



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés  
Departamento de Humanidades**

**Trabajo Final de Graduación  
Maestría en Gestión de la Cultura**

**De archivo histórico a espacio cultural.  
El caso Bunge y Born en Argentina.**

**Alumno: Eugenio Torres Flawiá**

**DNI: 24.560.311**

**Directora de Tesis: Dra Mariela Ceva**

**Buenos Aires, Mayo 2023**

"La biblioteca es ilimitada y periódica. Si un eterno viajero la atravesara en cualquier dirección, comprobaría al cabo de los siglos que los mismos volúmenes se repiten en el mismo desorden (que, repetido, sería un orden: el Orden). Mi soledad se alegra con esa elegante esperanza".

Jorge Luis Borges, 1944



Universidad de  
**San Andrés**

# Índice

<b>Figuras y gráficos.....</b>	<b>5</b>
<b>Agradecimientos.....</b>	<b>7</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>9</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>10</b>
<b>PRIMERA PARTE.....</b>	<b>13</b>
Capítulo I.....	13
I. a Patrimonio empresarial.....	13
I. b Patrimonio empresarial y gestión cultural.....	18
I. c Archivos y patrimonio.....	23
I. d Archivos históricos empresariales a nivel internacional.....	26
I. e Sobre el Patrimonio Industrial Archivístico y su legislación.....	29
Capítulo II: ABB - Archivo Bunge y Born.....	34
II.a Síntesis del Grupo Bunge y Born.....	34
II. b Sobre la institución custodia: Fundación Bunge y Born.....	37
II. c Sobre el origen del archivo.....	39
Capítulo III: Haciendo archivo.....	44
III. a Gestión patrimonial de un archivo empresarial.....	44
III. b Archivo material.....	45
III. c Archivo informático. AtOM.....	52
III. d Archivo digital.....	55
III. e Archivos y DHs.....	66
III. f Aplicación de AI a archivos.....	67
Capítulo IV: Transformar un archivo histórico empresarial en LaB-BB.....	70
IV. a Introducción.....	70
IV. b Fundaciones sin fines de lucro y sus Labs.....	73
IV. c Gestión estratégica en fundaciones sin fines de lucro.....	79

<b>SEGUNDA PARTE.....</b>	<b>89</b>
Capítulo V. a Proyección.....	89
V. b Educación y archivística.....	92
V. b1 Evaluación de impacto del Lab-BB.....	94
V. b2 Plan de audiencias.....	97
V. b3 FODA.....	99
V. b4 Primera infancia:.....	101
V. b5 Educación Primaria.....	103
V. b6 Educación Secundaria.....	104
Capítulo VI. Capacitaciones Lab-BB.....	106
VI. a Introducción.....	106
VI. b Sistema de pasantías con instituciones universitarias.....	107
VI. c Capacitaciones en digitalización (convenios con carreras de IT y de archivística).....	109
VI. c1 Mapa de stakeholders - Introducción.....	111
VI. c2 Colaboradores externos:.....	111
VI. c3 Potenciales usuarios:.....	112
VI. c4 Socios clave: FBB.....	112
VI. d Capacitaciones en restauración (convenios con escuelas de restauración y archivística)....	112
VI. f Seminarios interdisciplinarios entre archivo, conservación e inteligencia artificial.....	114
VI. g Ciencia Ciudadana.....	116
<b>Conclusiones.....</b>	<b>119</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>121</b>
<b>Recursos Web.....</b>	<b>124</b>

## Figuras y gráficos

- Fig. 1. Edificio Bunge y Born. Fuente: ABB - Banco fotográfico.
- Fig. 2. ABB, Bóveda #4, 2022. Fotografía cortesía de Paola Toriano. Fuente: ABB - Banco fotográfico.
- Fig. 3. Alfa Romeo, 2010. A "réclame" of Alfa Romeo (1932), Fuente: Commons Media Repository.
- Fig. 4. ABB, [Fábrica de Envases de Hojalatería y Taller de impresiones sobre metal] Argentina. ABB. Bunge y Born. Documento manuscrito y copiado. AR AR-BB-AL-IN-AOFP001. [S/F]. 1 documento, 1 folio 30 x 20 en papel. Fuente: ABB - Banco fotográfico.
- Fig. 5. ALBA S.A. Fábrica de esmaltes, pinturas y barnices Argentina. ABB. Bunge y Born. Documento manuscrito y copiado. AR AR-BB-AL-IN-AOF0002. (1925-) 1 libro, 27 folios 33 x 42, en papel. p. 5. Fuente: ABB - Banco fotográfico.
- Fig. 6. GRAFA Grandes Fábricas Argentinas S.A. ABB. Bunge y Born. Documento manuscrito y copiado. AR AR-BB-AL-IN-AOF0002. (1926-) 1 libro, 34 folios 33 x 42, en papel. p. 7. Fuente: ABB - Banco fotográfico.
- Fig. 7. ABB, Bóveda #4, 2022. Fotografía cortesía de Eugenio Torres Flawiá. Fuente: ABB - Banco fotográfico.
- Fig. 8. ABB, Archivos de personal, 2022. Fotografía cortesía de Paola Toriano. Fuente: ABB - Banco fotográfico.
- Fig. 9. ABB, A00003: Cálculo suplementario de las cargas y dimensiones de columnas y cimientos. Fuente: ABB - Banco fotográfico
- Fig. 10. ABB, ACEEN1002: Bunge & Born Lda. Plano E. E. N° 1002 . Fuente: ABB - Banco fotográfico
- Fig. 11. ABB, AOFF068: Foto 068 . Fuente ABB - Banco fotográfico
- Fig. 12. Soc. Financiera e Ind. Sud Americana/Libro de Actas. ABB. Bunge y Born. Documento manuscrito y copiado. AR AR-BB-SF-73357. (1915-1931). 1 libro, 195 folios en papel. Fuente: ABB - Banco fotográfico.
- Fig. 13. ABB, Publicidad Vitina. [Captura de pantalla del video]. Fuente: ABB - Banco fotográfico.
- Fig. 14. ABB, Puerta de acceso principal a las bóvedas, 2022. Fotografía de Eugenio Torres Flawiá. Fuente: ABB - Banco fotográfico.
- Fig. 15. ABB, Archivo intermedio y área de cuarentena, 2022. Fotografía de Eugenio Torres Flawiá. Fuente: ABB - Banco fotográfico.
- Gráf. 1. ABB. Workflow ABB, 2021. Fuente: Ceva, Torres (2021).
- Fig. 16. ABB, Mesa de estabilización y conservación, 2022. Fotografía de Eugenio Torres Flawiá. Fuente: ABB - Banco fotográfico.
- Fig. 17. ABB, Documentación afectada por contaminación biológica, 2021. Fotografía de Eugenio Torres Flawiá. Fuente: ABB - Banco fotográfico.
- Fig. 18. ABB, Captura de pantalla, Landing Page AtoM ABB, 2022.
- Gráf. 2. ABB, Cuadro de Objetivos Proyecto ABB. Fuente: Ceva, 2020.
- Fig. 19. ABB, Técnico + mesa de digitalización, 2022. Fotografía de Eugenio Torres Flawiá. Fuente: ABB - Banco fotográfico.
- Gráf. 3. ABB, Work Flow + Specs de Fotografía, 2021. Fuente: Ceva, Torres, 2022.
- Fig. 20. Logo Adobe Photoshop 2023. Fuente: Adobe, 2023. Recuperado de: <https://www.adobe.com/products/photoshop.html>
- Fig. 21. Imágen de archivo, 2022. Demo del producto final del proceso de postproducción. Lado izquierdo pre Photoshop, lado derecho post Photoshop. Fuente: ABB - Banco fotográfico.
- Fig. 22. ABB. Protocolo de Digitalización del ABB, 2023. 6 instancias de BKP + detalles de hardware NAS. Fuente: ABB - Banco fotográfico.

