	Martillo	1
22.	Tijeras	1
23.	Alicates	1
24.	Cortador	1
25.	Quick Link	4
26.	Linterna (completa con baterías) y baterías de repuesto	1
27.	Aparato de iluminación compacto (completo con baterías)	1
28.	Aparato de iluminación de emergencia para suelo de 500 vatios	1
29.	Foco o bombilla de repuesto de 500 vatios para el aparato de iluminación para suelo	1
30.	Cable de alimentación eléctrica para uso intensivo en carrete de 100'	1
31.	Cable de alimentación eléctrica para uso intensivo en carrete de 50'	1
32.	Tira de terminales eléctricos	1
33.	Pala de mano y cepillo	1
34.	100' de sogas de camioneros	1
35.	Carteles para apoyar en el suelo "Cerrado/Precaución"	2
36.	Carteles para los conos de tráfico (No pasar y Precaución – 1 de cada uno)	2
37.	Cono de 18" para tráfico	2
38.	Barreta (herramienta para demoliciones)	1
39.	Herramienta combinada (pala/pico/hacha/rastrillo/azada)	1
40.	Escobilla de hule curvo de 18" con manija	1
41.	Botiquín de primeros auxilios pequeño	1
42.	Extintor de incendios	1
43.	Fijadores de resorte tensor para cordón	6

E.1 Lista de contenido del carro para responder a emergencias del "Manual de planificación de emergencia" del Centro Getty (J. Paul Getty Trust, Los Ángeles, 1997, fotocopia). Sección de Hojas informativas.

<p>Contenido exterior del carro</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rollos de plástico 2 2. Juego completo de materiales para derrames 1 <ul style="list-style-type: none"> Cubo de plástico 1 Cubiertas de plástico para botas 3 Indumentaria de protección Tyvek 4 Guantes de goma (resist. a químicos) 1 3. Contenedor de plástico 1 <ul style="list-style-type: none"> Aspiradora de polvo y líquido 1 Espojas surtidas 6 Toallas de papel en rollos 2 Trapos de toalla de algodón 6 4. Carteles para suelo – <ul style="list-style-type: none"> Precaución/No pasar 1 5. Conos para tráfico 2 6. Carteles para conos – <ul style="list-style-type: none"> Precaución/No pasar 2 7. Barreta /herramienta para demoliciones 1 8. Juego de herramienta combinada, completo 1 9. Escobilla de hule curvo de 18" 1 10. Esponja escurridora de 9" 1 11. Botiquín de primeros auxilios 1 12. Extintor de incendios 1 13. Fijadores de resorte tensor para cordón 6 14. Tira de terminales eléctricos de distribución 1 	<p>Estante superior del gabinete</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gafas protectoras claras 1 2. Máscara antipolvo 6 3. Guantes de nitrilo para uso intensivo (pares) 12 4. Guantes de cuero (pares) 1 5. Rollo de cinta de precaución 1 6. Cinta adhesiva para conductos en rollo 1 7. Cuña para puerta 2 8. Martillo 1 9. Tijeras 1 10. Alicates 1 11. Cortador 1 12. Quick Link 4 13. Linterna con baterías de repuesto 1 14. Aparato de iluminación compacto con batería 1
<p>Estante intermedio del gabinete</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 100' de sogas de camioneros 1 2. Pala de mano y cepillo 1 3. Repuestos para el juego de herramienta combinada 1 	<p>Estante inferior del gabinete</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aparato de iluminación de emergencia para suelo de 500 vatios 1 2. Cable de alimentación eléctrica de 100' 1 3. Cable de alimentación eléctrica de 50' 1 4. Foco o bombilla de repuesto de 500 vatios 1

HOJA DESCRIPTIVA: CAJA DE SUMINISTROS PARA DESASTRES (CENTRO URBANO)

La caja de suministros para desastres está ubicada en la sala de primeros auxilios en el primer piso adyacente al montacargas, junto al equipo médico de emergencia, que incluye el juego de materiales para “primera respuesta”, el juego de elementos para control de infecciones y tablillas inflables.

Contenido:

- 1 Un rollo de plástico de 12' x 100', 4 ml
- 2 Una mazo de 10 lb
- 3 Un taladro percutor de 31 lb
- 4 Una barra sacaclavos de 36"
- 5 Una barra sacaclavos de 24"
- 6 Barra de uso general de 14"
- 7 Cuatro llaves ajustables (10", 15", 10", 8")
- 8 Una tenaza pico de loro de 10"
- 9 Un alicate de operario de línea de 9"
- 10 Una pinza de corte
- 11 Alicata de pico
- 12 Dos destornilladores cuatro en uno
- 13 Un destornillador ranurado
- 14 Un destornillador Phillips
- 15 Dos cuchillas para uso general
- 16 Una sierra para metales
- 17 Una espátula para masilla
- 18 Seis pares de guantes con palma de cuero
- 19 Seis linternas de dos pilas (D)
- 20 Seis juegos de pilas D
- 21 Un rollo de cinta de precaución
- 22 Dos rollos de cinta adhesiva para conductos
- 23 Un rollo de cinta aislante
- 24 Un rollo de 2" de cinta adhesiva protectora
- 25 Doce pares de guantes de algodón
- 26 Una caja (100) de guantes de látex para examen
- 27 Seis tablas sujetapapeles con almohadillas
- 28 Una caja de marcadores indelebles, plumas
- 29 Una caja (20) de máscaras para polvo/niebla
- 30 Una caja (200) de almohadillas con alcohol esterilizadas
- 31 Una bobina de soga de $\frac{3}{8}$ " x 50'
- 32 Una bobina de cordel trenzado de fibra
- 33 Una caja (25) 33 x 43 de bolsas para riesgo biológico
- 34 Una bolsa de pañalina
- 35 Cuatro cajas (de 120 unidades) de toallitas húmedas antibacterianas

Apéndice F Descripción de las funciones del director de seguridad de las colecciones

DIRECTOR DE SEGURIDAD DE LAS COLECCIONES

RESPONSABILIDADES: dirige todos los aspectos de las operaciones de emergencia relacionados con las colecciones de arte del museo; procura que se tomen medidas enérgicas para el rescate, la conservación y restauración de las colecciones. Es responsable de la supervisión general de las áreas técnicas que involucren obras de arte, incluyendo la evaluación y los tratamientos de conservación, el transporte y las actividades de embalaje, la obtención de lugares para almacenamiento y la documentación del traslado y tratamiento.

DEPENDE DE: COORDINADOR DEL PLAN DE EMERGENCIA

VÍA JERÁRQUICA DE MANDO

1. Encargado de registros
2. Subencargado de registros
3. Subencargado de registros
4. Diseñador de exposiciones
5. Curador del departamento no afectado

LISTA DE CONTROL DE ACTIVIDADES:

- ___ Recopila información rápidamente y formula la estrategia inicial basándose en el personal disponible y las características de la emergencia.
- ___ Nombra de inmediato a los supervisores de conservación, registro de obras de arte y traslado de obras de arte, usando la planilla adjunta y el organigrama del plan de emergencia.
- ___ Recibe el Juego de suministros de emergencia del director de colecciones y una radio portátil de parte de Servicios de Protección.
- ___ Organiza una central de operaciones y anuncia claramente su ubicación.
- ___ Recibe los informes iniciales de evaluación de los daños de los supervisores de conservación, registro de obras de arte y traslado de obras de arte y fija prioridades con ellos.
- ___ Prepara la documentación cronológica de los acontecimientos importantes, con la ayuda de un asistente si es posible.
- ___ Recibe recomendaciones de los supervisores de conservación/restauración y director de traslado de obras de arte para almacenar los objetos en algún depósito in situ. Decide cuáles serán los lugares o las salas seguras para guardar de forma segura las obras de arte.
- ___ Aprueba los lugares de almacenamiento externo de las obras de arte basándose en las recomendaciones de los supervisores de registro de obras de arte y traslado de obras de arte.

- _____ Coordina el empleo del personal que va llegando por medio del director de recursos humanos, procurando que se vaya respondiendo a todas las necesidades por orden de prioridad.
- _____ Crea listas de prioridades para todas las actividades posteriores de rescate.
- _____ Evalúa en forma constante las condiciones de emergencia y las prioridades.
- _____ Instruye exhaustivamente a su suplente.

Hojas informativas: director de colecciones

1. Radios portátiles
2. Planilla de tareas
3. Organigrama

Apéndice G Procedimientos de evacuación para las colecciones

EVACUACIÓN DE LAS COLECCIONES

1. En caso de producirse una emergencia, se sacarán las colecciones fuera de las instalaciones del museo únicamente en las siguientes circunstancias:
 - a. Cuando se haya finalizado la evacuación segura de los empleados y visitantes y el personal no corra riesgo alguno.
 - b. Si las condiciones dentro del museo representan un riesgo inmediato para las colecciones. Tales condiciones podrían darse en sucesos tales como incendios e inundaciones.
 - c. Si las condiciones reinantes fuera del museo son más favorables para la preservación de las colecciones que las condiciones existentes en el interior del edificio.
 - d. Si el traslado de las colecciones puede llevarse a cabo sin ocasionar molestia alguna a los bomberos o policías.
2. Solamente el director o la persona encargada dará la orden de trasladar las colecciones y sacarlas fuera del edificio. Todo el personal disponible asistirá en la evacuación y la protección de las colecciones.
 - a. El traslado de los objetos designados será supervisado por los curadores. Aquellos objetos que corran riesgo inmediato y los objetos que figuren en las prioridades de las colecciones serán sacados en primer lugar.
 - b. Si las condiciones lo permiten, se deberán envolver bien los objetos y empacarlos en cajas de cartón antes de moverlos. Usar carros que tengan acolchado para mover los objetos, si es posible.
 - c. Los curadores mantendrán una lista actualizada de los objetos prioritarios y su ubicación. Cada uno de los curadores tendrá la responsabilidad de mantener y actualizar la lista de objetos prioritarios. Dicha lista se encontrará en el Archivo del plan de emergencia en la oficina de la Administración. Se entregará una copia a la compañía de seguros.
 - d. Los curadores y su personal prestarán asesoramiento para mover:
 - objetos valiosos que el museo tenga en préstamo
 - objetos de las exposiciones temporales.
3. El traslado de las colecciones se realizará de la siguiente manera:
 - a. Se colocarán las colecciones en los vehículos del museo y del personal. Los curadores mantendrán una lista de las colecciones que se han evacuado y de los lugares dónde se las llevaron.
 - b. Se transportarán las obras evacuadas a aquellos lugares que se hayan elegido para depósito.
4. Si no se pueden asegurar las instalaciones del museo después de la emergencia, se buscará algún depósito temporal en otra estructura hasta que se pueda disponer de algo en forma permanente. Los curadores anotarán los números de registro y la ubicación de las obras de las colecciones que vayan al depósito.

Apéndice H Lista de hojas informativas

LISTA DE HOJAS INFORMATIVAS

1 – EVACUACIÓN

Procedimientos de evacuación: instrucciones generales
Procedimientos de evacuación: Departamento de Seguridad
Bocinas de evacuación
Respuesta a incendios: equipo de evacuación

2 – SEGURIDAD GENERAL

Puesto de mando: establecimiento
Puesto de mando: móvil
Procedimientos de emergencia: planos del Departamento de Seguridad
Rescate del personal: colinas y malezas circundantes

3 – VISITANTES Y PERSONAL

Niños: ayuda especial
Personas discapacitadas y de la tercera edad: ayuda especial
Respuesta emocional ante un desastre
Grupos en la galería

4 – COLECCIONES Y MATERIAL VALIOSO

Protección y manipulación de obras de arte
Formulario de reubicación de obras de arte
Estado de los objetos de arte/informe de daños
Protección de equipos científicos

5 – EVALUACIÓN DEL EDIFICIO

Evaluación del edificio posterior a un terremoto

6 – EMERGENCIAS ESPECÍFICAS

Procedimientos de búsqueda de bombas
Bombas: identificación de correo o paquetes sospechosos
Incendio de malezas: seguridad
Incendio de malezas: ejecutivo de respuesta de emergencia
Inundación: exterior
Inundación: interior

7 – COMUNICACIONES Y DOCUMENTACIÓN

Cámara: fija
Cámara: Polaroid
Cámara: video
Teléfonos celulares: uso
Comunicación por radioaficionados
Radios: canales
Radios: Motorola MTS2000
Radios: Motorola HT600
Radios: numeración de la unidad de radio

8 – EQUIPO MECÁNICO

Ascensores: ubicaciones
Ascensores: procedimientos de rescate
Funcionamiento de las puertas de acceso: retiro de la plataforma de carga
Funcionamiento de las puertas de acceso: retiro de NEP
Funcionamiento de las puertas de acceso: entrada Sur
Generador: unidad Honda de 1000 vatios
Generador: unidades Caterpillar diesel
Lista de control de equipos mecánicos
Corte de servicios: gas
Corte de servicios: electricidad
Corte de servicios: agua
Corte de servicios: sistema contra incendios
Funcionamiento de emergencia del sistema de ventilación: estacionamiento de la entrada Norte
Calefactores de agua: ubicación y respuesta

9 – VIDA HUMANA/SEGURIDAD

Contenedores de emergencia: contenido
Carros para de respuesta a emergencias: ubicaciones y contenido
Equipo de respuesta a emergencias: contenido de la mochila
Botiquín de primeros auxilios: ubicaciones y contenido
Informe sumario del estado médico
Morgue: provisional
Saneamiento de desperdicios humanos
Inventario de mochilas de búsqueda y rescate
Conceptos básicos de búsqueda y rescate
Asignaciones del equipo de búsqueda y rescate
Baños: portátiles/químicos
Tratamiento: área/lista de hospitales de campaña

10 – SISTEMAS TÉCNICOS

Sala de mando contra incendios: sistemas operativos y de cierre
Equipo contra incendios: extintores de incendios
Ubicación de las bocas de incendio
Distribución de llaves: anulación por emergencia
Sistema de cierre con llaves: nomenclatura
Sistemas rociadores: funcionamiento
Depósito regulador: ubicación de las conexiones
Suministros de energía eléctrica ininterrumpidos
Sistemas de detección de agua: Procedimientos y ubicaciones
Puerta Won. Ubicaciones, activación y restablecimiento manual

11 – TREN Y HELIPUERTO

Funcionamiento de emergencia
Evacuación de ocupantes
Funcionamiento de la estación “Blue Light”
Puente para bomberos del helipuerto

Apéndice I Procedimientos para el manejo obras de arte en una situación de emergencia

PROTECCIÓN DE OBRAS DE ARTE EN SITUACIONES DE EMERGENCIA

El objeto de esta sección es informar a todo el personal de los procedimientos básicos que se seguirán en la protección de las obras de arte durante una emergencia, **en ausencia de personal que esté especialmente capacitado para manejar obras de arte**. El principio fundamental que se observará es que toda obra de arte será trasladada solamente por personal capacitado en todo momento, aun cuando se trate de una emergencia, salvo que la obra corra peligro inmediato de pérdida, daño o destrucción.

