

Exposiciones temporales sostenibles: eficacia y eficiencia

Borja Zabala, Edict S L

Cuando se sentaron las bases del modelo del transporte internacional de obras de arte, el concepto de eficiencia, entendido como gestión adecuada de los recursos, ni existía. No se pudo tener en cuenta como parámetro válido, no se incorporó a las cláusulas de ningún contrato. Podemos decir que existe una balanza totalmente descompensada entre lo eficaces y eficientes que somos.

¿Por qué son tan caros los transportes de obras de arte?

Esta es la pregunta que siempre nos hacemos. ¿Cómo es posible que transportar las obras cueste tanto dinero?

Voy a responder a esa pregunta, aunque antes tendremos que esclarecer otras cuestiones.

1. ¿SOBRE QUÉ REQUISITOS SE ORGANIZAN LOS TRANSPORTES DE OBRAS DE ARTE?

Los requisitos sobre los cuales se planifica el transporte son de orden técnico, y se engloban en cuatro capítulos. Cada uno de ellos tiene unas directrices propias, que definen el modus operandi a seguir. Estos capítulos son:

- Embalaje: cajas de madera hechas a medida de determinadas características y acabados. Generalmente cajas individuales, pudiendo solicitarse también cajas dobles y otros criterios adicionales de seguridad. La mayoría de esas cajas son realizadas para un único uso. Posteriormente la mayoría de ellas se destruyen.
- Manipulación: por personal especializado aportando los recursos técnicos necesarios. Por lo general mantener la posición natural de las obras o en su defecto aportar recursos para que sea realizada de forma segura.
- Transporte: en el caso de camión, empieza por el equipamiento técnico del vehículo, necesidad de dos conductores, y transportes exclusivos generalmente. Posibilidad de asiento(s) adicionales para correo que viajen a bordo con las obras. En el transporte aéreo, necesidad de supervisiones y seguridad en los aeropuertos, vuelos directos paletizados, pallets completos etc. En ambos casos, tanto en carretera como por avión, reticencia a remontar cajas por defecto.
- Correo: acompañando a las obras durante el tránsito supervisando todas las etapas. Cuando viaja en avión con las obras en tarifa business o completa, días de hotel y dietas según procedencias. Asistencias en aeropuertos y tránsito por parte de la empresa de transportes.

En resumen podemos decir que todos los parámetros tienen un perfil de exclusividad. Pueden ser además mucho más sofisticados y extensos en función de requerimientos adicionales de los prestadores, de los servicios, subservicios y demandas complementarias (el anecdotario es muy extenso).

Combinando este catálogo extendido de complementos con la suma de servicios exclusivos demandados, es donde aparecen las “desmesuras” que podrían ser revisadas.

¿Quién ha implantado estos servicios y subservicios exclusivos?

Los criterios fueron definidos en su día por los grandes museos. De esta manera se fue consolidando un sistema que hoy se conoce como el habitual para el transporte internacional de obras de arte. Sobre este aspecto cabe destacar que los criterios han sido definidos e implantados por la comunidad museística y no por las empresas de transporte. Lo que hacen las empresas es responder a una demanda determinada de servicios, pero no los implantan.

Los criterios son los que aparecen repetidos una y otra vez en pliegos de condiciones, en concursos, en formularios de préstamos, en manuales técnicos etc...

¿Quién los aplica?

Toda la comunidad museística internacional. Es un efecto global (un contagio). Si bien, inicialmente podía afectar a un número limitado de los considerados "grandes museos", por la proliferación y globalización que hubo de las exposiciones temporales (procedencias, destinos, rapidez), pasó a ser considerado el sistema estándar. Acabó por afectar igualmente a pequeños, medianos y grandes museos.

2. ¿POR QUÉ SON TAN CAROS LOS TRANSPORTES DE OBRAS DE ARTE?

El coste del transporte es el resultado de la aplicación de todos los requisitos técnicos que afectan al embalaje, transporte, manipulación y correos, sobre los que no se contemplan criterios de eficiencia sino de eficacia. El sistema se establece sobre unos criterios técnicos y económicos.