Fig. 23. Captura de pantalla Transkribus. Fuente: Read-Coop, 2023.

Recuperado de: READ-COOP SCE

Fig. 24. British Library opens National Newspaper Building. Fuente: British Library, 2023.

Recuperado de: British Library opens National Newspaper Building

Fig. 25. Fundación MAPFRE. Fuente: Fundación MAPFRE, 2023.

Recuperado de: KBr Photo Award, Premio, Fotografía, jun 2023 | ARTEINFORMADO

Graf. 4. ABB. Visualización proyecciones Lab-BB Voyant Tools. Fuente: Torres, 2023.

Graf. 5. ABB. Medios de verificación Lab-BB, 2023. Fuente: Torres, 2023.

Graf. 6. ABB. FODA Lab-BB, 2023. Fuente: Torres, 2023.

Graf. 7. ABB. Flowchart Lab-BB, 2023. Fuente: Torres, 2023.



Universidad de  
**San Andrés**

## Agradecimientos

Primero y principal, me gustaría expresar mi más profundo agradecimiento a la Dra. Mariela Ceva, directora de esta tesis y del ABB. Su guía y apoyo han sido fundamentales para mi crecimiento personal y académico. Mariela me ha permitido transitar esta nueva etapa de mi vida con confianza y seguridad. Su dedicación y sabiduría son un faro constante en el camino hacia el conocimiento.

Un agradecimiento especial merece todo el equipo ABB, quienes con su esfuerzo y dedicación han sido un pilar de apoyo incuestionable durante todo el proceso de realización de esta tesis. Cada uno ha sido esencial para lograr este hito en mi carrera.

Mi más sincero reconocimiento a Asunción Zumárraga por su apoyo incondicional. Su confianza y estímulo continuo han sido una fuente de aliento que ha alimentado mi perseverancia y mi deseo de superarme.

No puedo dejar de expresar mi absoluto agradecimiento a Gerardo della Paolera. Las oportunidades que Gerry ha generado para mí han moldeado mi carrera de maneras que nunca podría haber imaginado. Cada oportunidad ha sido una puerta abierta a nuevas posibilidades, a nuevos mundos de pensamiento y a una mayor comprensión de mi campo y de mí mismo.

Quiero mencionar y celebrar la importancia de Felicitas Santurio, cuyo respaldo ha sido una constante en mi jornada. Sus palabras de aliento han tejido un telón de fondo de fortaleza y determinación en este proceso. Paralelamente, su distinguido discernimiento cinematográfico ha sido un vínculo adicional entre nosotros, una pátina cultural a nuestras interacciones y, de manera indirecta, ha infundido una vibrante energía creativa en mi trabajo y en esta tesis.

Al igual que Felicitas, Ezequiel Villani ha sido un excelente compañero de aventuras en la construcción del ABB.

Debo agradecer a Facundo Araujo, cuya amistad incondicional ha sido una roca sólida tanto en lo profesional como en lo personal. Su apoyo constante, su disposición para ayudar y su amistad sincera son invaluable para mí.

Finalmente, un agradecimiento especial merece mi amada familia, cuya paciencia y apoyo han sido el sostén fundamental durante la realización de esta tesis. Su comprensión y ánimo constante han sido mi refugio en los momentos más exigentes de este desafío académico. Reconozco y agradezco el esfuerzo y sacrificio que también han tenido que enfrentar en este proceso. Los largos días y las noches de trabajo, la tensión y la incertidumbre, no han sido solo una carga que he llevado yo, sino que hemos compartido como familia. Su fortaleza y compromiso con mi éxito han sido una inspiración y un motor para no desfallecer. Para ustedes, mi gratitud más profunda.

Este logro no habría sido posible sin el invaluable apoyo y las numerosas contribuciones de todos ustedes. Mi gratitud hacia ustedes es profunda y genuina.



Universidad de  
**San Andrés**

## **Abstract**

Desde hace más de tres décadas la Argentina asiste a un surgimiento de experiencias en torno a identificar, revalorizar, y patrimonializar diferentes espacios sociales, económicos y culturales que han marcado la historia del país. La aparición y multiplicación de muestras; centros de exposición; museos, y el rescate de colecciones particulares dan cuenta de un proceso en rápido crecimiento.

El archivo Bunge y Born, por sus dimensiones, por la importancia sobre la historia económica y social de la Argentina, por su relevancia mundial y por el desarrollo propio de protocolos y know how es un caso testigo de valor incalculable.