La mayoría de las obras de arte requieren conocimientos especiales para que su traslado se realice de una manera segura. Por lo tanto, si no hay algún peligro obvio e inminente, es preferible aguardar a recibir instrucciones y asistencia de parte del personal de registro, conservación/restauración o curación de arte correspondiente.

Antes de mover cualquier obra de arte:

1. Seleccione el lugar seguro más cercano.
2. Decida cómo se puede mover el objeto de la forma más segura.
3. No arrastre ni empuje una obra de arte.
4. No trate de levantar más peso del que pueda manejar. Pida ayuda.
5. Si el objeto ya está roto y no se puede dejar donde está sin correr riesgos de que sufra más daños, recoja y guarde todos los pedazos.

Manejo de pinturas en casos de emergencia

Es necesario contar con herramientas y equipos especiales para mover pinturas que estén en exhibición. Estas pinturas no pueden ser levantadas de las paredes y trasladadas a otros lugares. Si ya ha habido algún daño y la situación está bajo control, se deberán dejar las pinturas hasta que llegue ayuda profesional, salvo que sea absolutamente necesario lo contrario.

Si es necesario mover las pinturas en exposición para prevenir más daños, corresponderá seguir los siguientes procedimientos:

1. No introduzca nunca un dedo entre la tela y las barras de extensión.
2. No toque el anverso ni el reverso de la pintura. Mueva la pintura sujetándola por el marco o las barras de extensión.
3. No deje nunca que algún objeto toque o se apoye contra el anverso o el reverso de la pintura, no importa cuán liviano sea.

4. No traslade una pintura sujetándola por la parte superior del marco. Llévela con una mano debajo del marco y la otra mano al costado, o bien con una mano a cada lado del marco.
5. Sujete el marco por el lado que sea más sólido, nunca por la frágil decoración de yeso.
6. Si la pintura pareciera estar floja, lleve la pintura en posición horizontal, con la superficie pintada hacia arriba, para evitar que se descascare más.
7. Nunca se deben apilar las pinturas; sin embargo, cuando es necesario responder con rapidez y el espacio seguro es limitado, es probable que haya que poner las pinturas todas juntas contra una pared. Si es éste el caso, coloque las pinturas cara a cara, revés contra revés, procurando que los marcos se superpongan y que nada quede en contacto directo con las superficies pintadas, ya sea anverso o reverso. Tenga cuidado con las armellas roscadas y los alambres que haya en las partes posteriores de los marcos y que podrían dañar las pinturas.

Manejo de objetos pequeños, jarrones y esculturas en situaciones de emergencia

Se debe tener especial cuidado al manejar objetos pequeños y frágiles. Antes de moverlos, decida cuál es el sitio más seguro y alejado del paso donde no se pueda chocar contra ellos o golpearlos.

1. No levante ni lleve objetos frágiles por sus manijas, pico, borde, acabado o cualquier otra parte saliente.
2. Use una mano para sostener la parte inferior del objeto y la otra mano y el brazo (como si lo abrazara) para sostener los costados.
3. No levante nunca una escultura por un extremo saliente, por ejemplo una mano, un brazo, un pie o la cabeza.
4. Fíjese que se haya quitado el alambre de seguridad para terremotos, si lo tuviera, antes de tratar de mover el objeto pequeño.

Manejo de muebles en situaciones de emergencia

Los muebles son especialmente vulnerables a los daños ocasionados por el agua o un exceso de humedad. Si los muebles ya han estado expuestos al agua u otros peligros, y ya no se corren más riesgos, no se deberá moverlos hasta que lleguen los conservadores o encargados de registros.

1. No arrastre ni empuje los muebles.
2. No levante los muebles por los brazos, patas, parte posterior, acabado o alguna otra parte saliente.
3. Si es posible, retire las partes superiores que sean de mármol antes de mover los muebles.

Manejo de dibujos y manuscritos en situaciones de emergencia

Los dibujos y grabados son extremadamente vulnerables a los daños causados por el agua y el exceso de humedad. Las vitrinas y los gabinetes o armarios del depósito les brindan protección contra el agua y el humo.

En caso de haber filtraciones de agua por el cielorraso en el lugar de almacenamiento de dibujos y manuscritos:

1. Cubra con plástico los anaqueles o estantes que contengan estuches o los cajones con grabados.
2. No abra los armarios ni los cajones con dibujos o grabados.

Si los daños ocurrieron dentro del depósito, los dibujos y grabados se deberán mover únicamente si el hecho de dejarlos en los gabinetes y armarios puede ocasionar más daños. Al moverlos:

1. No abra los armarios a menos que la situación esté totalmente controlada.
2. No abra las cajas con estuches de libros. Bajo ninguna circunstancia se deberán retirar los objetos de las cajas donde estén guardados.
3. Lleve siempre los grabados en cajas con las dos manos. Lleve la caja en posición horizontal en todo momento. No incline la caja ni la coloque debajo del brazo.
4. No mueva los objetos bruscamente.
5. No apile obras que sean grandes y no estén enmarcadas sobre papel.
6. En el caso de grabados que sean muy grandes y que no estén guardados en cajas, envuélvalos con papel protector o plástico antes de moverlos (si el tiempo lo permite), teniendo mucho cuidado de no enganchar las fijaciones de metal que haya en la tapa o cubierta.
7. Se deberán mover los objetos a un lugar seguro, protegido y seco, dado que la exposición prolongada a mucha humedad puede ocasionar más daños.

Si se producen daños en las galerías:

1. Deje los objetos en las vitrinas de exposición hasta que llegue el encargado de los registros.
2. No trate de abrir los gabinetes o armarios ni de mover las vitrinas.

MANEJO DE LAS COLECCIONES EN SITUACIONES DE EMERGENCIA

A. PINTURAS

1. Use el sentido común.
2. Tenga mucho cuidado al mover las pinturas.
3. Mueva siempre una sola pintura a la vez.
4. Pida siempre a dos o más personas que levanten o muevan cualquier pintura que una persona no pueda manejar sola.
5. Mueva siempre las pinturas con marcos por el marco, colocando las dos manos en los lados opuestos de la pintura. Nunca sujete el marco por los ornamentos que tenga en las esquinas o centros de los costados.
6. Coloque siempre la parte delantera de la pintura en dirección a su cuerpo cuando la mueva.
7. No toque nunca la superficie de una pintura con los dedos.
8. No sujete nunca una pintura sin enmarcar con los nudillos haciendo presión en el revés de la tela.
9. Tenga mucho cuidado siempre de dónde pone las manos al sujetar el marco. El oro en láminas es muy frágil y puede salirse con facilidad por la presión ejercida por las manos.
10. Camine con suavidad cuando mueva una pintura para no sacudir o hacer vibrar la tela y las capas de pintura.
11. Sepa dónde va a poner la pintura y hacia dónde se dirige antes de levantarla. No la mueva si no hay necesidad de hacerlo.
12. Coloque las pinturas donde no se las voltará por accidente, o donde no entorpezcan el paso de los trabajadores de emergencia.
13. Coloque siempre las pinturas en posición vertical contra una pared y nunca las deje en posición horizontal en el piso, salvo que no haya otra alternativa. Use almohadillas antideslizantes. Si no tiene, coloque las pinturas en un ángulo que sea seguro, como para que no se vayan a caer ni resbalar hasta quedar planas en el piso. Si es posible, coloque aquellas pinturas enmarcadas de una en una mirando hacia la pared.
14. No se deberá apilar las pinturas en forma vertical, una contra la otra. Si es necesario, amontónelas revés con revés y frente con frente. Procure siempre que cualquier alambre, tornillo o pieza protuberante del reverso de los marcos no pueda ocasionar daños. Si es posible, use cartón o trozos de espuma blanda para separar las pinturas que estén agrupadas.

B. OBJETOS

1. Use el sentido común.
2. Tenga mucho cuidado al mover las colecciones.
3. Mueva cada objeto por separado.
4. No levante objetos por las manijas, picos, brazos, bordes, cabezas o partes sobresalientes. Use las dos manos y levántelos por la base o alguna parte segura solamente. Separe los jarrones y las tapas siempre que sea posible y transpórtelas en forma individual. Transpórtelos con una mano en la parte inferior y la otra al costado o cerca de la parte inferior para tener apoyo y equilibrio.

I.2 “Manejo de las colecciones en situaciones de emergencia”, documento del “Plan de emergencia” del Museo y Sociedad Histórica de Barbados (Barbados Museum and Historical Society, St. Michael, 1994, fotocopia), Apéndice 1. Utilizado con permiso.

5. Traslade los objetos pequeños a cajas o bandejas y envuélvalos en papel de seda.
6. Use un carro, si es posible, para mover más de un objeto a la vez. Use protectores, cuñas o cobertores para estabilizar los objetos en cartones y evitar que se rocen entre ellos. Tenga cuidado con las partes sobresalientes; es probable que sea necesario ponerles algún material acolchonado adicional y tener mayor precaución.
7. Levántelos, no los arrastre.
8. Sepa cómo se debe mover una pieza antes de levantarla; sepa a dónde se dirige y dónde tiene intención de ponerla.
9. Tenga cuidado siempre de dónde pone las manos, dado que es muy fácil arrancar pintura, dorado a la hoja, plumas, etc.
10. Recoja y preserve los fragmentos que se hayan separado de cualquiera de las colecciones. Guarde todas las piezas.
11. Coloque los objetos donde no haya posibilidades de tumbarlos por accidente o de que entorpezcan el paso del personal de emergencia.
12. Ninguna pieza deberá estar en contacto con otra.
13. No deje que algunas piezas del objeto sobresalgan del borde de los anaqueles, donde alguien podría chocarse contra ellas.
14. Al mover objetos a áreas nuevas, guarde los objetos más pesados en los anaqueles más bajos para reducir el centro de gravedad y minimizar el peligro de que se derrumbe la estantería.
15. Coloque protección acolchonada debajo si tiene que colocar algún objeto en una paleta o en el piso.

C. DOCUMENTOS DE PAPEL

Por ejemplo, libros, fotografías sin enmarcar, documentos hechos de pergamino y archivos.

1. Use el sentido común.
2. Tenga mucho cuidado al mover los documentos de papel. Use guantes si es posible.
3. Coloque hojas sueltas entre láminas limpias de cartón.
4. Nunca se deberán colocar los gráficos sin enmarcar uno contra el otro. Si fuera necesario hacerlo, coloque siempre hojas de papel de seda entre ellos.
5. Salvo por los gráficos planos, se deberán mantener los objetos prácticamente en la misma posición horizontal o vertical en que se encontraban en la exposición.
6. Sepa dónde se dirige y dónde tiene intención de poner la obra de arte antes de levantarla.
7. Camine con suavidad cuando lleve un grabado o un dibujo para no sacudirlo ni causar vibraciones.
8. Coloque las obras de arte donde no haya posibilidades de tumbarlas por accidente o de que entorpezcan el paso del personal de emergencia.
9. Apoye bien los libros. No los sostenga por el lomo. Llévelos en algún tipo de recipiente si es posible.

Apéndice J Descripción de las funciones del supervisor de sistemas de edificios

SUPERVISOR DE SISTEMAS DE EDIFICIOS

RESPONSABILIDADES: Mantiene en condiciones operativas todos los sistemas físicos de planta. Reduce o elimina el riesgo para las personas, edificios, y objetos mediante el trabajo de reparación y prevención de problemas estructurales, eléctricos, mecánicos y de orden general.