Se establece una relación entre los dos criterios que se contratan, según cada institución (50%-50% y variables). Esta relación es conflictiva. No es el resultado equilibrado de la aplicación de los procedimientos del concurso. En lugar de estar entendidos como criterios complementarios, se oponen, como si el económico sirviera para contrarrestar el técnico.

¿Cómo funciona el sistema de contratación mediante concurso?

Generalmente el concurso tiene un pliego administrativo y un pliego técnico.

- El pliego administrativo recoge, entre otros aspectos legales y contractuales, lo que necesita la empresa para poder concursar y ser contratada por la Administración e incorpora también los varemos de puntuación de la oferta económica (criterios objetivos) como la oferta técnica (criterios subjetivos) siendo estos ponderados en algunos casos.
- En el pliego técnico se detalla la descripción general de cómo responder al servicio (los que afectan a esos cuatro capítulos técnicos antes mencionado) e incorpora el listado de obras, indicando la procedencia de los prestadores y datos técnicos de las obras.

Las empresas deben responder al concurso aportando ambos tipos de documentación; tanto la administrativa como la documentación que recoge las ofertas técnicas y las ofertas económicas. Normalmente el volumen de documentación técnica que se solicita es bastante considerable, debiendo aportar una descripción detallada de recursos técnicos y humanos destinados al servicio, organización de los transportes, descripciones, packing-list etc.

Es decir, viene a ser una descripción muy extensa de cómo la empresa prevé responder a las necesidades solicitadas en base a lo que específicamente se menciona en el Pliego. Una especie de Proyecto Ejecutivo no demandado directamente por el museo, sino propuesto por la empresa.

Lo curioso de este procedimiento es que deja libre a los licitadores para organizar el transporte como quieran, a condición de ajustarse al pliego. De esta manera cada empresa presenta su proyecto, que puede diferir mucho y en aspectos relevantes, respecto a las otras empresas. Una vez entregadas las plicas, se monta la mesa de contratación para la valoración administrativa. Al tiempo los técnicos del museo se enfrentan a la ingente tarea de leer las diversas memorias técnicas, descifrar e interpretar las distintas ofertas y proyectos. Evaluarán técnicamente cual es la mejor posicionada en función de sus descripciones y aportaciones técnicas, y formularán un cuadro comparativo de puntuaciones de los diversos capítulos de la memoria.

¿Qué se puede hacer sobre este aspecto?

Lo curioso de los concursos de transporte es que por cantidad de información y detalle, la Jornada sobre la conservación preventiva en los documentos de préstamo, 8 de febrero de 2014, Museu Nacional (Barcelona), compilación de Benoit de Tapol

memoria resultante equivale a un proyecto ejecutivo. Sólo que no están sentadas las bases para la correcta ejecución, ya que el tipo de transporte y medios requeridos puede variar considerablemente en función de información no considerada o explicitada en el Pliego original.

Para incorporar criterios de eficiencia, lo que ideal sería poder definir al máximo desde el Museo ese proyecto ejecutivo de transporte, en un primer estadio. Es decir, hacer que las empresas trabajen como quiera y convenga al Museo, y no como ellas crean que es mejor (ambos intereses no tienen por qué coincidir). El Museo debería pactar previamente con los prestadores el tipo de transporte en cada caso, así como debería redactar un presupuesto detallado con todas las partidas y prescripciones técnicas a valorar. Las empresas responderían a esas prescripciones detalladas, rellenando los importes económicos de cada caso, sin “diseñar” el proyecto ejecutivo.

¿Qué conseguimos con ello?

Conseguimos dominar el proyecto, llevar el control técnico y económico, y no dejar que sea dominado por el proveedor.

Conseguimos además otra cosa muy interesante: facilitar al máximo las tareas de interpretación de las ofertas, porque todas responden a los mismos parámetros técnicos. Como los criterios han sido previamente definidos por el Museo, se eliminan las subjetividades y los laberintos técnicos, y toma mucho más peso el criterio económico. De tal modo el criterio económico del proyecto, incorporará los criterios técnicos en lugar de ir contra ellos o enmascararlos.

¿Por qué no se ha hecho así hasta ahora?

Seguramente por cierta inercia de mercado. La actual tesitura de crisis obliga a ciertos replanteamientos. Ya no se dispone de las mismas partidas económicas que antes (ya nada volverá a ser igual en los proyectos museísticos).