Justamente, en nuestra tesis, nos proponemos describir el proyecto y su desarrollo, desde el momento de la identificación, descripción, catalogación y digitalización de más 5000 libros históricos, de un tamaño de 1 metro 20 cm de ancho por 60 cm de alto y en algunos casos con un peso de más de 15 kilos. Al ser, personalmente, parte de este proceso de creación de un archivo, una primera parte de la tesis estará destinada a sintetizar lo desarrollado por el equipo de trabajo hasta la actualidad, para luego avanzar en una segunda parte, con una propuesta de más largo aliento, que incluya la hipótesis de la transformación del archivo histórico Bunge y Born en un espacio multidisciplinario, o Lab Fundación Bunge y Born (Lab-BB), de colaboración con instituciones escolares y académicas.

El Lab-BB funcionará dentro de un marco de programas gratuitos de visitas, actividades y talleres, en persona o en línea, para difundir la cultura patrimonial entre estudiantes de escuelas de infancia, primaria y secundaria y para acercar a las jóvenes generaciones al conocimiento del patrimonio de la industria como herramienta para comprender la contemporaneidad.

En ese sentido, a partir de la exposición del caso de Bunge y Born, entre nuestros objetivos proponemos reconocer y valorar la importancia de la gestión cultural para la promoción integral del patrimonio empresarial en Argentina. Poner de relieve los aspectos comunes y las diferencias en cuanto a métodos y enfoques relacionados con el patrimonio. Encarar un análisis crítico respecto a los límites y posibilidades reales para la conservación de este tipo de patrimonio caracterizado básicamente por ser: privado, histórico, abundante y carente de legislación específica. Y proponer diferentes instrumentos para un aprovechamiento responsable del mismo y en contacto con la sociedad.

Palabras clave: archivos, archivos empresariales, archivos industriales, gestión, cultura, Bunge y Born, patrimonio, patrimonio industrial, educación, lab.

## Introducción

Durante más de treinta años, Argentina ha presenciado un renacimiento en la identificación, revalorización y patrimonialización de diversos espacios sociales, económicos y culturales que han dejado su impronta en la historia del país. De manera similar, la proliferación de exposiciones, centros culturales, museos, bibliotecas y el rescate de colecciones privadas evidencian un proceso en constante expansión. Si bien algunos temas han captado más atención que otros, los archivos empresariales siguen siendo un área poco explorada en este vasto panorama cultural.

Esta tendencia o falta específica de atención comenzó a revertirse hace unos años a partir del rescate de algunos reservorios empresariales como Swift y Armour, Algodonera Flandria, Tampieri, Techint y Di Tella. Estas fueron experiencias tímidas, las cuales, en la actualidad, contrastan con la creación del archivo Bunge y Born que, de manera evidente para numerosos especialistas, será un punto de inflexión en el tema, no sólo para el caso argentino, sino a nivel internacional, ya que está produciendo un modelo para la creación y gestión de archivos de empresas.

Este archivo, por sus dimensiones, por la importancia sobre la historia económica y social de la Argentina y por su relevancia mundial en el mercado de granos es, desde el mes de noviembre del 2022, momento de su inauguración, un referente ineludible para la investigación. Se encuentra ubicado en el edificio histórico que fuera del Grupo Bunge y Born, hoy perteneciente a la Fundación Bunge y Born en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

Un archivo histórico empresarial se refiere a una colección de registros, documentos y otros materiales que narran el desarrollo, las operaciones y las actividades de una empresa o industria a lo largo del tiempo. Estos archivos sirven como recursos valiosos para investigadores, historiadores y profesionales de negocios que buscan comprender el pasado y aprender de él para tomar mejores decisiones en el presente y el futuro. A nivel comunidad, representan un recurso esencial que permite conservar la cultura local, y fomentar el fortalecimiento del sentido de identidad y pertenencia.

Centrados en el estudio del caso de Bunge y Born, uno de nuestros objetivos principales es destacar y poner en valor la relevancia de la gestión cultural en la promoción del patrimonio empresarial argentino.

Buscamos resaltar tanto las similitudes como las diferencias en los métodos y enfoques asociados con la preservación del patrimonio. Además, nos proponemos llevar a cabo un análisis crítico sobre las restricciones y las oportunidades reales que existen para la conservación de este tipo particular de patrimonio caracterizado básicamente por ser: privado, histórico, abundante y carente de legislación específica. Y, finalmente, proponer diferentes instrumentos para un aprovechamiento responsable del mismo y en contacto con la sociedad.

Los archivos históricos empresariales en Argentina enfrentan significativos desafíos, principalmente debido a la falta de recursos económicos necesarios para implementar estrategias avanzadas, como la digitalización de documentación histórica. Esta falta de recursos económicos limita la adquisición de tecnología, tanto hardware como software, y la infraestructura y capacidad de almacenamiento necesaria para la preservación y accesibilidad de estos documentos a largo plazo.

Además, la insuficiencia de personal capacitado para gestionar correctamente estos archivos es evidente. La falta de profesionales con experiencia puede resultar en una mala gestión y en la pérdida o daño de los materiales. También, es importante remarcar que la ausencia de políticas y regulaciones que respalden la preservación del patrimonio empresarial dificulta exponencialmente la adquisición de apoyo y fondos para estas iniciativas.

En el marco de la tesis para la Maestría en Gestión Cultural de UdeSA, este trabajo final de graduación es una combinación de dos de los tres modelos posibles prescriptos. En este caso puntual, será una combinación de un trabajo de campo cultural, que se corresponde a la primera parte de esta tesis, donde se presenta un caso específico, la creación de un archivo empresarial, y, una segunda parte correspondiente a un proyecto cultural, -pensado a futuro-, apoyado en la experiencia adquirida a lo largo de los últimos años y centrado en la potenciación del propio espacio archivístico. Dada la complejidad de esta combinación, la presentación de la tesis contemplará todos los ítems solicitados en el reglamento de la Maestría, pero con un ordenamiento realizado en función del estudio propuesto.