DEPENDEN DE: DIRECTOR DE SERVICIOS DE PROTECCIÓN

VÍA JERÁRQUICA DE MANDO:

1. Superintendente de mantenimiento
2. Ingeniero de mantenimiento
3. Jefe de seguridad

LISTA DE CONTROL DE ACTIVIDADES:

- ___ Reúne información rápidamente y formula la estrategia inicial en función del personal disponible y las características de la emergencia.
- ___ Recibe el juego de suministros para emergencias del sistema de edificios y una radio portátil de los servicios de protección.
- ___ Convoca y dirige un equipo de trabajadores, principalmente del Departamento de Ingeniería, para conducir inmediatamente las evaluaciones iniciales de los daños estructurales y en sistemas y servicios públicos. Informa de la ubicación y la gravedad de los problemas al director de servicios de protección.
- ___ Suministra energía eléctrica de emergencia. Coordina el uso de los generadores de emergencia con el supervisor de equipos y transporte.
- ___ Dirige los procedimientos de apagado de emergencia necesarios de los sistemas de calefacción, ventilación, aire acondicionado, suministro de agua y electricidad.
- ___ Cierra las líneas de calentadores de agua y suministro de gas según sea necesario.
- ___ Restablece y mantiene los servicios esenciales.
- ___ Repara los equipos de emergencia en orden de prioridad.
- ___ Inspecciona y señala claramente los peligros y las áreas peligrosas.
- ___ Construye instalaciones de emergencia según lo necesario, en coordinación con el supervisor de seguridad y bienestar.
- ___ Presta servicios de mantenimiento mecánico según sea necesario.

J Descripción de las funciones del supervisor de sistemas de edificios del *Emergency Planning Handbook* del Museo de Arte de Seattle, edición revisada (Seattle: Seattle Art Museum, 1994). Utilizado con permiso.

- _____ Mantiene y distribuye planos y diagramas de las ubicaciones de sistemas y equipos.
- _____ Obtiene la asistencia de contratistas para ayudar al personal en la reparación de servicios públicos, edificios, sistemas de protección contra incendios, equipos, etc. que se puedan haber dañado.
- _____ Elabora listas de control para seguridad estructural en los museos, como por ejemplo:
 - Sistema de rociadores contra incendios en perfecto estado y en buenas condiciones de funcionamiento.
 - Líneas de suministro de gas natural en perfecto estado y en buenas condiciones de funcionamiento.
 - Paredes en buen estado estructural.
 - Tejado en buen estado y en buenas condiciones estructurales.

OTRAS ACTIVIDADES

- _____ Ordena cronológicamente la documentación de eventos importantes, con la ayuda de un asistente si es posible.
- _____ Informa en forma periódica al gerente de servicios de protección de los adelantos logrados y los problemas encontrados.
- _____ Instruye exhaustivamente a su suplente.

Hojas informativas: supervisor de sistemas de edificios

1. Radios portátiles
2. Organigrama

Apéndice K Descripción de las funciones del director de recursos humanos

DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

RESPONSABILIDADES: bajo la dirección del coordinador del plan de emergencia, es responsable de la organización y reorganización eficaz de todo el personal adscrito del museo. Ello incluye la utilización de personal esencial y el establecimiento de un área segura para el personal que no sea esencial fuera de las áreas de emergencia. Deberá tomar decisiones rápidas basándose en las condiciones imperantes y el personal disponible.

DEPENDEN DE: COORDINADOR DEL PLAN DE EMERGENCIA

VÍA JERÁRQUICA DE MANDO:

1. Subjefe de seguridad
2. Asistente del director

LISTA DE CONTROL DE ACTIVIDADES:

- ___ Recopila información rápidamente y formula la estrategia inicial basándose en el personal disponible y las características de la emergencia.
- ___ Recibe el Juego de materiales de emergencia del director de recursos humanos y una radio portátil de parte de Servicios de Protección.
- ___ Organiza una base de operaciones con capacidad para alojar al grupo de personas que se prevee emplear y anuncia claramente dónde se encuentra.
- ___ Reúne todo el personal disponible y lo organiza tanto en forma individual como en equipos que dependerán de otros directores o supervisores, según sea necesario, en función de sus conocimientos prácticos principales.
- ___ Con la dirección del coordinador del plan de emergencia, fija y revisa constantemente las prioridades relativas de personal de los diversos equipos.
- ___ Mantiene un tablero de situación con toda la distribución y organización actual del personal in situ.
- ___ Prepara la documentación cronológica de eventos importantes, con la ayuda de un asistente si es posible.
- ___ Instruye claramente a todo el personal para que regrese al grupo para recibir la asignación de alguna otra tarea después de haber finalizado la actividad correspondiente y ser dispensado por el director o supervisor que la solicitó.
- ___ Identifica si falta algún miembro del personal y cree que podría estar atrapado en lugares peligrosos, e informa al director de servicios de protección.

- Coordina el uso del personal que vaya llegando al centro junto con los directores de colecciones, servicios de protección y medios de comunicación, procurando que se vaya respondiendo a las necesidades por orden de prioridad.
- Entrevista a los visitantes, voluntarios y docentes disponibles para averiguar si tienen conocimientos especiales (médicos, etc.). NOTA: solamente en áreas y funciones que no estén relacionadas con la seguridad. Haga una selección minuciosa. Coordine esta actividad con el coordinador de docentes y/o voluntarios, siempre que sea posible.
- Contrata personal médico externo, según sea necesario; coordina esta actividad con el director de servicios de protección. Véase la Sección V, Recursos externos, para obtener una lista de hospitales locales.
- Informa regularmente al coordinador del plan de emergencia de los adelantos logrados y los problemas encontrados.
- Crea registros de personas desaparecidas, heridas o fallecidas, y coordina la información con el director de medios de comunicación.
- Instruye exhaustivamente a su suplente.

Hojas informativas: director de recursos humanos

1. Radios portátiles
2. Organigramas

Directorio de organizaciones selectas

Organizaciones internacionales de conservación

American Institute for Conservation of Historic and Artistic Works (AIC)

1717 K Street NW, Suite 301
Washington, DC 20006
Tel. (202) 452-9545
Fax (202) 452-9328
E-mail: InfoAic@aol.com
Web: palimpsest.stanford.edu/aic

Association for Preservation Technology International (APT)

PO Box 3511
Williamsburg, VA 23187
Tel. (540) 373-1621
Fax (888) 723-4242
Web: www.apti.org

Australian Institute for the Conservation of Cultural Material (AICCM)

Robyn Sloggett, Presidente
GPO Box 1638
Canberra ACT 2601, Australia
Tel. (61 3) 9344 7989
Fax (61 3) 9347 7448
E-mail: r.sloggett@artmuseum.unimelb.edu.au
Web: avoca.vicnet.net.au/~conserv/aiccmhc.htm

Canadian Association for Conservation (CAC)

280 Metcalfe Street, Suite 400
Ottawa, Ontario, K2P 1R7, Canadá
Tel. (613) 567-0099
Fax (613) 233-5438
E-mail: mhmyre@museums.ca
Web: www.cac-accr.ca

Canadian Conservation Institute

1030 Innes Road
Ottawa, Ontario, K1A 0M5, Canada
Tel. (613) 998-3721
Fax (613) 998-4721
E-mail: cci_library@pch.gc.ca
Web: www.pch.gc.ca/cci-icc

Grupo Español del IIC

Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía
Departamento de Restauración
C/ Santa Isabel 52
28012 Madrid, España

Heritage Preservation

1730 K Street NW, Suite 566
Washington, DC 20006-3836
Tel. (202) 634-1422
Fax (202) 634-1435
E-mail: kdixon@heritagepreservation.org
Web: www.heritagepreservation.org

IIC Hellenic Group

PO Box 27031 117 02
Athens, Greece

IIC Japan

Tokyo National Research Institute of Cultural Properties
13-27 Ueno Park
Taito-ku
Tokyo 110, Japan

IIC Nederland

Robien van Gulik, Secretariat
Ruys de Beerenbroucklaan 54
1181 XT Amstelveen, Netherlands

The Institute of Paper Conservation

Leigh Lodge, Leigh
Worcester WR6 5LB, United Kingdom
Tel. (44 1886) 832 323
Fax (44 1886) 833 688
E-mail: clare@ipc.org.uk
Web: www.palimpsest.stanford.edu/ipc

International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property (ICCROM)

Via de San Michele 13
00153 Rome, Italy
Tel. (39 06) 585-531
Fax (39 06) 5855-3349
E-mail: iccrom@iccrom.org
Web: www.iccrom.org

International Council of Museums — Committee for Conservation (ICOM-CC)

Secretariat, Institut Royal du Patrimoine Artistique
1, Parc de Cinquanteinaire
B-1000 Brussels, Belgium
Tel. (32) 2 739 6711
Fax (32) 2 732 0105
E-mail: francoise.rosier@kikirpa.be
Web: www.natmus.dk/cons/icom_cc

International Council on Monuments and Sites (ICOMOS)

Secrétariat général
49-51, rue de la Fédération
75015 Paris, France
Tel. (33 1) 45 67 67 70
Fax (33 1) 45 66 06 22
E-mail: secretariat@icomos.org
Web: www.international.icomos.org

International Institute for Conservation of Historic and Artistic Works (IIC)

6 Buckingham Street
London WC2N 6BA, United Kingdom
Tel. (44 171) 839 5975
Fax (44 171) 976 1564
E-mail: iicon@compuserve.com
Web: www.natmus.dk/cons/iic

Museums & Galleries Commission Conservation Unit

16 Queen Anne's Gate
London SW1H 9AA, United Kingdom
Tel. (44 171) 233 4200
Fax (44 171) 233 3686
Web: www.antiquesworld.co.uk/Restoration/cons_register.html

National Center for Preservation Technology and Training (NCPTT)

NSU Box 5682
Natchitoches, LA 71497
Tel. (318) 357-6464
Fax: (318) 357-6421
E-mail: ncptt@ncptt.nps.gov
Web: www.ncptt.nps.gov

National Council of Structural Engineers Associations (NCSEA)

203 North Wabash Avenue, Suite 1000
Chicago, IL 60610
Tel. (312) 372-8035
Fax (312) 372-5673
E-mail: office@seaoi.com
Web: www.ncsea.com

National Park Service Division of Conservation

Harpers Ferry Center
PO Box 50
Harpers Ferry, WV 25425-0050
Tel. (304) 535-6205
Fax (304) 535-6295

National Park Service Technical Preservation Services for Historic Buildings

1849 C Street NW, NC330
Washington, DC 20240
Tel. (202) 343-9594
Fax (202) 343-3921
E-mail: hps-info@nps.gov
Web: www2.cr.nps.gov/tps

National Trust for Historic Preservation

1785 Massachusetts Avenue NW
Washington, DC 20036
Tel. (800) 944-6847; (202) 588-6000
Fax (202) 588-6038
E-mail: resource@nthp.org
Web: www.nationaltrust.org

Nordisk Konservatorforbund — IIC Nordic Group

c/o Kari Greve
Nasjonalgalleriet
Postboks 8157-Dep
0033 Oslo, Norway

Österreichische Sektion des IIC Bundesdenkmalamt

Restaurier-Werkstätten
Arsenal Objekt 15/ Tor 4
1030 Vienna, Austria

Scottish Society for Conservation and Restoration

The Glasite Meeting House
33 Barony Street
Edinburgh EH3 6NX, Scotland, United Kingdom
Tel. (44 131) 556 8417
Fax (44 131) 557 5977
E-mail: admin@sscr.demon.co.uk
Web: www.sscr.demon.co.uk

Section Française de l'IIC

29 rue de Paris
77420 Champs sur Marne, France
Tel. (33 1) 60 37 77 97
Fax (33 1) 60 37 77 99
E-mail: sfiic@lrnh.fr
Web: www.fnet.fr/sfiic

Society for the Preservation of Natural History Collections (SPNHC)

PO Box 797
Washington, DC 20044-0797
Tel. (202) 786-2426
Fax (202) 357-2986
E-mail: palmer.lisa@nsmnh.si.edu
Web: www.spnhc.org

United Kingdom Institute for Conservation (UKIC)

109 The Chandlery
50 Westminster Bridge Road
London SE1 7QY, United Kingdom
Tel. (44 171) 721 8721
Fax (44 171) 721 8722
E-mail: ukic@ukic.org.uk
Web: www.ukic.org.uk

Organizaciones relacionadas con situaciones de emergencia**Asian Disaster Preparedness Center**

Asian Institute of Technology
PO Box 4, Klong Luang
Pathumthani, 12120, Thailand
Tel. (66 2) 524 5353
Fax (66 2) 524 5360
E-mail: adpc@ait.ac.th
Web: www.adpc.ait.ac.th

Canadian National Committee for the ID-NDR

Jannis Klein, Coordinator
Royal Society of Canada
225 Metcalfe Street, Suite 308
Ottawa, Ontario, K2P 1P9, Canada
Tel. (613) 991-9007
Fax (613) 991-6996
E-mail: jklein@rsc.ca
Web: www.rsc.ca/idndr

Caribbean Disaster Emergency Response Agency (CDERA)

The Garrison, St. Michael
Barbados
Tel. (246) 436-9651
Fax (246) 437-7649
E-mail: CDERA@Caribsurf.com
Web: www.cdera.org

Emergency Preparedness Canada

122 Bank Street
Ottawa, Ontario, K1A 0W6, Canada
Tel. (613) 991-7034
Fax (613) 998-9589
E-mail: communications@epc-pcc.x400.gc.ca
Web: www.epc-pcc.gc.ca

Federal Emergency Management Agency (FEMA)

500 C Street SW
Washington, DC 20472-0001
Tel. (202) 646-4600
Fax (202) 646-4060
E-mail: eipa@fema.gov
Web: www.fema.gov

Fire Protection Association of Australia

PO Box 1049
Box Hill, VIC 3128, Australia
Tel. (61 3) 9890-1544
Fax (61 3) 9890-1577
Web: www.fpaa.com.au

International Committee for Museum Security (ICMS)