Curiosamente, el sistema de contratación y de gestión no ha cambiado en nada en los últimos años. Seguimos operando bajo los mismos parámetros que en la época de “vacas gordas”, pero, al disponer de menos presupuesto, se ha tomado una vía rápida, que es transmitir el esfuerzo al proveedor: tengo menos presupuesto, por lo tanto, que haga lo mismo pero más barato y eso es una estrategia válida sólo a muy corto plazo y tiene un efecto engañosamente inmediato, pero que a la larga no mejora en nada la eficiencia económica ya que no se podrá mantener si no se modifican las causas primeras que generan los tipos de servicios y los costes de implementación.

¿CÓMO PUEDO DEFINIR UN PROYECTO EJECUTIVO DE TRANSPORTE?

Teniendo conocimiento de cómo funciona y se organiza el transporte desde dentro. Cuándo y cómo es conveniente o se debe hacer un transporte por camión o avión, qué rutas, qué tipos de embalajes, qué tipos de medios se necesitan, etc. Teniendo además contacto directo con los prestadores y conocimientos exhaustivos de las obras.

Entiendo que esto puede resultar difícil para un técnico de museo que no lo haya hecho antes. Son tareas, que en parte, han sido derivadas a las empresas de transporte. Generalmente, y seguro que con excepciones, un técnico de Museo lee los proyectos que le envían las empresas de transporte en los concursos, los distingue, los sabe interpretar, pero raramente podrá desarrollar un proyecto ejecutivo de transporte desde cero. Está en una posición débil respecto a la empresa, en la que no le queda más remedio que “confiar”.

Para solventar esta situación existen dos soluciones:

- Empezar a pensar como lo hace una empresa de transporte. Ello implica invertir cierto tiempo en formarse sobre medios de transporte, técnicas, tecnologías, logísticas, etc, y recursos económicos que faciliten el acceso a las tecnologías de programación de vuelos, organización de rutas, etc.

- Contar con la ayuda de un consultor externo que pueda trabajar desde las primeras fases en el proyecto, que conozca los pormenores del mercado y sus tecnologías, que irá definiendo el proyecto ejecutivo conjuntamente con los técnicos del Museo. Esta segunda opción, implica aprovechar el conocimiento adquirido en años de experiencia empresarial directa, para utilizarlo en favor del Museo.

¿Cuál es la importancia de controlar el proyecto?

La partida de transporte es una de las más elevadas dentro del presupuesto general de la exposición. Además es un servicio clave para el éxito del mismo. Sin embargo se contrata sistemáticamente en las últimas fases, lo cual sin duda es un error. Por una parte no se está en disposición de negociar tarifas ventajosas, y por otra, los plazos de ejecución son muy ajustados, lo que genera tensiones en el desarrollo y consecución del proyecto.

Si el proyecto se controla desde un principio, definiendo un proyecto ejecutivo, aumentaremos el control y las sinergias entre los procesos técnicos, tecnológicos y económicos. La posibilidad de imprevistos se reduce enormemente, especialmente de aquellos que puedan incidir en el coste final del proyecto. Se trata de tener “la sartén por el mango”.

¿Y qué hay que hacer?

Cambiar algunos de los hábitos adquiridos por ejemplo en los procesos de contratación. Estos debieran hacerse en una fase inicial. A pesar de que el transporte físico no se ejecute hasta una fase final previa al montaje de la muestra, el servicio debería contratarse al inicio del proyecto. Así, la tramitación de permisos, el suministro de embalajes, el estudio de los requerimientos técnicos, etc. se pueden avanzar.

Ello implica cambiar el sistema de acuerdos con los prestadores y proveedores. Me explico. El sistema de contratación habitual “cliente – contratista – subcontratista” es jerárquico. La relación cliente – contratista se rige por un contrato mayor, mientras que la relación contratista – subcontratista por un contrato menor. Esta jerarquía es piramidal, es decir, el cliente está en la cúspide e impone sus condiciones al contratista, y éste hace lo mismo con el subcontratista. Además la relación entre subcontratista y cliente es inexistente o muy mediatizada por el contratista.