La presente tesis estará organizada en dos partes: la primera destinada a establecer el marco teórico y estado de la cuestión sobre patrimonio cultural, patrimonio archivístico, archivos y el Laboratorio Bunge y Born, de ahora en más denominado Lab-BB. En esta base se asentará todo nuestro trabajo, a partir de un relato, con sumo detalle, del trabajo realizado por un equipo de trabajo de más de 39 profesionales. Esta labor se organizó bajo la dirección de la Dra Mariela

Ceva y mi coordinación in situ, y fue desarrollada durante el período 2020 - 2023 bajo las circunstancias excepcionales de la pandemia de COVID-19.

El siguiente apartado analizará un proyecto específico para la creación de un archivo histórico y lo comparará u ofrecerá puntos de comparación con otros archivos empresariales a nivel internacional. En este marco se hará un análisis de la viabilidad del proyecto Lab-BB vinculado a la refuncionalización del archivo, a la captación de fondos y a la institución custodia del mismo, que en este caso es la Fundación Bunge y Born, de ahora en más denominada FBB.

La segunda parte consistirá en el desarrollo de líneas de acción futuras para lograr la transformación del actual archivo histórico empresarial Bunge y Born en un laboratorio activo y dinámico. La meta es que el Lab-BB se convierta en un referente de experimentación, recreación y aprendizaje para visitantes, usuarios, investigadores y alumnos a través de la interacción en diferentes espacios de articulación del conocimiento.

En ese sentido, se proponen dos grandes ejes: el primero educativo de transferencia y “juego interactivo”, el segundo de “capacitación”. Cada uno de ellos estará destinado a distintos niveles educativos: infancia, educación primaria, secundaria, universitaria y de oficios. También, se trabajará sobre el plan de orientación y audiencias de este archivo histórico refuncionalizado en Lab-BB.

Es decir, esta tesis es una síntesis de hacer un archivo en pandemia y también es una propuesta a futuro de su transformación en un espacio más abarcador que contenga, aglutine y potencie todo el conocimiento adquirido durante dicha experiencia y actúe como diseminador de ese saber adquirido.

## PRIMERA PARTE

### Capítulo I

#### I. a Patrimonio empresarial

Al sumergirnos en el mundo de los archivos encontramos nuevas dimensiones de información, interrelaciones, percepciones y capas geológicas que nos presentan la posibilidad de la deconstrucción de imaginarios profundamente fijados en las comunidades y sociedades que estudiamos. Entender un archivo es trascender la lúgubre imagen de polvorientos libros, humedad y abandono, y adentrarnos en nuevas interpretaciones de nuestras realidades sociales. En el caso del Archivo Bunge y Born, de ahora en más ABB, la importancia de este trasciende su correspondiente materialidad, aunque esta sea de un gran valor.

El archivo no se estudia como una entidad dada o aislada, sino como una entidad inscrita en una serie de mediaciones (investigación histórica, archivística, memoria y patrimonio nacional) y como el producto histórico de la sociedad. Además se destaca la relación que se entabla entre paradigmas historiográficos y concepción del archivo: del archivo que comunica la voz del pueblo [...] hasta el archivo como depósito de verdades ocultas...” (Hartog, 2007, p. 27)

Restos del pasado de una institución privada, organizados, ordenados, clasificados y catalogados, pero, lejos de la trillada “burocracia”, son una fiel aproximación a la lectura de la temporalidad y narrativa histórica de la argentina y sus comunidades. Como comenta Devoto (2019) en *Acerca del lugar del archivo en la historiografía contemporánea* “Con relación a los archivos públicos, ellos estarán sometidos ante todo a los cambios en las percepciones de los pasados que los mudables grupos dirigentes conservan” (p. 74). La lectura o interpretación de un archivo privado no se constituye, como es habitual en el ambiente socio político público, como “un punto cero” (ibid), el impulso de conservación de la memoria cultural de una comunidad prima sobre las reinterpretaciones históricas coyunturales. Los archivos hacen directa referencia a sus productores, en nuestro caso una empresa privada, pero con la misma lógica que puede ser aplicada al Estado, desplazándose a la sociedad y comunidad. De esta manera se configura la relación con el pasado bifurcada por una infinidad de vectores como los recursos humanos,

coyunturas económicas, pero, sobre todo, la decisión política, no partidaria, de conservar el pasado, proyectar el futuro y entender el presente como planos de estratificación de múltiples y subjetivas realidades. Libros, fotos, diarios, documentos y más libros se entretrejen en el ritmo de la vida diaria del ABB. Combinándose armoniosamente con las prácticas tradicionales de conservación y gestión del patrimonio, las humanidades digitales, o DHs, introducen técnicas y tecnologías dignas de las más asombrosas películas de ciencia ficción.

El Archivo, a diferencia del imaginario colectivo, es el espacio de la novedad, no solo permite la verificación de innumerables datos disponibles sobre el pasado, sino que nos permite la creación de nuevos conocimientos: “la idea de que el archivo es el lugar en el que es posible dialogar de algún modo con el pasado. De que el archivo no contiene la verdad, señal de la declinación de la ingenuidad del archivo en lugar de la copia, la mimesis o la glosa, pero que a su modo habla de la verdad” (Devoto, 2019, p.81).

En lo que respecta a esta investigación se debe entender a los archivos empresariales, como uno de los elementos del patrimonio cultural de una nación, ya sean archivos de documentos, fotos, películas u otros testimonios históricos. Estos archivos constituyen invaluable fuentes de memoria, tanto en su relación con la cultura, la sociedad y el Estado.

Pero esta es solo una parte de la imagen ya que el archivo identifica y perpetúa las subjetividades: son de la historia de los individuos, las familias, asociaciones y las empresas. En *The importance of building up a business archive :the experience in Bunge & Born Argentina* se explica como los archivos tienen la función de memoria, en nuestro caso, específica de las empresas: sin ella no se puede construir su historia, trayectoria, sus integrantes y sus vínculos con la comunidad. El archivo y el patrimonio proporcionan un vínculo con el pasado y nos permiten entender y valorar la diversidad y la riqueza de la historia y la cultura humana, incluyendo las historias de todos los individuos que han trabajado en la empresa y de la comunidad a la que pertenece (Ceva, Araujo, Torres, 2022, pp. 1988 - 2004).