Günther Dembski, Chair
Kunsthistorisches Museum
Burgring 5
1010 Vienna, Austria
Tel. (43 1) 525 24 380
Fax (43 1) 525 24 501
E-mail: icms@icms.org.pl
Web: www.cims.org.pl

International Committee of the Blue Shield (ICBS)

Blue Shield Coordinator
ICOMOS
75 rue du Temple
75005 Paris, France
Tel. (33 1) 42 77 35 76
Fax (33 1) 42 77 57 42
E-mail: leovn@xs4all.nl
Web: www.icomos.org/blue_shield

International Decade of Natural Disaster Reduction (IDNDR)

United Nations Department of Humanitarian Affairs
Palais des Nations
CH-1211 Geneva 10, Switzerland
Tel. (41 22) 798 6894
Fax (41 22) 733 8695
E-mail: idndr@dha.unicc.org
Web: hoshi.cic.sfu.ca/idndr

National Fire Protection Association (NFPA)

One Batterymarch Park
Quincy, MA 02269-9101
Tel. (617) 770-3000
Fax (617) 770-0700
E-mail: public_affairs@nfpa.org
Web: www.nfpa.org

NFPA International

Tel. (1 617) 984-7700
Fax (1 617) 984-7777
E-mail: NCandee@NFPA.org

Museos y otras organizaciones profesionales afines**American Association for State and Local History (AASLH)**

1717 Church Street
Nashville, TN 37203-2991
Tel. (615) 320-3203
Fax (615) 327-9013
E-mail: history@aaslh.org
Web: www.aaslh.org

American Association of Museums (AAM)

1575 Eye Street NW, Suite 400
Washington, DC 20005-3943
Tel. (202) 289-1818
Fax (202) 289-6578
E-mail: americas@aam.us.org
Web: www.aam-us.org

American Institute of Architects (AIA)

1735 New York Avenue NW
Washington, DC 20006
Tel. (202) 626-7300
Fax (202) 626-7587
Web: www.aiaonline.com

Association of Art Museum Directors

41 E. 65th Street
New York, NY 10021
Tel. (212) 249-4423
Fax (212) 535-5039
E-mail: aamd@amn.org
Web: www.aamd.net

Canadian Museums Association (CMA)

280 Metcalfe Street, Suite 400
Ottawa, Ontario, K2P 1R7, Canada
Tel. (613) 567-0099
Fax (613) 233-5438
E-mail: info@museums.ca
Web: www.museums.ca

Conseil de l'Europe/Council of Europe

Point I
67075 Strasbourg Cedex, France
Tel. (33 3) 88 41 20 00
Fax (33 3) 88 41 27 81
E-mail: point_i@coe.fr
Web: www.coe.fr

ICOM—ARAB

M. A. Nur El Din, Chair
Faculty of Archaeology
Cairo University
Giza, Egypt
Fax (20 2) 572 8108

ICOM—Asia and Pacific (ASPAC)

Dr. Amareswar Galla, Chair
Director, Australian Centre for Cultural Diversity Research & Development
University of Canberra
PO Box 1, Belconnen
ACT 2616, Australia
Tel. (61 6) 201 2199
Fax (61 6) 201 5999
E-mail: galla@science.canberra.edu.au

ICOM—Central Africa (ICOMAC)

Mme Shaje Tshiluila, Chair
Professeur à l'Université de Kinshasa
B.P. 13933
Kinsha I, République démocratique du Congo
Tel. (243 12) 60 263

ICOM—Europe

Jack Kock, Chair
Department of Medieval Archaeology
University of Aarhus
Moesgard, DK-8270
Højbjerg, Denmark
Tel. (45) 89 42 4606
Fax (45) 86 27 2378

ICOM—Latin America and the Caribbean (ICOM-LAC)

Sra. L. San Román, Chair
Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes, Dirección General de Museos
Apdo. 10277-1000
San José, Costa Rica
Tel. (506) 255 3051
Fax (506) 255 2197
E-mail: lsanroma@terra.ecouncil.sc.cr

ICOM—Maghreb*M. H. Ben Hassan, Chair*

Directeur de la Planification et du Suivi
des Projets

Agence nationale de Mise en Valeur du
Patrimoine Archéologique et Historique
20 rue 8010, Monplaisir 1002 Belvédère
Tunis, Tunisia

Tel. (216 1) 796 168

Fax (216 1) 781 993

ICOM—West Africa (CIAO)*M. Samuel Sidibe*

Directeur de Musée National

B.P. 159 Bamako, Mali

Tel. (223) 231 486

Fax (233) 231 909

Institute of Museum and Library Services (IMLS)

11000 Pennsylvania Avenue NW

Washington, DC 20506

Tel. (202) 606-8536

Fax (202) 606-8591

E-mail: imlsinfo@imls.fed.us

Web: www.imls.fed.us

International Committee for Documentation (ICOM-CIDOC)*Pat Young, Chair*

c/o CHIN

15 Eddy Street, 4th Floor

Ottawa, Ontario, K1A 0M5, Canada

Tel. (819) 994-1200

Fax (819) 994-9555

E-mail: pyoung@chin.gc.ca

Web: www.cidoc.icom.org

International Council of Museums (ICOM)

Maison de l'Unesco

1, rue Miollis

F-75732 Paris Cedex 15, France

Tel. (33 1) 47 34 05 00

Fax (33 1) 43 06 78 62

E-mail: secretariat@icom.org

Web: www.icom.org

International Council on Archives (ICA)

60, rue des Francs-Bourgeois

75003 Paris, France

Tel. (33 1) 40 27 63 49

Fax (33 1) 42 72 20 65

E-mail: 100650.54@compuserve.com

Web: www.archives.ca/ica

International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA)

PO Box 95312

2509 CH The Hague, Netherlands

Tel. (31 70) 314 0884

Fax (31 70) 383 4827

E-mail: IFLA@ifla.org

Web: www.ifla.org

Museums Association of the Caribbean (MAC)

MAC Secretariat

PO Box 112

Bridgetown, Barbados

Tel. (1 246) 228 2024

Fax (1 246) 429 8483

E-mail: gill@candw.lc

Parks Canada National Office

25 Eddy Street

Hull, Quebec, K1A 0M5, Canada

Tel. (819) 997-0055

Fax (819) 953-8770

E-mail: parks_webmaster@pch.gc.ca

Web: www.parkscanada.pch.gc.ca

Scottish Museums Council

20/22 Torpichen Street

Edinburgh EH3 8JB, Scotland,

United Kingdom

Tel. (44 131) 229 7465

Fax (44 131) 229 2728

E-mail: inform@scottishmuseums.org.uk

Web: www.scottishmuseums.org.uk

Unesco

7, place de Fontenoy

75352 Paris 07 SP, France

Tel. (33 1) 45 68 10 00

Fax (33 1) 45 67 16 90

E-mail: wh-info@unesco.org

Web: www.unesco.org/whc

Índice alfabético

Los números de página escritos en cursiva se refieren a ilustraciones.

- acceso
 a lugares de almacenamiento o depósito, 151–152, 239
 a refugios, 123, 125
Ver también hojas informativas y mapas
- actividades de cierre o apagado. *Ver* maquinarias, motores y aparatos eléctricos; sistemas de servicios públicos
- actividades de limpieza, tipos de, 40, 63, 150, 182
 depósito o almacenamiento de las colecciones, 93–94, 149
- administración
 análisis de registros, 208–209
 factores de seguridad, 116, 212, 213
 inventarios, 207–208,
 oficina central de emergencia, 77, 122, 127, 217
 problemas financieros y de responsabilidad civil, 210
 seguridad de los equipos y datos, 212, 213
 seguro, 210–212
- advertencias o alertas de emergencia, 76–77, 97, 119
- Agencias, desastres. *Ver* entidades de servicios de emergencia
- agencias meteorológicas, 95
- amenazas
 definición, 5
 emergencias especiales y, 249
 materiales para distribuir sobre emergencias, 62
 mayor conciencia de, 11–12, 73
 medidas de protección para amenazas relacionadas con las instalaciones, 184–188
 tipos de, 1, 10–11
Ver también medidas de protección
- análisis de bienes. *Ver* análisis de vulnerabilidad y bienes
- análisis de vulnerabilidad y bienes, 16, 35
 cuestionario, 28
 equipo de administración y registros, 37, 58, 203, 206–215
 equipo encargado de las colecciones, 58, 140, 142, 143–145
 equipo encargado de las instalaciones, 58, 174, 177–188
 equipo de seguridad personal y pública, 58, 111, 114–120
 por equipos departamentales de preparación, 56–58, 62, 111, 140, 174, 203–204
 y listas de prioridades de los objetos, 147–148, 161
Ver también presupuesto
- ansiedad. *Ver* psicología y emociones
- anuncios de emergencia, 31, 76–77, 80, 83
- asesoramiento y apoyo externo, 74–75, 131
 para el director, 38–39
 para el DPE, 48
 para los equipos departamentales, 120, 146–147, 184, 213
Ver también organizaciones de recursos, entidades externas
- asociaciones profesionales, 38, 263–264
- aspectos y consideraciones relativas al mejor momento, actividades de la lista de control, 134–135, 166–167, 194, 199–200, 224
 reunión de información evaluativa, 72, 85, 100, 103, 104, 221
- descansos laborales durante desastres, 130, 163, 221
- actualizaciones del plan de emergencia, 18, 74
- etapas de reacción posterior a la emergencia, 220
- actualizaciones de la lista de prioridades, 148
- cronogramas de respuesta, 49, 127
Ver también sistemas de notificación y advertencia o alerta
- Barbados Museum and Historical Society, 67, 91, 100, 126, 157, 185
 contenido del manual, 234, 255–256
 estudio de casos, 18–19
 equipos de emergencia, 230
 procedimientos de evacuación, 238–239, 248–249
- Barton, John P., 42, 46
- Bennett, Shelley, 12
- Bergman, Robert, 13
- bibliotecas, incendios en, 2, 150, 155
- bienestar mental. *Ver* psicología y emociones
- campana pública de recaudación de fondos, 16, 37, 85–86, 161
- campanas para recaudar fondos
 etapa posterior al desastre, 37, 85–86, 161
 preemergencia y prevención, 16, 36, 38
- capacitación
 consejos de seguridad, 93–94
 durante emergencias, 101
 emergencia básica, 92, 135
 importancia de, 89–90, 167
 métodos básicos de, 91, 136, 171, 201, 225
 presupuesto para el personal, 37
 recorrido del edificio, 181
 relativa a las colecciones, 98, 157, 158–160, 167–171
 técnicas de observación, 91, 94, 136
Ver también entidades de servicio de emergencia
- capacitación del personal. *Ver* ejercicios, formación de equipos; programa de capacitación
- capacitación en aspectos de la seguridad, 93–94
- características arquitectónicas. *Ver* edificios o instalaciones
- centro de mando, 122, 127, 217
- Centro Getty, “Manual de planificación de emergencia”, 67, 92, 102, 126, 130, 220, 231, 237, 242
 carro para responder a emergencias, 243–244
 suministros de primeros auxilios, 242
- cierre del edificio. *Ver* sistemas de notificación y advertencias o alertas
- cierre del paso de gas. *Ver* sistemas de servicios públicos
- cierre o apagado automático de dispositivos, 165, 198
- códigos
 anuncio de emergencia, 80
 contraseña para computadora, 209
 sistema de identificación de objetos, 117, 137n.6, 145
- combustible. *Ver* maquinarias, motores y artefactos eléctricos
- comité de preparación para emergencias (CPE), 53–67
 actividades de desarrollo del plan, 30
 conciencia del personal de, 71, 74, 151, 188
 conocimientos y selección de los integrantes, 32
 Cuestiones por considerar, 54, 56, 57, 61
 definición, 4
 documentos producidos, 49–50, 53–54, 59
 DPE como presidente de, 49
 Ejercicio recomendado, 49
 formación y planificación, 49
 funciones y responsabilidades (lista), 14
- identificación de daños a cargo de, 55–56
 informe de identificación de peligros por parte de, 53–54
 informe de medidas de preparación, 60
 informe de medidas preventivas, 59
 Informes 1 y 2 para el (resúmenes), 35, 50, 58, 111, 140, 174, 203–204
- cómo usar este libro, 2–3
- actividades principales (tabla), 30
 descripciones generales, 8, 30, 44–45, 110
 términos útiles, 3–5
- compras. *Ver* fondos (en efectivo y crédito)
- comunicaciones
 equipo encargado de las instalaciones, 72
 externas, 69, 74–75, 79–80, 84–85
 internas, 69–71, 78–79, 80, 84
 interrupción, 71
 normas para emergencia, 79
 periodo de emergencia, 76–83
 procedimientos de recuperación, 63, 84–87
 “sistema de compañeros”, 19, 25, 78, 160
 tipos de emergencia, 61
 y documentación, 70, 226, 250
Ver también recopilación e intercambio de información
- comunicaciones posteriores al desastre. *Ver* programa de comunicaciones
- comunicados de prensa, 81–82, 220
- confidencialidad, mantenimiento de, 81, 116, 217, 222, 224, 241
- conocimientos prácticos. *Ver* descripciones de las funciones laborales
- consejo de administración fiduciaria, 36, 80, 218
- conservación / restauración
 aparatos para comunicaciones, 84–85, 86
 organizaciones, 261–262
 prioridades, 144–145, 148, 161
 recursos y contactos, 74
 y evaluación de daños, 160–161, 170
 y procedimientos de recuperación, 162
Ver también protección de los objetos de la colección
- Considine, Brian, 31
- construcción o remodelación. *Ver* mantenimiento de las instalaciones
- consultores externos
 análisis a cargo de, 56–57
 capacitación a cargo de, 94–95
 establecer contacto con, 73, 74–75
Ver también expertos
- contratistas habilitados, 196–197
 pautas para, 187
- coordinador de comunicaciones, 3, 69
 planificación de las comunicaciones, 78–80
 responsabilidades clave, 52, 76
 y los medios de comunicación, 81–83, 85–86
- coordinador de recursos humanos
 descripción de las funciones del, 219, 259–260
 funciones, 78, 85
- coordinador de la respuesta de emergencia (CRE), 4, 30, 47
 actividades de desarrollo del plan, 30
 conocimientos teóricos y prácticos, 33
 descripción de funciones, modelo, 34,
 funciones y responsabilidades (lista), 14
 puesto de mando, 122, 217
 y los equipos de respuesta, 61
- coordinador del plan de emergencia, 33, 34
- corte de energía. *Ver* energía eléctrica
- costos. *Ver* presupuesto
- costos de restauración en comparación con los de prevención, 37
- CPE. *Ver* comité de preparación para emergencias
- CRE. *Ver* coordinador de respuesta de emergencia
- credenciales de identificación, 61, 118, 125, 156, 158
- críticas e informes, postemergencia, 86–87, 97, 100, 104, 130–131, 221, 226
- cuestionarios de preparación, 28, 90