En exposiciones temporales ocurre algo muy perverso y anómalo. En la cúspide de la pirámide no está el cliente (Museo) sino el prestador (ya que es el propietario de la obra) e impone al Museo sus condiciones mediante un contrato de préstamo. El Museo impone al contratista (empresa de transporte) sus condiciones mediante el concurso público. Y la empresa de transporte, utiliza unos subcontratistas (agentes internacionales) que curiosamente suministran su presupuesto en base a sus condiciones generales, es decir, que no se rigen por las normas del concurso de la empresa de transporte. Lo verdaderamente curioso de este sistema, es que quien está en la base de la pirámide (agente subcontratista), tiene una relación directa e “interesada” con el que está en la cúspide de la pirámide (prestador). En muchas ocasiones, es el propio prestador (cúspide) que solicita la participación de un determinado agente (base). Y esta relación directa entre ambos extremos, y apenas fiscalizada ni por el Museo ni por la empresa contratista, es la razón de muchas de las tensiones logísticas y económicas que se crean.

Por lo tanto para solucionar esta situación propongo una doble acción:

- El Museo debería estar en disposición de negociar o pactar las condiciones de transporte del préstamo si estas no son razonables en parámetros de eficiencia.
- La empresa contratista debería poder fiscalizar las acciones del agente teniendo comunicación fluida con el prestador.

El cambio en cuanto al tipo de acuerdos que el Museo haría con los prestadores, pasa por tener una visión global de toda la operativa del transporte, y partiendo de una posición proactiva, proponer soluciones, que a la par de seguras, sean sostenibles y eficientes. Si esto no es así,

seguiremos manteniendo una posición pasiva que se resume en “lo tomas o lo dejas”, “si no, no presto” o “si lo quieren que lo paguen”

Estas propuestas pasan por favorecer la comunicación y acuerdos entre prestadores relativos a transportes compartidos, tipos de embalajes, correos, flexibilidad en los plazos, correos

3. ¿QUIÉN Y CUÁNDO HAY QUE CONTACTAR CON EL PRESTADOR?

En el sistema habitual de contratación de los concursos, se menciona expresamente que no se puede contactar a los prestadores y que el presupuesto y oferta técnica debe hacerse en función de lo detallado en el Pliego. La información habitualmente transmitida se limita en el mejor de los casos a informar del nombre del prestador (en algunos se oculta), ciudad de procedencia, ficha técnica del objeto con más o menos detalle, y algunas otras recomendaciones muy genéricas (obra muy frágil, manipular con guantes, etc)

Es una vez que se ha adjudicado el concurso, que se le revela a la empresa ganadora todos los detalles de la obra y del prestador. Ahí se inicia el contacto real con los pormenores técnicos del proyecto. Y es ahí cuando empiezan a surgir situaciones no previstas ni en los presupuestos de los agentes, ni en la oferta de la empresa. Surgen nuevos requisitos no mencionados, o características técnicas y formales nunca comentadas en las fases previas, cambios logísticos, cambios en la ubicación de las piezas.... En fin, la casuística es muy variada, pero todos tienen derivaciones económicas no valoradas en el presupuesto inicial.

¿Tienen todos que contactar a los prestadores?

Definitivamente no.

La idea tradicional de no permitir el contacto de los licitadores con los prestadores, surge de la voluntad de no enturbiar la relación Museo – Prestador, En cierto modo así debe seguir siendo, si antes se ha obtenido y transmitido toda la información pertinente y necesaria para la correcta valoración y “diseño” del proyecto ejecutivo de transporte.

¿Quién debe contactar con el prestador?

El técnico del Museo. Pero además, obteniendo no sólo la información habitual que necesita para seguir los requerimientos propios del Museo, sino toda la que le es útil la empresa de transporte para responder al servicio. Información extra que el técnico necesitará además para redactar el proyecto ejecutivo. En este acotar técnico, tecnológico y logístico, es donde puede contar con la ayuda del antes mencionado consultor externo que trabaja en pro del Museo.

Esta nueva visión del proceso implica por lo tanto contactar con el prestador y las características de proyecto, mucho antes de que se publique el concurso. Ese contacto será fundamental para incorporar el máximo de información al mismo y así transmitirla a los licitadores. Máximo de información quiere decir máximo de eficiencia.