Existen tres componentes fundamentales que consolidan la definición de archivo, patrimonio, memoria e identidad. Esto sucede en el contexto del patrimonio cultural como promotor de cohesión social. El archivo protege la documentación clave para evaluar el valor del patrimonio empresarial, que se encuentra en armonía con los bienes culturales, naturales e históricos heredados por una sociedad o comunidad. Preserva tanto la memoria de la empresa

mediante el almacenamiento de documentos diversos, como las prácticas y tradiciones culturales intangibles, que incluyen el lenguaje, la música y la narrativa oral. Al mismo tiempo, el archivo salvaguarda las identidades de sus miembros a lo largo del tiempo.

Sin embargo, el patrimonio no es estático o fijo, y su significado, a menudo, es impugnado. Diferentes grupos pueden tener diferentes interpretaciones de lo que constituye el patrimonio y cómo debe ser valorado y preservado. Según Smith “El debate y la práctica del patrimonio comenzaron a reconocer y a involucrarse críticamente con los problemas de disonancia y el uso de la memoria en la formación del patrimonio y la identidad”<sup>1</sup> (2006, p.5). La gestión eficaz del patrimonio requiere intensa y evaluada consideración con respecto a las diferentes perspectivas y valores, con especial atención al diálogo y negociación generados para encontrar soluciones compartidas que promuevan la preservación y celebración del patrimonio cultural. Entendamos que, al igual que con el patrimonio, la memoria no es un objeto para poseer, ostentar o lucrar, las memorias no son libros o documentos en una biblioteca o archivo que podemos tomar, abrir, leer y olvidar. La memoria, más que un objeto inmutable, se configura como un proceso cultural activo y dinámico, lleno de corrientes y contracorrientes. Este proceso no solo implica el acto de recordar, sino que también abraza el fenómeno del olvido, ambos igualmente esenciales en nuestra comprensión y construcción del mundo. Recordamos para trazar conexiones, para dar sentido a nuestra realidad y a nuestra existencia dentro de ella. Sin embargo, también olvidamos, no necesariamente por inercia o pérdida, sino como parte integral de este proceso, que nos permite adaptarnos y evolucionar (Carey, 2019)<sup>2</sup>. De esta forma, nuestra capacidad de concebir el mundo no se basa únicamente en lo que almacenamos en nuestra mente, sino también en lo que dejamos atrás, en el acto consciente o inconsciente de seleccionar qué recordar y qué olvidar. “Olvidar intencionalmente es recordar de manera diferente, a propósito” (ibid.).

“La memoria y el acto de recordar son conceptos particularmente útiles para entender los procesos del patrimonio y para identificar los procesos que las personas utilizan para vincular la identidad con lugares y eventos tangibles e intangibles del patrimonio”<sup>3</sup> (ibid, p.302). El patrimonio y la memoria componen una espiral de interacciones, ya que el patrimonio suele ser

---

<sup>1</sup> “Heritage debate and practice began to recognize and critically engage with issues of dissonance and the use of memory in the formation of heritage and identity” (Smith, 2006, p.5)

<sup>2</sup> Carey, B. (2019). ¿Podemos olvidar mejor? Salud. [The New York Times].

<sup>3</sup> “Memory and remembering are particularly useful concepts in understanding the processes of heritage, and in identifying the processes people draw upon to link identity with tangible and intangible places and events of heritage” (ibid, p.302)

un medio para preservar y transmitir la memoria colectiva, lo que a su vez configura la identidad. Los sitios y artefactos patrimoniales funcionan como recordatorios tangibles de la memoria colectiva. Estos conservan las tradiciones y prácticas culturales que podrían desaparecer con el tiempo. Al proteger el patrimonio, garantizamos que las futuras generaciones puedan acceder a estos recuerdos y aprender de ellos. De igual manera, el patrimonio influye en la identidad individual y grupal, al ofrecer un vínculo con el pasado y un sentido de continuidad con las generaciones anteriores. Preservar y promover el patrimonio contribuye a fortalecer la identidad cultural y fomentar la cohesión social, lo que implica una reivindicación de la memoria. “... el patrimonio es en última instancia acerca de la negociación del significado y la identidad, a menudo en oposición a las percepciones recibidas de la identidad, y a menudo en términos de tratar con experiencias traumáticas pasadas y presentes. Además, es un proceso disonante en el cual el significado y la identidad son continuamente construidos y negociados de nuevo según lo dicten las circunstancias políticas y culturales”<sup>4</sup> (ibid, p. 297).

Por último, el patrimonio también puede ser un sitio de impugnación y negociación sobre la memoria, ya que diferentes grupos pueden tener diferentes interpretaciones del pasado y diferentes ideas sobre qué sitios y artefactos patrimoniales deben preservarse. La identidad no es algo estático y fijo, sino que es fluida y cambiante, a lo largo del tiempo en función de nuestras experiencias y circunstancias.

En general, el patrimonio juega un papel importante en la configuración de la identidad individual y grupal, proporciona un sentido de continuidad con las generaciones anteriores y una fuente de identidad. Comprender la relación entre patrimonio e identidad es importante para preservar el patrimonio cultural y promover la cohesión social. La digitalización permite conservar, difundir y acceder de manera universal al patrimonio, lo que fortalece el sentido de identidad y protege el patrimonio.