- Cuestiones por considerar, 45
 al identificar peligros, 54
 comité de preparación de emergencia (CPE), 54, 56, 57, 61
 director de preparación para emergencias (DPE), 48
 director, 31, 35, 36, 38, 39
 dotación de personal y delegación de responsabilidad, 35
 entidades de servicio de emergencia de la comunidad, 48
 equipo de administración y registros, 207, 212, 213, 216, 232
 equipo de respuesta, 61
 equipo de seguridad personal y pública, 117, 118, 119, 121, 122, 124, 125, 128, 132, 134, 137
 equipo encargado de las colecciones, 146, 147, 148, 152, 153, 155, 158, 159, 162, 166, 168, 169
 equipo encargado de las comunicaciones, 75, 77, 79, 87
 equipo encargado de las instalaciones, 180, 182, 183, 189, 191, 194, 197, 199, 201
 equipos para comunicaciones, 77
 etapa posterior al desastre, 87
 financiamiento y responsabilidad civil, 38
 funciones de los consejeros fiduciarios, 36
 otros planes de emergencia, 48
 política de preparación de toda la institución, 32
 posibles daños, 55–56, 59
 programa de capacitación, 105
- Cummins, Alissandra, 13, 18–19, 36, 91, 98, 100, 103, 108, 127, 178, 185, 200
- daños y pérdidas
 evaluación de, 66, 129, 160–161, 193–194, 219, 249
 evitar las cifras estimadas de, 82
 lista de museos, 10–11
- daños de productos químicos, 55
- defensa civil. *Ver* planes de respuesta de la comunidad
- demolición, alternativas de la, 84, 86
- departamento de policía. *Ver* entidades de servicio de emergencia
- departamento local de bomberos, 74, 86, 146
 visitas e inspecciones, 94, 180–181, 184, 239
- desastre
 declarados en la esfera nacional, 161
 definición de, 3
- desastres, 199
 ejemplos de recientes, 2, 15–16
 proporcionar información sobre, 73
 tipos de, 2, 53–54
 visualización de ejercicios mentales, 99
- desastres causados por incendios
 categorías de, 96
 ejemplos de, 2, 10–11, 12, 37, 73, 186
 factores comunes en, 150
 medidas de respuesta en, 135
 precauciones contra, 150
 valores estimados de las pérdidas, 10–11
 y daños ocasionados por el humo, 55, 102, 171
 y daños ocasionados por el agua, 150, 186
- desastres causados por terremotos
 ejemplos de, 1, 2, 20, 24, 84, 86
 preparación, 97–98, 101, 152
 video, 73
- desastres declarados a nivel nacional, EE.UU., 161
- desastres industriales (lista), 54
- desastres naturales
 condiciones meteorológicas graves, 22, 91, 95, 235
 ejemplos de recientes, 2, 10–11
 marítimos, 67, 127, 183, 235
 variedades de, 53
- desastres ocasionados por el agua
 daños por, 55, 144
 herramientas y suministros para, 95, 183, 198, 199
 incendios y, 150, 186
 inundaciones, 2, 147
 “inundación causada por los rociadores”, 150
 técnicas de rescate para, 170–171
 tipos de, 53, 54, 101
- desastres ocasionados por guerra, ejemplo de, 2
- desastres ocasionados por huracanes, 100, 101–102, 235
 ejemplos de, 2, 18, 22, 23, 84
- desastres ocasionados por inundaciones ejemplos de, 2, 23, 147
- descripción de las funciones del director de seguridad de las colecciones, 157, 246–247
- descripción de las funciones del supervisor de sistemas de edificios, 257–258
- descripción de las funciones laborales
 coordinador del plan de emergencia, 33, 34
 director de recursos humanos, 219, 259–260
 director de seguridad de las colecciones, 157, 246–247
 equipo de respuesta, 61, 106, 127–128, 156–158, 192–193, 218–219
 genéricas o flexibles, 193, 218–219
 personal de instalaciones y mantenimiento, 183
 supervisor de seguridad personal y pública, 127, 240–241
 supervisor de sistemas de edificios, 193, 257–258
- Ver también* vía jerárquica de mando, *apéndices*
- director. *Ver* director de preparación para emergencias (DPE)
- director, funciones del, 14, 27–41
 asignar las funciones de responsabilidad y brindar apoyo, 32–33, 35
 compromiso institucional del, 31
 crear un presupuesto, 36–38
 Cuestiones por considerar, 31, 35, 36, 38, 39
 dar inicio a las medidas inmediatas, 40–41, 168
 en seis áreas de actividades (listas), 29, 41
 establecer contactos con recursos externos, 38–39
 formulación de normas, 31–32
 involucrar a la comunidad y a los medios de comunicación, 39
 involucrar a los consejeros fiduciarios, 36, 80
 preparación, 12, 86
- director de preparación para emergencias (DPE), 4, 8, 13
 actividades de desarrollo del plan, 30, 47–52, 71
 cumplir también funciones del CRE, 33, 44, 61
 como presidente del comité del CPE, 49, 68
 conocimientos teóricos y prácticos, 33
 Cuestiones por considerar, 48
 dirección del programa de capacitación a cargo de, 89–93
 funciones y responsabilidades (lista) 14, 47
 implementación de las medidas de preparación a cargo de, 60
 implementación de las medidas de prevención a cargo de, 59
 materiales sobre procedimientos de emergencia a cargo de, 62
 plan de recuperación a cargo de, 63–64
 plan de respuesta a cargo de, 61–62
 y el coordinador de comunicaciones, 52
 y los equipos departamentales de preparación, 50–51, 56–58
- directorio de organizaciones selectas, 261–264
- docentes. *Ver* personal voluntario
- documentación
 actividades de recuperación, 226
 de procedimientos de protección, 151, 188
 evaluación de, 207–209
- evaluación de daños, 66, 129, 160–161, 192, 194, 211–212, 219
- planta física, 132, 197–198, 209
- suministro de formularios, 21, 223
- documentos
 creados por el CPE, 49–50, 51, 53–56
 creados por el DPE, 62
 creados por el DPE y CPE, 53–56, 59, 60
 creados por el encargado de los registros, 79, 100
 planos arquitectónicos, 198, 200, 209
 propuestas presentadas por el DPE, 59, 60
Ver también hojas informativas y mapas; informes
- domicilio particular
 empleados que se encuentran en, 79, 97, 131, 164
 familiares que se encuentran en, 19, 23, 61, 78, 81, 130, 220
 preparación de emergencia en el, 25, 97–98
- Donaciones
 de empresas, 95
 monetarias, 83, 85–86
Ver también personal voluntario
- DPE. *Ver* director de preparación de emergencia
- edificios o instalaciones
 cierre de, 80, 83, 116
 cimientos y mampostería, 179
 como refugios locales para la población, 124, 191
 daños o fallas estructurales de, 55, 192, 194
 equipos de reparación, 198–199
 inspección de evaluación, 178–181
 inspección de seguridad, 115
 inspección de seguridad contra incendios, 180–181
 instalaciones sanitarias de emergencia, 85, 250
 jardines y paisajismo, 181
 lugares seguros y refugios de emergencia, 123–124, 126, 155–156, 168, 190–191
 planos arquitectónicos y sistemas de servicios públicos, 48, 198, 200, 209
 planos del sistema mecánico y, 198
 preservación histórica, 18–19, 37, 84, 194
 proyecciones de, 22, 183
 puertas y persianas permanentes en, 19, 60, 100, 250
 puertas y ventanas, 123, 156, 179, 182, 186, 214
 puesto de mando, 122, 217
 salidas y rutas de emergencias, 65, 124–125, 198, 238–239
 sistemas de extinción de incendios, 96, 150, 198
 techos y canalones, 179, 185
 vulnerabilidades posibles de, 16, 55–56, 91, 177
 y procedimientos de evaluación de daños, 66, 193–194, 249
- ejercicios, 30
 elementos de utilería para, 100
 emergencias, 25, 70, 97
 realizar ejercicios planeados, 99–102, 106, 126, 135–136
 sesión de información evaluativa después de, 86, 100, 221
 situaciones para, 101–102
 triaje mental, 98–99
Ver también procedimientos de evacuación
- ejercicios de representación, 106
 durante los simulacros, 100–101
 relaciones con los medios, 81
Ver también Ejercicios sugeridos
- ejercicios mentales, 98–99
- Ejercicios sugeridos, 45
 alternativas del sistema telefónico, 76
 discusiones de la situación del CPE, 49
 equipo de administración y registros, 206, 215, 223