Ya solicito la información y el prestador no responde. ¿Qué hago?

Debemos recordar que en el caso de los prestadores internacionales, necesariamente llega un momento en que un agente va a participar. Si hemos solicitado la información pertinente al prestador y este no responde por el motivo que sea, debemos hacer uso entonces de esa “relación interesada” entre prestador y agente, pero hacerlo en nuestro beneficio propio.

Las personas que tenéis más experiencia en la gestión de exposiciones internacionales, ya sabéis que el número de agentes que intervienen por país y prestador es muy limitado. Casi siempre trabajamos con los mismos agentes. En algunos casos, se autoriza a un único agente, en otros a dos o tres, pero nada más. Si esto es así, podemos solicitar con tiempo suficiente al agente en cuestión o agentes en cada caso, que contacten con el prestador y nos suministren toda la información necesaria para poder elaborar las bases de su futura contratación a través de la empresa que gane el concurso. Una vez recibida la información técnica se contrasta con el prestador para su visto bueno. Con esta acción hemos desencallado una situación que no era nada favorable al Museo ni al proyecto. Hemos evitado que al prestador le contacten personas u organizaciones “ajenas” a estos.

Eso sí, para ello y previamente se debe haber acordado con el prestador este procedimiento, limitando el acceso a agentes de su confianza. Al agente y al prestador se les deberá informar e insistir que la información obtenida, sentará las bases del proyecto ejecutivo de transporte. Por el bien del proyecto la información deberá ser veraz en cuanto a necesidades y requisitos para evitar posteriores modificaciones o servicios no contratados. En el caso de prestadores nacionales es mucho más fácil obtener la información, aunque ya sea sólo por una cuestión idiomática. Y si desde luego se trata de una obra compleja, no hay que dudar en ir a hacer una inspección técnica. Si el Museo no dispone de un técnico específico, la figura de un consultor externo independiente, será de mucha utilidad, primero para saber qué tipo de información debe obtenerse y luego para establecer la relación con los agentes internacionales.

4. ¿CÓMO SE APLICAN GENERALMENTE LOS CRITERIOS DE SEGURIDAD Y CONSERVACIÓN EN EL TRANSPORTE DE OBRAS?

Como hemos mencionado antes, los requerimientos técnicos que afectan al tránsito de las obras (embalaje, transporte, manipulación, correo) se aplican con criterios de exclusividad, lo que implica en algunos casos medidas de sobreprotección, que derivan en sobre costes. El concepto de la sobreprotección estoy seguro que es un asunto delicado. De entrada podemos decir que ningún tránsito es 100% seguro porque siempre puede ocurrir una fatalidad extrema.

Para responder a ello, aplicamos criterios muy exclusivos para intentar reducir el riesgo y lo imprevisto. A priori es correcto. El problema es que se puede crear una falsa sensación de falta de seguridad, una carencia que hay que sobreproteger. Esa sobreprotección afectará directamente a los costes y a la eficiencia.

En resumen, si aplicamos el 100% de prevención en cada uno de los cuatro requerimientos (embalaje, manipulación, transporte, correo), tendremos un resultado cercano al 400% de sobreprotección. Seguramente, y estoy convencido de ello, se pueden modificar algunos de los criterios de optimización que cada uno de los capítulos requiere para ajustarnos mejor, sin sobreproteger. Podemos gestionar baremos y llegar a una suma porcentual muy beneficiosa para el proyecto, sin sobreproteger.

¿Y cómo lo podemos hacer?

Estableciendo una proporción adecuada de los requisitos. Hay muchas variantes y posibilidades, caso por caso, en función de la obra y tipo de tránsito. Eso sí, para ello hay que tener un conocimiento profundo de cómo funciona el transporte en todos sus ámbitos, interlocutores, situaciones... Además de un conocimiento profundo de la obra en cuestión.

¿No significa eso cambiar el modelo de gestión?

En algunos aspectos desde luego que sí. Si el modelo establecido como hemos visto es la suma de criterios técnicos más económicos, mi propuesta es pasar porque estén filtrados por criterios de eficiencia.

¿Y con eso qué conseguimos?