De esta manera observamos que los archivos, a nivel mundial, invierten cuantiosas sumas de dinero en la digitalización de sus acervos. Hasta hace pocos años este proceso cumplía básicamente dos funciones, hacer que las colecciones se vuelvan más accesibles para los usuarios actuales y potenciales y la preservación de documentos originales. Cuando los documentos primarios presentan algún estado de proceso de deterioro, la digitalización es la

---

<sup>4</sup> “... heritage is ultimately about the negotiation of meaning and identity, often in opposition to received perceptions of identity, and often in terms of dealing with traumatic past and present experiences. Moreover, it is a dissonant process in which meaning and identity are continually constructed and negotiated anew as political and cultural circumstances dictate” (ibid, p.297)

manera más eficiente de generar fieles reproducciones sustentables a mediano y largo plazo. La conversión digital, no es un reemplazo del documento original, pero puede generar sustitutos de alta calidad. Según el Archivo General de la Nación de México, las imágenes digitales normalmente son buenos reemplazos para la demanda inmediata, los cuales permiten un acceso amplio que, en la mayoría de los casos, va a prevenir la manipulación del material original (2015). Asimismo, el acervo ABB es, en su periodo denominado histórico 1884 -1950, manuscrito. La utilización de procesos de digitalización, AI o Inteligencia Artificial y procesos HTR, Handwritten Text Recognition, poseen el potencial de revolucionar la forma en que accedemos a la información, al transformar manuscritos en formatos digitales accesibles. De esta manera se modifica el paradigma de nuestro pasado escrito para investigadores, instituciones, usuarios y futuros usuarios de cualquier lugar del mundo. La digitalización y puesta online de documentos históricos manuscritos tienen serias y profundas implicancias en la accesibilidad y entendimiento de nuestro patrimonio histórico.

La creación y gestión del ABB en Argentina no solo permite una nueva resignificación de su historia, sino que también plantea un desafío para su valorización. Al tener acceso a casi 1.500.000 folios que incluyen cartas, actas, material multimedia y fotografías, se exploran nuevas perspectivas e investigaciones en la historia, la economía y la ciencia archivística.

Al documentar cada decisión, paso y revés en el proceso de creación y construcción de este archivo empresarial, podemos adentrarnos en un campo casi inexplorado en el contexto argentino. En el caso de ABB, su tamaño, impacto social, económico y productivo en el país, y su importancia global en el mercado de granos, le otorga un papel crucial como polo social, cultural, educativo y económico, convirtiéndose en un punto de referencia esencial. (Ceva, Araujo, Torres, 2022, pp. 1988 - 2004). El caso de ABB, con su inmenso impacto y significado, sirve como una plataforma idónea para esta exploración. La gestión cultural implica una serie de estrategias y prácticas que no solo buscan preservar y promover el patrimonio, sino también hacerlo relevante y accesible. En este contexto, el patrimonio empresarial de ABB se convierte en un recurso invaluable para ofrecer una visión integradora de la historia industrial y social, a la vez que puede funcionar como un catalizador para la educación, el desarrollo económico y la cohesión social. Acto seguido, examinaremos cómo la gestión cultural puede desempeñar un papel vital en la valorización, preservación y activación del patrimonio empresarial para beneficio de las generaciones presentes y futuras.

## I. b Patrimonio empresarial y gestión cultural

En esta instancia diversificada, integral y polifacética, nos sumergimos en la interrelación entre gestión cultural y patrimonio empresarial e industrial.

Según su definición en el diccionario, el patrimonio es algo que se hereda del pasado. Al añadir el adjetivo "cultural", se define y establece con mayor precisión su alcance y relación con lo heredado. Este término "cultural" se entiende tanto en su amplia interpretación antropológica como en su interpretación artística más específica.

Podemos identificar tres tipos de patrimonio cultural: el patrimonio construido o inmueble, como edificios, monumentos, sitios o ubicaciones, entre los que encontramos grupos de edificaciones y sitios en centros históricos de ciudades; el patrimonio mueble, como obras de arte, archivos, artefactos u otros objetos de significación cultural; y el patrimonio intangible, que existe en forma de obras de música o literatura transmitidas desde el pasado, o como prácticas, lenguaje, rituales, habilidades o conocimiento tradicional que las comunidades y grupos reconocen como culturalmente importantes.

Por su parte, en general, la base de la gestión cultural abarca una variedad de disciplinas y perspectivas, incluida la economía, la gestión organizacional, la política cultural y la colaboración y la asociación. También incluye la gestión de las artes, los estudios archivísticos, bibliotecarios y museísticos. Al aprovechar estas perspectivas, los gestores culturales pueden crear ecosistemas culturales sustentables que beneficien tanto a investigadores, usuarios, posibles usuarios y a la comunidad en general.



Fig. 1. Edificio Bunge y Born. Fuente: ABB - Banco fotográfico.

La gestión cultural se centra en la preservación, protección y promoción de los recursos del patrimonio cultural, que abarca tanto el patrimonio tangible como el patrimonio intangible.

Richard Florida, destacado economista y autor, ha escrito extensamente sobre la economía creativa y su relación con la gestión cultural. En su libro *The Rise of the Creative Class*, Florida argumenta que las personas creativas y las industrias son los impulsores clave del crecimiento económico en el siglo XXI, y que la gestión cultural debe priorizar las necesidades y preferencias de este grupo para fomentar la innovación y el crecimiento.

He pasado toda mi vida viviendo, trabajando y estudiando en ciudades industriales. Adoro la realidad y la autenticidad de estas grandes ciudades. Siempre he creído y sigo creyendo que pueden volver a la prosperidad, si no a su antigua grandeza. Como hemos visto, algunos ya lo han hecho. Pero los impulsores y reactivadores clave del crecimiento económico de hoy no son programas gubernamentales masivos destinados a revivir industrias antiguas, sino esfuerzos comunitarios para cultivar la diversidad y aprovechar la creatividad humana de todos los sectores posibles<sup>5</sup> (Florida, 2012, p. 317).

En la misma línea de la cita anterior, David Throsby, economista y exitoso escritor sobre economía cultural y el valor de la cultura, en su libro *The Economics of Cultural Policy*, argumenta que la gestión cultural debe priorizar el valor social y cultural de las actividades culturales, así como su valor económico. Hace hincapié en la importancia de la política cultural en la configuración del sector cultural y la promoción de sus beneficios sociales y económicos.

... los bienes y servicios culturales son valorados, tanto por quienes los fabrican como por quienes los consumen, por razones sociales y culturales que pueden complementar o trascender una evaluación puramente económica. Estas razones pueden incluir preocupaciones espirituales, consideraciones estéticas o la contribución de los bienes y servicios a la comprensión comunitaria de la identidad cultural. Si se puede identificar tal valor cultural, puede servir como una característica observable para distinguir la cultura de otros tipos de mercancías.. (Throsby, 2010, p.16)<sup>6</sup>

En su libro *The Future of Museum and Gallery Design*, Tricia Austin destaca la importancia vital de la colaboración y la asociación en el ámbito de la gestión cultural.