- equipo de seguridad personal y pública, 119, 127, 133
- equipo encargado de las colecciones, 143, 150
- equipo encargado de las comunicaciones, 72, 76, 78
- equipo encargado de las instalaciones, 177, 181, 182, 185, 186, 193, 198, 200
- frases negativas, 72
- intercambio de ideas sobre una situación de incendio, 12
- limpieza y orden de oficinas, 150
- prueba del procedimiento de apagado o cierre, 200
- situaciones con las peores condiciones, 78, 143
- energía eléctrica
- corte de energía, 25, 83, 101, 146, 151
- de reserva, 25, 28, 192, 195
- recortes, 151
- suministros, 243–244
- verificación de los equipos, 180, 192, 214
- Ver también* maquinaria, motores y aparatos eléctricos
- entidades de servicios. *Ver* entidades de servicio de emergencia
- Elo, Olavi, 1
- emergencias por accidentes (lista), 54
- emergencia, definición de, 3
- emergencia, plan de, 8, 29–39
- actividades principales de desarrollo (tabla), 30
- áreas de actividad, 65–66
- áreas de funciones, 15–16
- áreas de problemas, 15–16
- áreas de procedimientos, 15–16
- conciencia personal de, 71, 74, 151
- contenido del plan de recuperación, 64
- contenido del plan de respuesta, 62
- cuestionario para la evaluación de necesidades, 28
- detalles importantes, 182–183
- ejemplos de ímpetu, 18, 20, 22, 24
- elementos de eficacia, 16, 64
- evaluación o crítica de ejecución, 86–87, 97, 100, 104, 130–131, 221, 226
- factores de complejidad, 67
- lecciones de desarrollo, 18–19, 21, 23, 25
- medidas de protección, 15, 65
- medidas y soluciones inmediatas, 17
- normas escritas de compromiso con, 31
- páginas de contenido, 67, 231–236
- plazos de finalización, 91
- preparación del personal, 17
- procedimientos de activación y desactivación, 15, 78, 97
- redacción del plan a cargo del DPE, 64–66
- requisitos generales, 15–17
- sistema de notificación, 97, 119
- emergencias de fin de semana, plan de respuesta para, 61, 97, 114
- emergencias nocturnas y fuera del horario normal, plan de respuesta para, 61, 97, 114
- Emergency Response and Salvage Wheel*, 75, 87n.4, 170, 172n.2
- emociones. *Ver* psicología y emociones
- empresas locales, contactos con las, 74, 95, 196–197
- entidades de seguridad pública. *Ver* entidades de servicio de emergencia
- entidades de servicio de emergencia
- capacitación a cargo de, 94–95
- capacitación para, 160
- comunicación con, 28, 30, 74–75, 79–80, 131
- contactos con los equipos departamentales, 120, 146–147, 164, 184
- contacto del director con, 38–39
- contacto del DPE con, 48
- cuándo llamar, 150
- departamento de policía, 95, 239
- equipos que se pueden obtener de, 199
- intercambio de planes de emergencia con, 19, 75
- Ver también* promoción comunitaria
- equipo departamental de administración y registros, 51, 203–227
- actividades de liderazgo, 204–205
- análisis de vulnerabilidad y bienes (Informe 1), 58, 203, 206–215
- capacitación, 225–226
- colaboración con otros equipos
- departamentales, 20, 113, 142, 159, 175, 193, 205, 208
- Cuestiones por considerar, 207, 212, 213, 216, 222
- Ejercicios sugeridos, 206, 215, 223
- equipos, 212–213
- funciones y medidas necesarias, 58, 203, 217–219
- plan de emergencia para, 66
- procedimientos de recuperación a cargo de, 63, 217
- procedimientos y técnicas de respuesta (Informe 2), 58, 204, 215–226
- resumen de informes, 58, 203–204
- rutinas y listas de control, 224
- selección del equipo, 204–205
- y el CPE, 205
- equipo departamental de instalaciones y mantenimiento, 51, 173–202
- actividades de liderazgo, 174–176
- análisis de vulnerabilidad y bienes (Informe 1), 58, 174, 177–188
- capacitación a cargo de, 200–201
- colaboración con otros equipos
- departamentales, 113, 141, 175–176, 205
- Cuestiones por considerar, 180, 182, 183, 189, 191, 194, 197, 199, 201
- Ejercicios sugeridos, 177, 181, 182, 185, 186, 193, 198, 200
- funciones y medidas necesarias, 58, 173–174, 191–192
- hojas de datos, mapas y planos, 197–198, 209
- lista de contratistas y proveedores, 196–197
- medidas de protección, 184–188
- procedimientos de recuperación a cargo de, 63, 193–196
- procedimientos y técnicas de respuesta (Informe 2), 58, 174, 188–202
- resumen de informes, 58, 174
- rutinas y listas de control, 194, 199–200
- selección del equipo, 174–175
- suministros y equipos para, 183, 198–199
- y el CPE, 175–176
- equipo departamental de las colecciones, 139–172
- actividades de evaluación de las colecciones, 143–145
- actividades de liderazgo, 140–142
- actividades relativas a la fijación de prioridades, 147–148
- análisis de vulnerabilidad y bienes (Informe 1), 58, 140, 142–143
- capacitación a cargo de, 98, 168–171
- colaboración con otros equipos
- departamentales, 113, 141–142, 150, 159, 175, 205, 208
- Cuestiones por considerar, 146, 147, 148, 152, 153, 155, 158, 159, 162, 166, 168, 169
- Ejercicios sugeridos, 143, 150
- equipo de respuesta, 141, 156–158
- equipos y suministros, 165–166
- evaluación de la documentación, 145–146
- funciones y medidas necesarias, 58, 139–140, 156
- implementación de las medidas de protección, 149–153
- listas de control, 157, 166–167
- procedimientos de recuperación, 63, 160–163
- resumen de informes, 58, 140
- procedimientos y técnicas de respuesta (Informe 2), 58, 140, 154–171
- selección del equipo, 141
- y el CPE, 142, 147
- equipo departamental de seguridad personal y pública, 51, 57, 111–138, 240–241
- actividades del jefe del equipo, 112–114
- análisis de vulnerabilidad y bienes (Informe 1), 58, 111, 114–120
- capacitación a cargo de, 135–136
- capacitación de, 93–94, 136–6
- colaboración con otras instituciones culturales, 21, 216
- colaboración con otros equipos
- departamentales, 113–114, 141, 156, 159, 175, 205
- Cuestiones por considerar (Informe 1), 117, 118, 119
- Cuestiones por considerar (Informe 2), 121, 122, 124, 125, 128, 132, 134, 137
- Ejercicios sugeridos, 119, 127, 133
- equipo de respuesta, 125–128
- estudio de las prioridades de seguridad, 115–116
- evaluación de las fuerzas de seguridad, 116–117
- funciones y medidas necesarias, 57–58, 111–112, 125–127
- preguntas para la práctica de evacuación, 135–136
- procedimientos de recuperación por, 63
- procedimientos y técnicas de respuesta (Informe 2), 58, 111, 120–135
- resumen de informes, 58, 62, 111
- rutinas y listas de control, 134–135
- selección del equipo, 112
- y el CPE, 113
- equipo encargado de los registros y archivos. *Ver* equipo departamental de administración y registros
- equipos de alquiler. *Ver* equipos y suministros para emergencias
- equipos departamentales de preparación, 3, 30
- actividades para el Informe 1 (listas), 115, 143, 178, 206
- actividades para el Informe 2 (listas), 121, 154, 189, 216
- áreas de procedimientos de recuperación, 63
- capacitación a cargo de, 98, 135–136, 168–171, 200–201, 225–226
- capacitación interdepartamental, 103–104
- documentos que necesitan, 57
- funciones y responsabilidades, 14, 56–58, 111–112, 230
- informe de evaluación de peligros del CPE para, 53–56
- Informes 1 y 2 para el CPE (resúmenes), 35, 50, 58, 111, 140, 174, 203–204
- inspección de bienes y vulnerabilidades a cargo de, 56–57
- listas de control, 134–135, 157, 166–167, 194, 199–200, 224
- nombramiento del DPE de, 50–51
- organigrama, 51
- pautas para la formación de equipos, 103–104
- proporcionar información para, 73
- selección del personal, 112, 141, 174–175, 204–205
- Ver también* equipos departamentales específicos
- equipos departamentales de respuesta, 230
- actividades de capacitación, 106, 200–201
- creación y liderazgo, 61
- descripción de las funciones laborales, 61, 106, 127–128, 156–158, 192–193, 218–219, 240–241
- equipo de seguridad personal y pública, 125–128, 240–241

- equipo encargado de administración y registros, 217–219
- equipo encargado de las colecciones, 156–158
- equipo encargado de las instalaciones, 103–104, 191–193
- informe sobre las funciones de, 35, 50
- listas de actividades del Informe 2 para, 121, 154, 189, 216
- preguntas sobre, 61
- Ver también* procedimientos de recuperación
- equipos de preparación. *Ver* equipos departamentales de preparación
- equipos de protección contra incendios, 150
- extintores, 95–96, 134, 199
- detectores de incendios, 10–11, 37, 251
- para el equipo encargado de las instalaciones, 183
- sistemas de rociadores y rocío, 181, 186
- equipos para desastres, Museo de Barbados, 126, 230
- equipos para emergencias, Museo de Barbados, 230
- equipos y datos de las computadoras, 94, 206, 209, 211, 222, 225
- recuperación, 63, 217–218
- equipos y suministros para emergencias, 242–245
- alimentos y agua, 85, 133, 166, 199, 240
- capacitación con, 95–96, 200–201
- carro de respuesta, 182, 243–244
- comunicaciones, 76–77, 119
- equipo de administración y registros, 212–213, 223–224
- equipo de seguridad personal y pública, 119, 132–134
- equipo encargado de las colecciones, 165–166
- equipo encargado de las instalaciones, 183, 198–199
- hoja informativa de caja de suministros, 245
- hojas informativas para, 245, 250
- identificación disponible, 40, 119, 197–198
- “lista de deseos”, 86, 183, 186
- lista de recursos, 196–197
- métodos de compra y autorización para compras, 74, 134, 196, 199
- presupuesto para, 37
- procedimientos de recuperación, 195
- protección contra incendios, 183
- rutinas de las listas de control para, 134–135, 166–167, 194, 199–200, 224
- suministros para primeros auxilios, 242, 245
- Ver también* hojas informativas y mapas, maquinarias, motores y aparatos eléctricos
- erupción volcánica, 2
- estabilidad ambiental, 123, 150–153, 155
- humidificadores y extractores, 198
- estabilización, definición, 161
- Ver también* objetos de la colección, estabilidad ambiental
- establecimiento de contactos profesionales
- por el director, 38–39
- por el DPE, 48
- estado de ánimo. *Ver* psicología y emociones; formación de equipos
- etapas de reacción. *Ver* psicología y emociones
- evaluación. *Ver* plan de emergencia; programa de capacitación
- evaluación de inventarios, 207–208
- Ver también* objetos de la colección
- evaluación del lugar, edificio, 181
- evaluación de los daños. *Ver* daños y pérdidas
- evaluación de los jardines y predios, 181
- evacuación del personal. *Ver* procedimientos de evacuación
- eventos especiales, pautas para, 187–188
- expertos
- análisis de cargo de, 56–57, 178–179, 180–181
- capacitación a cargo de, 41, 94–95, 135, 200
- contacto del director con, 38–39
- contacto del DPR con, 48
- manejo de obras de arte, 252
- relatos sobre desastres hechos por, 73
- Ver también* consultores; entidades de servicios de emergencia
- exterior, elementos que no estén asegurados, 177, 181
- familias
- establecer contacto con, 25, 78, 81
- preparación de emergencia para, 25, 97–98
- primera preocupación por, 19, 23, 130, 220
- Faulk, Wilbur, 67, 97, 99, 136
- Federal Emergency Management Agency (FEMA), 23, 73, 262
- fiduciaria, consejo de administración, 30, 36, 80, 105, 218
- fiestas e inauguraciones, pautas para, 187–188
- fondos (en efectivo y crédito)
- acceso a fondos de emergencia, 25, 37, 41, 66, 134
- para compras en situaciones de emergencia, 74, 133, 196, 199, 210, 222
- formación de equipos, 61
- ejemplos de estudios de casos, 19, 21, 23, 25
- miembros del CPE, 32
- pautas, 103–104
- proceso de planificación, 33, 35, 50–51, 72, 120, 189
- formularios. *Ver* documentos; hojas informativas
- fotografía
- colecciones, 60, 146
- de daños, 192
- equipos, 161, 250
- procedimientos de protección para antes y después, 188
- situación de emergencia, 79
- Franklin D. Roosevelt National Historic Site, 11, 37
- funcionarios locales, 80, 94–95
- Ver también* organizaciones de recursos, externos
- funciones de liderazgo
- del director, 29
- del DPE, 89–93
- equipos departamentales, 30, 61, 112–114, 140–142, 174–176, 204–205
- fuerza de seguridad, 135, 240–241
- puesto de mando de emergencia, 77, 122, 127, 217
- Ver también* vía jerárquica de mando, responsabilidad de, delegación de
- generador de emergencia, 25
- gente,
- alimentos y agua para, 85, 133, 166, 199, 240
- asignación de agua para, 133
- clave en la esfera local, 38–39, 48, 74, 80, 94–95
- como principal prioridad en casos de emergencia, 23, 55, 90, 124, 135, 185
- disposiciones del plan de emergencia para, 16, 55, 65, 66, 87, 240–241
- espacio permitido en los refugios para individuos, 155, 190
- fomentar la comunicación entre, 72
- información médica sobre la, 214, 241
- monitoreo de la, 87, 118, 124, 134, 151, 237, 238–239
- niños, atención de los, 123, 155, 190, 240
- que ya han pasado por la experiencia de algún desastre, 73, 102–103, 220–221
- seguridad personal de la, 66, 100, 214, 240–241
- sesiones de información y orientación, 85, 100, 103, 104, 220–221, 226
- “sistema de compañeros” para ubicar, 19, 25, 78, 160
- suministros de emergencia para, 132–133
- Ver también* procedimientos de evacuación, familias, psicología y emociones
- grupos de apoyo. *Ver* entidades de servicios de emergencia; organizaciones de recursos, fuera del establecimiento
- guía de excursiones o del museo, 51, 80
- glosario de términos, 3–5
- herramientas. *Ver* equipos y suministros para emergencias
- historia de casos
- del Barbados Museum and Historical Society, 18–19
- del Museo de Arte Popular Americano, 20–21
- del Mystic Seaport Museum, 22–23
- del Museo de Arte de Seattle, 24–25
- historias de casos, 18–25
- lecciones de desarrollo, 18–19, 21, 23, 25
- hojas de datos y mapas
- compilación, 30, 40
- equipo de administración y registros, 222
- equipo de seguridad personal y pública, 132
- equipo encargado de las colecciones, 165
- equipo encargado de las instalaciones, 197–198
- lista del Centro Getty de, 249–251
- lista de prioridades de los objetos de la colección, 147–148, 161, 168
- lista de empleados y personas de contacto, 75, 77, 97, 131–132, 164, 196–197, 221–222, 223
- manual de planificación de emergencias, 231, 233, 245
- mapas de evacuación, 80, 124, 198
- mapas de ubicación de los equipos, 132
- Ver también* rutinas de las listas de control, documentos, manual del plan de emergencia
- hojas informativas
- hojas informativas de búsqueda y rescate, 250
- Hunter, John E., 72, 129, 160, 193, 205, 219
- Huntington Library Art Collections and Botanical Gardens, 2, 10, 12, 150
- impacto humano
- emergencias (lista), 54
- peligros para los objetos, 55
- terrorismo, 2, 54, 73
- Ver también* gente; psicología y emociones
- imprevistos, planificación de, 37, 83, 97, 149
- incendio en el ascensor, 12
- incentivos del personal para la planificación, 106, 149
- información de preservación, distribución de, 84–85, 86
- Ver también*, conservación
- información para los medios de comunicación
- comunicados de prensa, 81–82
- entrevistas, 82–83
- formulación de pautas para, 81–83
- responsabilidad del coordinador de comunicaciones, 52, 75
- y oportunidades, 85–86, 161
- informes, 56–58
- enseñanzas derivadas de las actividades, 86, 130–131, 163, 196, 221
- etapa posterior a la emergencia, 86–87, 97, 104
- Informes 1 y 2 para el CPE, equipos departamentales
- descripciones resumidas de, 35, 50, 58, 111, 140, 174, 203–204
- Listas de actividades del Informe 1, 115, 143, 178, 206
- Listas de actividades del Informe 2, 121, 154, 189, 216
- inspecciones
- condiciones existentes del edificio, 179–180
- departamento de bomberos, 180–181
- estudio de las opciones de prevención, 149, 178–179