Con eso ganamos todas las partes (organizadores y prestadores). Obviamente el proceso para alcanzar dicha meta es gradual. Hemos tardado 30 años en aprender un sistema, creer en él, en considerarlo el único y mejor posible. Es difícil hacer el cambio mental para modificarlo. Pero ese cambio es totalmente necesario aunque lo pongamos en práctica gradualmente.

5. ¿CUÁLES SON LAS CLAVES PARA LA EFICIENCIA?

Podemos resumirlas en cuatro conceptos:

- Revisar los requisitos y estandarización
- Evitar las frases hechas
- Favorecer el cambio
- Flexibilidad y adaptación

Superar la “bipolaridad” de los museos: cuando presto soy muy exigente con los requisitos, y cuando organizo me quejo de las exigencias de los prestadores. Es decir hay que tener una Jornada sobre la conservación preventiva en los documentos de préstamo, 8 de febrero de 2014, 6
Museu Nacional (Barcelona), compilación de Benoit de Tapol

responsabilidad compartida. Somos creadores y parte del problema, por lo tanto, está en nuestras manos resolver y buscar los equilibrios.

Es el momento de “meterse en el barro” o “pringarse las manos”. Es decir, si antes, más o menos se estaba en una posición pasiva-receptiva ante los requisitos de los prestadores, ahora hay que cambiar a una posición pro-activa y negociadora, para ser eficientes. Si no somos nosotros los que hacemos la propuesta que nos convenga, no podemos esperar que venga hecha por los prestadores. Por defecto, los prestadores aplicarán sus estándares.

Para ser fuerte en esta posición pro-activa hay que mostrar argumentos, razones, generar empatía, etc. Es decir, aplicar técnicas de negociación entre las partes, buscar recursos sugerentes, y por supuesto establecer relaciones personales y de confianza.

Por lo tanto, hay que desarrollar proyectos a medida. Proyectos ejecutivos en la línea mencionada anteriormente. Con ellos tomaremos el control de la situación, en lugar de que el proyecto sea comandado por prestadores o proveedores. Reduiremos también considerablemente la posibilidad de imprevistos, cuyas consecuencias organizativas y económicas, ya las conocemos sobradamente.

¿Y cuáles son los enemigos de la eficiencia?

Pues además de actuar en sentido contrario a lo descrito, posiciones egoístas de falsa fortaleza: “si lo quieren que lo paguen”, situaciones de pulso-poder, “y si no, no presto”, que en nada resuelven ni ayudan, y que crean la falsa impresión de que no somos parte del problema.

También el miedo a tomar decisiones y aceptar responsabilidades. Es mucho más fácil aplicar protocolos ya establecidos de origen casi desconocido que nos dan sensación de protección (“por si acaso”), que pensar en lo más razonable en cada ocasión y proyecto.

¿Es entonces la eficiencia un proyecto compartido?

Podemos decir que la eficiencia se juega a tres bandas: Organizador–Prestador–Proveedor. Todos intervienen y son importantes para que el sistema funcione adecuadamente. Son partes integrantes de una maquinaria, que trabajando eficientemente obtiene muy buenos resultados para todos.

Los beneficios de la eficiencia aquí desarrollada son:

- Optimización de los recursos
- Reducción de costes
- Reducción de los imprevistos
- Dominio del proyecto

¿Quién empieza o quien debería empezar?

Me consta que algunos museos e instituciones, de motu propio, han iniciado acciones individuales en algunos de los aspectos aquí tratados. Lo que falta ahora es sistematizar esos esfuerzos, divulgarlos, comunicarlos en congresos y ponencias, para que no sólo se queden en acciones individuales, sino que se empiece a tomar conciencia de ello de manera colectiva, y procurar así el cambio.

El esfuerzo debe ser de todos, porque el sistema es global y todos formamos parte de él. Con la contratación de la persona adecuada, con al menos 5 años de experiencia en el transporte internacional de bienes culturales, los museos podrían optimizar la gestión de los servicios de embalaje y transporte, y reducir los costes generales. Si a esto le sumamos la experiencia de los técnicos de exposiciones, podemos mejorar sustancialmente la gestión y eficiencia de los proyectos. No hay que tener miedo a tomar el mando, es sólo un cambio mental, y una buena compañía, ayuda.