---

<sup>5</sup> “I have spent my entire life living, working, and studying in industrial cities. I adore the realness and authenticity of these great cities. I have always believed and still believe that they can return to prosperity, if not to their former grandeur. As we have seen, some already have. But today’s key drivers and revivers of economic growth are not massive government programs aimed at reviving old industries, but rather community-based efforts to cultivate diversity and harness human creativity from all possible quarters” (Florida, 2012, p. 317).

<sup>6</sup> “... cultural goods and services are valued, both by those who make them and by those who consume them, for social and cultural reasons that are likely to complement or transcend a purely economic evaluation. These reasons might include spiritual concerns, aesthetic considerations, or the contribution of the goods and services to community understanding of cultural identity. If such cultural value can be identified, it may serve as an observable characteristic to distinguish cultural from other types of commodities.” (Throsby, 2010, p.16)

Aboga por una estrecha colaboración entre los gestores culturales y las partes interesadas relevantes, así como con las organizaciones comunitarias, y propone una teoría de sinergia para la creación de instituciones culturales y eventos que se alineen con las necesidades y los valores de la comunidad en general.

“Un informe del Instituto de Servicios de Museos y Bibliotecas [...] en los Estados Unidos sugiere que las asociaciones equitativas, la toma de decisiones compartida, el compromiso institucional, la inversión de recursos y el largo plazo son clave para la co-curación efectiva y la revitalización de la comunidad en múltiples dominios como la vivienda, el desarrollo económico, la salud pública y la educación. Este enfoque "integral" va más allá del desarrollo de la audiencia. El informe cita ejemplos de museos y bibliotecas en los Estados Unidos que se convierten en socios en la revitalización física de los barrios deteriorados, los esfuerzos de construcción comunitaria y la entrega de programas económicos, educativos y sociales...”<sup>7</sup> (Austin, 2018, p. 50).

De todo ello se desprende que la co-curación efectiva y la revitalización comunitaria van más allá de la mera ampliación de audiencias, e implica una colaboración equitativa y la inversión de recursos a largo plazo. Los museos y bibliotecas, en este marco, tienen un papel integral en la sociedad, ya que pueden participar activamente en la revitalización de áreas en deterioro, y en el desarrollo de programas económicos, educativos y sociales, demostrando así la potencialidad de estos espacios no solo como conservadores de la cultura, sino también como agentes de cambio social y económico.

Íntimamente vinculado a estas posturas puede sumarse, entre los espacios de interlocución y generación de intercambio, a los archivos. En el caso de los archivos privados, se presentan como complementarios a los repositorios estatales. Los registros generados por la actividad industrial y empresarial son fundamentales para comprender no sólo nuestra propia historia y los cambios tecnológicos, sino también el desarrollo económico, social, sindical, político e incluso cultural de la región (Gámez, 2013, p.237). Estos documentos ofrecen un testimonio invaluable sobre la contribución al origen y crecimiento de las ciudades y regiones que surgieron junto a estas industrias. Además, los archivos empresariales pueden ser un recurso significativo para la investigación y el análisis

---

<sup>7</sup> “A report by the Institute of Museum and Library Services [...] in the United States suggests equal partnerships, shared decision-making, institutional commitment, investment of resources and long-termism are key to effective co-curation and community revitalisation across multiple domains such as housing, economic development, public health and education. This ‘comprehensive’ approach reaches beyond audience development. The report cites examples of museums and libraries in the United States becoming partners in the physical revitalisation of blighted neighborhoods, community building efforts and delivery of economic, educational and social programmes.” (Austin, 2018, p. 50)

de la evolución económica, social y cultural de una región o país, contribuyendo a una comprensión más profunda y enriquecedora de la historia y el legado de una comunidad (ibid, p. 244).

El archivo es un pilar fundamental dentro de las democracias modernas. Su gestión impacta en la reinterpretación de la historia, la educación, la salud y, en muchos casos, las decisiones que puedan ser tomadas en todo nivel y escala. Es un engranaje clave, garantiza derechos fundamentales de la ciudadanía.

Hartog ha escrito extensamente sobre el concepto de patrimonio y su impacto en la gestión cultural. Argumenta que el patrimonio no es simplemente un reflejo pasivo del pasado, sino un producto del presente, moldeado por las fuerzas sociales y políticas contemporáneas. En otras palabras, el patrimonio no es fijo ni estático, sino que está en constante evolución y sujeto a reinterpretación. También enfatiza el papel de la gestión cultural en la configuración del patrimonio. Argumenta que los gestores culturales tienen un poder significativo para dar forma a las percepciones públicas del patrimonio a través de las formas en que lo enmarcan y presentan. Esto incluye los procesos de toma de decisiones relacionados con qué patrimonio se conserva, cómo se presenta al público y quién está incluido o excluido de las narrativas presentadas.

Sin embargo, el autor francés, también señala los peligros potenciales de la gestión cultural en la configuración del patrimonio. Destaca el riesgo de "invención" o "fabricación" del patrimonio, en el que los gestores culturales crean o manipulan el patrimonio de formas que no son históricamente exactas o auténticas. También señala el potencial de exclusión o marginación de ciertos grupos o perspectivas en la construcción y presentación de narrativas patrimoniales.

La contribución de los archivos empresariales a la historia es fundamental, en gran parte debido a su continuidad, permanencia y organización. Los archivos son tan grandes o pequeños como la empresa que los originó; su historia no solo concierne a la propia compañía, sino también a la actividad productiva y su relación con el mundo externo, como las ciudades industriales que se desarrollaron a partir de la fundación de la empresa (Ceva, Aruajo, Torres, 2022)

En tiempos de disrupción política o económica, muchas industrias continúan trabajando y produciendo información. Mucho se puede saber a través de estos registros de relaciones

políticas entre empresarios y gobiernos, la formación de sindicatos y sus luchas, el desarrollo de la banca y el comercio y la relación internacional entre el intercambio de tecnología, mano de obra y suministros. (Douet, 2013, p. 244)<sup>8</sup>

Específicamente, el patrimonio empresarial e industrial se refiere a los recursos culturales tangibles e intangibles asociados con el desarrollo y operación de empresas e industrias. Estos recursos pueden incluir edificios, equipos, documentos, fotografías e historias orales, así como los sistemas sociales y económicos que dieron forma al desarrollo y crecimiento de empresas e industrias. En este caso, la información escrita contenida en los archivos, catálogos de maquinaria y herramientas, publicaciones periódicas y fotografías de la época es de gran ayuda para llevar a cabo proyectos integrales de rescate, restauración, reutilización e investigación.