- experto externo, 95, 178–179
 programa de protección contra incendios, 186
 recuperación de las instalaciones, 63
 seguro, 95, 218
 instalaciones externas. *Ver* organizaciones de recursos; refugios, emergencia
 instituciones culturales, asistencia prioritaria de, 151, 177, 210
 Institute of Museum and Library Services, 161, 194, 219, 264
 instrucciones para la operación de maquinarias, 197–198
 International Committee of the Blue Shield, 38, 263
 International Committee on Museum Security, ICOM, 135
- John C. Calhoun Museum, 186
 Joice, Gail, 13, 24–25, 37, 71, 73, 131, 143, 164, 168, 196
- Katzenbach, Jon R., 103–104
- línea de sucesión. *Ver* vía jerárquica de mando
 lista de actividades. *Ver* Informe 1 y 2 para el CPE
 listas. *Ver* hojas informativas y mapas; *apéndices*
 listas de contactos
 de expertos en desastres, 73
 directorio de organizaciones, 261–264
 domicilio particular y familiares, 79
 personal clave, 40, 48, 49–50
Ver también hojas informativas y mapas
 listas de las “diez principales”
 “lista de deseos”, 86, 183, 186
 objetos de la colección, 148
 reparación de edificios, 186
 Louisiana State Museum, 2, 10, 186
 lugares de almacenamiento, de las colecciones
 acceso a, 151–152, 239
 caja de seguridad externa más cercana, 56
 limpieza, 93–94, 149
 medidas de protección, 151–152
 para objetos dañados, 146
- llaves
 duplicar y guardar, 40
 hoja informativa sobre, 197–198
 para el depósito y suministros, 132, 165, 166
- manejo o traslado de los objetos de la colección
 autorización para, 158–159
 capacitación en, 168–171
 fijación de prioridades para, 147–148, 157–158, 161–162, 170–171
 materiales de empaque para, 19, 165
 pautas y procedimientos para, 98, 148, 158–160, 252–256
 y tipos de daños, 55–56, 100
Ver también objetos de la colección
 mantenimiento de las instalaciones
 organización y limpieza general, 93–94, 149, 150, 182
 peligros de las obras de construcción, 94, 177, 186–187, 199
 predio y, 181
 preguntas de evaluación, 28, 178–179
 problemas, 16, 91, 177
 y la estabilidad ambiental, 150–153
Ver también maquinarias, motores y aparatos eléctricos
 manual. *Ver* manual del plan de emergencia
 manual del plan de emergencia, 4, 15–17
 contenido, 62, 64, 67, 231–236
- declaración introductoria de cumplimiento normativo, 31
 redacción, 66–67
Manual of Basic Museum Security (Burke y Adey), 76, 115–116
- maquinarias, motores y aparatos eléctricos, 250
 apagado, 94, 167, 197, 199, 200, 214, 224, 237
 cobertura del seguro para, 211
 corredores de acceso, 177
 documentos con instrucciones para, 165, 167, 197–198
 funcionamiento a pilas o manual, 87, 223
 gasolina y energía para, 25, 165, 182, 192
 hojas informativas de los sistemas técnicos, 251
Ver también equipos y suministros de emergencia, sistemas de servicios públicos
 mapas. *Ver* procedimientos de evacuación; hojas informativas y mapas
 materiales, procedimientos de emergencia (Informe 1), 62, 128–129
 en los juegos de suministros, 166
 materiales peligrosos
 depósito o almacenamiento, 93–94, 165, 167, 187, 199
 listas de, 165, 167, 182, 197
 materiales sobre procedimientos de emergencia, 62, 128–129
 Mathieson, David, 22–23, 91, 102, 178, 179, 185, 186
 McDougall, Vance, 102
 McGiffin, Gail E., 210
 medidas de preparación, 15, 30, 65
 ejercicios mentales para, 98–99
 implementación a cargo del DPE, 60
Ver también director de preparación para emergencias
 medidas de prevención, 15, 30, 65, 178–179
 costos y financiamiento, 36, 37, 38
 equipo encargado de las colecciones, 149–153
 implementación del DPE de, 59
 prioridad de, 59, 184–185
Ver también programa de capacitación
 medidas de protección
 documentación, 151, 188
 formulación e implementación, 66, 149–153
 para los lugares de almacenamiento de la colección, 151–152
 para la colección en su conjunto, 150–151
 recomendaciones para los equipos departamentales, 120, 149–153
 para los objetos exhibidos, 152–153
 relacionadas con los registros o archivos, 65, 213–215, 218
 tipos de, 15, 65
Ver también plan de emergencia
 medidas de respuesta
 activación y desactivación, 15, 65, 78, 97
 nocturna, 61, 97
 medidas y soluciones inmediatas
 iniciadas por el director, 40–41, 168
 plan de emergencia, 17, 193–194
 metas de las normas de preparación de emergencia, 30, 31
 muebles, traslado de, 253
 muros y tabiques cortafuego, 180
 Museo de Arte de Seattle, 67, 78, 97–98
 contenido del manual, 157, 232–233, 245, 252–253
 historia del caso, 24–25, 83
 descripciones de funciones de emergencia, 34, 127, 157, 193, 219, 240–241, 246–247, 257–258
 Museo de Arte Popular Americano, 1, 2, 20–21
 Museo Marítimo de Mystic, 67, 83, 91, 102, 127, 182–183, 192
 historia del caso, 22–23
- contenido del Manual de preparación para condiciones meteorológicas graves (*Severe Weather Preparation Manual*), 235–236
- National Endowment for the Arts, 161, 194, 219
 National Fire Protection Association, 185–186, 201n.3, 263
 Nelson, Carl, 37, 210
 NFPA. *Ver* National Fire Protection Association
 niños, atención de los, 49, 123, 155, 190, 240
 normas para tratar a los periodistas, 81
 notificación de delitos, 135
- objetos. *Ver* objetos de la colección
 objetos de la colección. 67, 249
 categorías de información, 117–118
 director de seguridad para, 157, 246–247
 evaluación de la vulnerabilidad de, 143, 147–148
 evaluación de los riesgos de daños, 55–56, 144–145
 evaluación / informe de las condiciones, 145
 inspección de seguridad, 115, 117–118, 149
 inventario y documentación, 60, 117–118, 145–146, 167, 208, 215
 lista de prioridades, 147–148, 161, 168
 niveles de documentación, 145–146
 sistema de identificación de objetos, 117, 137n.6, 145
Ver también lugares de depósito o almacenamiento de la colección
 objetos de papel, manejo de, 170, 254, 256
 obras de arte y artefactos. *Ver* objetos de la colección
 observadores, los empleados como
 capacitación de, 91, 94, 136
 de opciones de prevención, 149
 oficinas
 medidas de protección en, 213–215
 reducción del desorden en, 150, 182
 suministros y equipos para, 223
 oficinas centrales temporales. *Ver* centro de mando
 orden y limpieza, 40, 150, 182
 orientación. *Ver* gente; psicología y emociones
 organigrama
 equipos departamentales, 51, 230
 CPE y personal, 50
 organizaciones de museos, 263–264
 organizaciones de preparación para riesgos, 38
 organizaciones externas de recursos
 departamento de administración, 221–222
 conservación, 74
 contactos con los equipos departamentales, 120, 146–147, 184, 196–197, 213, 221–222
 contacto del director con, 38–39
 contacto del DPE con, 48
 información meteorológica, 22
 lista de, 261–264
 otras organizaciones culturales, 21, 94, 216
 proveedores y tiendas, 74, 95, 196–197
Ver también entidades de servicios de emergencias; expertos
 organizaciones internacionales de conservación, 261–262
 organizaciones relacionadas con emergencias, 9, 38, 135, 262–263
Ver también entidades de servicios de emergencia
- páginas del índice, manual del plan de emergencia, 67, 231–236
 participación del personal, 30
 acercamiento y habilitación a partir de, 6, 13
 ambiente de cooperación para, 72, 220
 comentarios, 72, 86–87, 100, 104, 130–131, 221, 226

- cuestionarios de preparación, 28, 90
 después de la capacitación, 105
 empleados a tiempo completo y parcial, 218, 234
 en educación comunitaria, 84–85
 inesperada, 83, 94
 plazos de finalización, 91
 presupuesto para capacitación y, 37
 promover las sugerencias y, 16, 72, 74, 94, 106, 116–117
 en sesiones de información y orientación, 85, 100, 103, 104, 221, 226
 y buena comunicación, 69–71
 y comunicaciones entre los equipos, 72, 103–104
Ver también comunicaciones, equipos departamentales de respuesta
- peligro, definición, 4
 peligros, 30
 efectos sobre los objetos de la colección, 144–145
 informe de identificación, 53–54, 56
 impacto humano, 55
 peligros meteorológico. *Ver* desastres naturales
- pérdidas monetarias
 evitar las cifras estimadas públicas de, 82
 y las tasaciones de las colecciones, 207–208, 211
- personal contratado
 fuerza de seguridad, 116–117
 funciones del, 51
- personal de la tienda de regalos, 94, 136
- personal de reserva
 DPE y CRE, 33, 44
 equipo de respuesta, 61, 101, 127–128, 157, 193, 218
 Ver también vía jerárquica de mando
- personal suplente o reemplazante. *Ver* personal de reserva
- personal voluntario, 80
 capacitación, 94, 106, 136, 167, 225
 funciones del, 51,
 selección del, 118, 159
 trabajar con el personal voluntario no capacitado, 80, 92, 101
- pinturas, manejo de, 252–253, 255
- plan de preparación y respuesta para emergencias, definición, 4
- plan de recuperación, 5, 30
 contenido del, 64
- plan de respuesta
 del DPE, 61–62
 contenido del, 62
 definición, 5
 Ver también equipos departamentales de respuesta
- planes de respuesta de la comunidad
 funciones y condiciones de la institución en, 19, 23, 75, 86, 151, 177
 Ver también entidades de servicio de emergencia
- planos de los pisos. *Ver* edificios; procedimientos de evacuación
- Podany, Jerry, 32, 92, 130, 147, 149, 163, 166, 168, 173, 195
- predios
 evaluación de, 181
 inspección de árboles y arbustos, 181, 182
- prendas de protección, 177, 199, 223
- preparación, definición de, 4
- preparación para emergencias
 actitudes hacia, 11–12, 46–47
 cuestionario de evaluación de la, 28
 Ver también medidas de preparación
- presupuesto
 cambios para la preparación de emergencia, 117, 205
 creación, 30, 36–38, 50, 214
 ejemplos, 18, 20, 23, 24
 para medidas preventivas, 37, 153, 184
- prevención, definición, 4, 59
- primeros auxilios
 capacitación, 94, 100
 principios de rescate, 170–171
 suministros, 71, 98, 133, 242, 245
- prioridades, fijación de, 19, 30, 56–57
- de la gente, en primer lugar, 55, 90, 124, 135, 185
- financieras, 16, 25, 196
- para el traslado y rescate de los objetos, 147–148, 157–158, 161–162, 170–171
- para las medidas de preparación, 60
- para las medidas de prevención, 59, 184–185
- para la protección de los archivos, 213–214
- para salvar los objetos de la colección, 98, 143, 147–148, 248
- para la seguridad, 115–116
- para las reparaciones del edificio, 185, 194
- para su actualización, 148
Ver también procedimientos de evacuación, manejo o traslado de objetos de la colección
- prioridades financieras y recursos
 fijación de, 16, 25, 196
 jurídicos y, 210
 recuperación de sistemas, 63
 y rentabilidad, 37
 Ver también fondos (en efectivo y crédito)
- procedimientos de emergencia. *Ver* plan de emergencia; procedimientos de emergencia para el personal
- procedimientos de emergencia para el personal, 249
- director de recursos humanos, 219, 223, 259–260
- definición, 5
- equipo de seguridad personal y pública, 125–129
- materiales sobre procedimientos específicos, 62, 128–129
- para comunicaciones externas, 79–80, 81, 82–83, 131
- para comunicaciones internas, 78–79
- para notificación y advertencias o alertas, 76–77, 97
- para volver a trabajar, 97, 237
Ver también equipos departamentales de respuesta
- procedimientos de evacuación
 capacitación en, 168
 ejercicios, 25, 70, 97, 135–136, 168
 empleados y público en general, 16, 25, 65, 70, 80, 124–125, 237–239
 preguntas, 56, 135–136
 para los objetos de la colección, 65, 148, 168, 238–239, 248, 249
 para los registros o archivos, 65, 213–214, 218
 responsabilidad del personal de seguridad por, 135–136
 y rutas, 56, 65, 124–125, 168, 171, 198, 238–239
 Ver también ejercicios
- procedimientos de recuperación, 15, 65
- equipo de administración y registros, 217, 220
- equipo de seguridad personal y pública, 129–131
- equipo encargado de las colecciones, 160–163
- equipo encargado de las instalaciones, 193–196
- por los equipos departamentales, 63
- reservas presupuestarias para, 37
- y comunicaciones, 84–87
- procedimientos de recuperación de datos, 63, 217–218
- procedimientos de recuperación del personal. *Ver* psicología y emociones; procedimientos de recuperación
- proceso. *Ver* proceso de preparación y respuesta para emergencias
- proceso decisorio
 centro de mando de emergencia, 77, 122, 127, 217
 emergencia, 89, 240–241
- equipo de planificación, 72
- equipo de respuesta, 61, 125
Ver también vía jerárquica de mando, liderazgo
- proceso de planificación
 actualizaciones del personal con respecto a, 18, 74
 preparación como resultado de, 120, 189
 y el establecimiento de las comunicaciones entre equipos, 72
- proceso de preparación y respuesta para emergencias
 definición, 4
 lecciones aprendidas en historias de casos, 18–19, 21, 23, 25
 y conciencia del personal, 71, 74, 120, 151, 188
- programa de capacitación, 30, 92–104
- conocimientos prácticos para respuesta de emergencia, 32, 33, 135
- Cuestiones por considerar, 105
- ejercicios mentales, 98–99
- ejercicios planeados, 99–102, 106, 126, 135–136
- en el manejo de objetos, 98, 158–160, 168–168
- entre los departamentos, 103–104
- equipo de administración y registros, 225
- equipo de seguridad personal y pública, 93–94, 135–136
- equipo encargado de las instalaciones, 200–201
- equipo encargado de las colecciones, 98, 168–171
- evaluación, 105
- lección de uso del extintor de incendios, 95–96
- limpieza general y seguridad, 93–94
- lista de actividades, 93
- observador perteneciente al personal, 94, 117, 136
- pautas para actividades, 106
- sistema de notificación, 97
- uso de expertos externos, 41, 94–95, 135, 200
- y formación de equipos, 103–104
- y preparación en el domicilio particular, 97–98
Ver también ejercicios; procedimientos de evacuación
- programa de comunicaciones, 76–87
- Cuestiones por considerar, 75, 77, 79, 87
- Ejercicios sugeridos, 72, 76, 78
- lista de actividades, 76
- lista de opciones de emergencia, 76–77
- necesidades de equipamiento, 76–77
- procedimientos de emergencia, 78–83
- procedimientos del periodo de recuperación, 84–87
- procedimientos externos, 79–80
- procedimientos internos, 78–79
- responsabilidades del equipo, 69
- programa de preparación y respuesta para emergencias, 44
- beneficios del proceso de planificación, 13–14
- conciencia del personal de, 71, 74, 151, 188
- declaración de objetivos, 49
- definición, 4
- historias de casos, 17–25
- funciones y responsabilidades individuales (descripción general), 14
- programa de protección contra incendios, 185–188
- capacitación para el uso de extintores de incendios, 95–96
- prohibición de fumar, 186, 187, 188
- promoción comunitaria, 30, 94–95
- etapa posterior al desastre, 84–85
- por el director, 39
- por los equipos departamentales, 120, 146–147, 184, 196–197
- y apoyo, 13–14
- y comunicación, 74–75
Ver también organizaciones externas de recursos
- propietarios de obras prestadas
- objetos de los, 23, 38, 148, 162, 211
- obligaciones hacia los, 69, 148, 162, 211

- protección de los objetos de la colección
 como conjunto, 144–145, 150–151
 en depósito, 151–152
 en exhibición, 152–153
 evacuación y traslado de, 55, 65, 148, 161,
 168–169, 238–239, 248, 249
 procedimientos para traslado de emergencia, 98,
 148, 158–160, 252–256
 recomendaciones, 149
 rescate y estabilización, 75, 98, 147–148, 158,
 161, 170–171
Protecting the Past from Natural Disasters (Nelson), 80
Protection of Museums and Museum Collections,
 187–188, 201n.3
 proveedores y tiendas, 74, 95, 196–197
 psicología y emociones
 actitudes negativas, 12
 de preparación, 98
 etapas de reacción posterior a la emergencia,
 102, 220–221
 problemas de bienestar físico y mental, 130, 163,
 195–196, 220–221
 sesiones de información y orientación, 72, 85,
 103, 104, 221, 226
 y la experiencia de algún acontecimiento de
 emergencia, 73, 102–103
Ver también gente; participación del personal
 público. *Ver* visitantes
- radios, 80, 95, 239, 250
 recopilación e intercambio de información
 listas de actividades de los equipos
 departamentales, 115, 143, 178, 206
 supervivencia tras un desastre, 73
 números de emergencia y direcciones de
 recursos, 40, 131–132
 normas de preparación de emergencia, 31
 en entrevistas, 82–83
 comunicado de prensa, 81–82
 sobre evolución de la planificación, 74
 para los equipos de preparación, 73
 para recuperación, 84–87
 evaluación de la capacitación, 105
Ver también comunicaciones; hojas informativas
- recorridos
 estudio de las opciones de prevención, 149,
 178–179
 notificaciones sobre visitantes, 80, 86
 recorrido del edificio, 181
 recuperación, definición, 4
 recuperación de los sistemas de telecomunicaciones,
 63
 registros o archivos
 de la respuesta y recuperación de emergencia,
 79, 100, 104
 duplicación y almacenamiento externo de, 40,
 60, 145, 146, 209, 214–215, 222
 evacuación, 65, 218
 médicos, 214
 por computadora, 206, 209, 211, 225
 procedimientos para hacer copias de seguridad
 de los, 209, 211
 tipos de administración, 208, 215
 refugios de emergencia, 28, 123–124, 126, 155–156,
 168, 190–191
 espacio permitido por persona, 123, 155, 190
 relaciones públicas, 74–75
 etapa posterior al desastre, 85–86
 externas, 79–80
 con los medios, 81–83
 y educación, 84–85
Ver también comunicaciones
- rescate. *Ver* objetos de la colección
 responsabilidades, delegación de, 32–33, 35
 al CRE, 61
 para las tareas del equipo de planificación, 72
Ver también vía jerárquica de mando; trabajo en
 equipo
- responsabilidades del guardia del piso, 237
 responsabilidad institucional, 38
Ver también seguro
 respuesta, definición, 5
 reuniones, pautas para las, 72, 103–104
 riesgo, definición de, 5
 Roberts, Barbara, 15, 69, 71, 84, 89, 146, 150, 153,
 156, 200
 rociadores. *Ver* equipos de protección contra
 incendios
 Rountree, Stephen D., 67
 rutas de evacuación. *Ver* procedimientos de
 evacuación
 rutinas de las listas de control departamental,
 134–135, 157, 166–167, 194, 199–200, 224
- salidas, rutas de emergencia, 65, 124–125, 186, 198,
 238–239
 secado de objetos mojados, 170–171, 198
 seguridad
 “estados” de, 116
 medidas y procedimientos, 66, 95
 personal, 240–241
 puesta de mando de emergencia, 77, 122, 127,
 217
Ver también equipo departamental de seguridad
 personal y pública
 seguridad personal. *Ver* gente; equipo departamental
 de seguridad personal y pública
 seguro
 cobertura y procedimientos del, análisis de,
 210–212
 y evaluación de los daños, 66, 129
 documentación para, 151, 207–208, 212
 inspecciones, 95, 218
 señalización de emergencia, 76–77
 servicios gratuitos, 41
 servicios locales. *Ver* entidades de servicio de
 emergencia
 servicios regionales. *Ver* entidades de servicios de
 emergencia; organizaciones externas de
 recursos
 sesión de información evaluativa, 72, 85, 86, 100,
 103, 104, 221
 simulacros de incendios. *Ver* ejercicios
 “sistema de compañeros”, 19, 25, 78, 160
 sistemas de agua. *Ver* sistemas de servicios públicos
 sistemas de alarma. *Ver* sistemas de notificación y
 advertencia
 sistemas de altavoces, 25, 80
 Sistema de identificación de objetos, Getty, 117,
 137n.6, 145
 sistemas de notificación y advertencia, 76–77, 119,
 128
 alarmas contra incendios, 134, 150, 177
 cierre del edificio, 80, 83, 116
 de los empleados que están en sus domicilios
 particulares, 79, 97, 131, 164
 llamado de los servicios de emergencia, 150
 sistemas de detección de humo, 150
 sistemas de prueba
 alarmas y protección, 134
 servicios públicos, 94
 sistemas de rocío. *Ver* equipos de protección contra
 incendios
 sistemas de servicios públicos
 apagado de, 66, 90, 191–192, 197, 200, 236, 250
 calderas de vapor, 200
 cañerías y plomería, 150, 200
 energía de emergencia, 25, 192, 195
 hojas informativas, 251
 inspección de seguridad contra incendios,
 180–181
 planos de, 198, 209
 pruebas o ensayos, 94
 restauración, 195
 sistemas de calefacción, 180, 200
- y condiciones de las instituciones culturales,
 151, 177
Ver también energía eléctrica
 sistemas técnicos. *Ver* maquinarias, motores y
 aparatos eléctricos; sistemas de servicios
 públicos
 sistema telefónico, 238
 alternativas del, 76, 83
 grabadoras, 119, 237
 hojas informativas para listas de números, 75,
 77, 79, 97
 teléfonos públicos, 78, 83, 102
Ver también comunicaciones
 situaciones de emergencia, 12, 49, 62, 78, 99
 ejercicio planeado, 101–102
Ver también Ejercicios sugeridos; equipos
 departamentales específicos
 Shuster, Joe, 207
 Smith, Douglas K., 103–104
Steal This Handbook!, 123, 185
 sugerencias de parte del personal
 prevención y protección, 149, 178–179
 programa de capacitación, 105
 promoción de, 16, 72, 74, 103, 221
 suministros. *Ver* equipos y suministros para
 emergencias
- tamaño de la institución
 y plan de emergencia, 67, 182
 y refugio de emergencia, 123, 155, 190
 términos útiles, 3–5
 terrorismo, actos de, 2, 54, 73
 Thiele Bruhns, Johanna Maria, 20–21, 125
 trabajo en equipo
 museo pequeño, 157, 230, 248
 organigrama, 51
 para la capacitación, 103–104, 200
 para la creación de listas de prioridades para los
 objetos, 148
Ver también equipos departamentales de
 preparación
 traslado de la colecciones, 55, 56, 161
- ubicación de la institución
 y el puesto de comando de emergencia, 122, 217
 peligros relacionados con, 54, 235
 y los domicilios particulares del personal clave,
 97
 y la medidas preventivas, 59
- vía jerárquica de mando
 creación de la, 30, 40
 ejemplos, 34, 240, 246, 257
 organigrama, 51
 para los equipos de respuesta, 61, 100–101,
 127–128, 157
Ver también descripciones de las funciones
 laborales
 videos de instrucción, 73, 74
 visitantes
 comunicaciones para, 80, 238
 niños, 123, 155, 190, 240
 procurar la seguridad de, 66, 101, 124, 127,
 237–239, 240–241, 249
 protección de objetos contra, 153, 167, 225
 vulnerabilidad, 30
 definición, 5
 de tipos de objetos, 143–145
 ejemplos de posibles vulnerabilidades, 28, 37,
 114, 142, 177, 206
- Walsh, John, 6, 10, 29, 74
 Wellheiser, Johanna G., 42, 46

Sobre las personas que recopilaron la información

Valerie Dorge, ex-especialista en proyectos del Instituto de Conservación Getty, y prestó servicios de conservación, capacitación y gestión de proyectos para el GCI. Con carácter de coordinadora de capacitación, organizó entre 1992 y 1997, una serie de cursos para el instituto, tanto en la esfera nacional como internacional. Se desempeñó como asesora del Grupo Especial de AIC para la mitigación de desastres, respuesta y recuperación, que elaboró un programa de estudios preliminar para el taller sobre este tema. Anteriormente, se desempeñó como conservadora en el Instituto Conservación Canadiense, donde tuvo la oportunidad de participar en las actividades del equipo de respuesta a emergencias del instituto. Ha organizado una serie de programas de conferencias y fue una de las revisoras de *Painted Wood: History and Conservation* (Getty Conservation Institute, 1998), y ha publicado en varias publicaciones profesionales. Dorge pertenece al American Institute for Conservation of Historic and Artistic Works, en calidad de profesional asociada, y es becaria del International Institute for Conservation of Historic and Artistic Works.

Sharon L. Jones, periodista convertida en tecnóloga, tiene más de dieciséis años de experiencia en periódicos, productos para la educación y publicación en los hipermedios. Ha recibido dos títulos de maestría, uno en periodismo de Columbia University y el otro en tecnología educativa de San Diego State University. Inició su carrera periodística en Associated Press, el servicio de noticias, y la mayor parte de dicha carrera transcurrió en el *San Diego Union-Tribune*. Ha trabajado como reportera de misiones generales, y ha cubierto una variedad de emergencias (bombas, terremotos, incendios forestales, incendios provocados), aprendiendo en forma directa el grado de devastación que pueden provocar. Asimismo, ha trabajado también como escritora educativa y ha elaborado materiales de capacitación para IBM Corporation y otras empresas.

“Me pone extremadamente ansiosa tener que establecer prioridades y determinar qué es lo que debe salvarse en una situación de emergencia. Durante toda mi trayectoria profesional me he ocupado de cuidar obras de arte y el sólo pensar que podría tener que dejar algo de lado es muy difícil para mí. Son decisiones muy difíciles.”

—Gail Joice, Museo de Arte de Seattle

La guía *Creación de un plan de emergencia* tiene por objeto asistir a los administradores y jefes de seguridad de instituciones culturales en la elaboración de planes destinados a proteger, no solamente sus colecciones, sino también a sus empleados y visitantes en el caso de producirse algún desastre natural y otros eventos que puedan causar seios estragos, tales como incendios o vandalismo. Se trata de una guía práctica que

- brinda pautas claras y detalladas para la creación de un plan de emergencia que responda a las características de la institución y sus colecciones;
- incluye secciones para el director, un comité de preparación para emergencias y los jefes de los equipos departamentales, con un detalle de las respectivas funciones que deben cumplir en el proceso de planificación de la preparación y respuesta en situaciones de emergencia;
- recomienda una estructura institucional que asigna funciones para las actividades de preparación y respuesta;
- identifica muchas actividades que requieren un mínimo compromiso financiero de parte de la institución;
- incluye material de preparación para emergencias de otras instituciones, como por ejemplo procedimientos de evacuación, listas de suministros y equipos, y listas de control de las medidas a tomar;
- usa la técnica de preguntas y ejercicios para ayudar a las instituciones a identificar y encarar sus necesidades específicas.

ISBN 0-89236-747-4



9 780892 367474