Alrededor del mundo, una gran diversidad de sitios, estructuras, complejos, ciudades y asentamientos, áreas, paisajes y rutas dan testimonio de las actividades humanas de extracción y producción industrial. En muchos lugares, este patrimonio aún está en uso y la industrialización sigue siendo un proceso activo con un sentido de continuidad histórica, mientras que en otros lugares ofrece evidencia arqueológica de actividades y tecnologías pasadas. Además del patrimonio tangible asociado con la tecnología y los procesos industriales, la ingeniería, la arquitectura y el urbanismo, incluye muchas dimensiones intangibles incorporadas en las habilidades, los recuerdos y la vida social de los trabajadores y sus comunidades<sup>9</sup>. (ICOMOS-TICCIH, 2011, p.1)

La conservación de archivos empresariales y su historia son una parte fundamental del patrimonio cultural, y requiere una comprensión profunda de los objetos, documentos e instalaciones involucrados. Lamentablemente, debido al rápido ritmo de reorganización y refuncionalización de espacios industriales, muchos de estos sitios y estructuras históricas están desapareciendo. Por lo tanto, es aún más importante documentar y registrar los detalles de estas instituciones archivísticas para que podamos seguir aprendiendo de ellas y compartir ese conocimiento con las futuras generaciones. Al preservar estos archivos podemos garantizar que nuestro patrimonio no se perderá y estará disponible para futuras generaciones.

La protección y conservación de los registros industriales es relativamente reciente

---

<sup>8</sup> In times of political or economic disruption many industries continue to work and produce information. Much can be known through these records of political relationships between entrepreneurs and governments, the formation of unions and their struggles, the development of banking and commerce and the international relationship between the exchange of technology, labor and supplies. (Douet, 2013, p. 244)

<sup>9</sup> Around the World, a great diversity of sites, structures, complexes, cities and settlements, areas, landscapes and routes bear witness to human activities of industrial extraction and production. In many places, this heritage is still in use and industrialisation is still an active process with a sense of historical continuity, while in other places it offers archaeological evidence of past activities and technologies. Besides the tangible heritage associated with industrial technology and processes, engineering, architecture and town-planning, it includes many intangible dimensions embodied in the skills, memories and social life of workers and their communities. (ICOMOS-TICCIH, 2011, p.1)

en el mundo de los archivos. ¿Por qué y para qué guardar documentos industriales? ¿Por qué son importantes para los historiadores? Estas son algunas de las preguntas que necesitan ser respondidas para justificar su protección.

Preservar los archivos y el patrimonio de una empresa no es simplemente una tarea administrativa, sino una misión fundamental para conservar su legado y contribuir a la historia socioeconómica. Schwartz menciona "... los archivos no son un depósito inmaculado de documentación histórica que se ha acumulado, sino que son un reflejo de, y, a menudo, una justificación para la sociedad que los crea"<sup>10</sup> (2002, p.12). A partir de esta decisión se pueden enfrentar los desafíos de la gestión del archivo, desde la conservación física hasta la digitalización y la accesibilidad. Actualmente, vivimos en sociedades que valoran la museografía y la archivística, donde la preservación y el intercambio de nuestro pasado se han establecido como actividades esenciales y de alta prioridad.

### **I. c Archivos y patrimonio**

En la creación y consolidación de un archivo histórico empresarial, cualquiera sea la empresa, existen extensos desafíos que trascienden las habituales decisiones de gestión. El primero, y que es el fundamental, consiste en que los directivos de una empresa tomen la decisión de conservar su archivo histórico<sup>11</sup>. Este es el punto inicial e indispensable para comenzar el trabajo. A partir de esta decisión se puede resolver el lugar, tiempo, modalidad de consulta y la infinidad de decisiones que consolidan el funcionamiento de este tipo de instituciones<sup>12</sup>. Pero, tal vez, el segundo problema sea aún más complejo. La interpretación archivística de la información es un proceso operativo complejo que comienza con la identificación de los fondos documentales de la empresa y decide el método de selección del material de valor histórico y patrimonial.

---

<sup>10</sup> "Archives, then, are not simply a pristine storehouse of historical documentation that has piled up, but rather a reflection of, and often a justification for, the society that creates them" (Schwartz, 2002, p. 12).

<sup>11</sup> En el caso del ABB, esa importante decisión fue tomada por el Director Ejecutivo Gerardo della Paolera y acompañada por la Directora de Cultura y Ciencia Asunción Zumárraga.

<sup>12</sup> En el caso del ABB, esa planificación y dirección estuvo a cargo de la Dra Mariela Ceva.

Marichal, en su escrito *Historia y archivos bancarios de Latinoamérica*, explica cómo las comunidades de investigadores nacionales e internacionales, habitualmente, celebran a las empresas que cuentan con un archivo histórico ya que constituyen un fértil terreno para la investigación y las publicaciones en forma de tesis, libros y artículos en revistas académicas (2012). No solo las ventajas se presentan en el ámbito académico, la presencia de un archivo empresarial contiene gran cantidad de material audiovisual y documental que es fundamental para la imagen de la empresa y su publicidad. Incluso, muchas veces, este material es de una antigüedad y una calidad que puede ser entendida y catalogada dentro de



Fig. 2. ABB, Bóveda #4. Fuente: ABB - Banco fotográfico.

consideraciones artísticas. La puesta en valor de los archivos empresariales forman parte de los procesos de revalorización de las sociedades industriales. Las experiencias locales pueden dividirse en dos instancias principales: por un lado, aquellas centradas en la refuncionalización de espacios industriales, y por el otro, las centradas en su rehabilitación. Entre las refuncionalizaciones, es decir la posibilidad de una nueva resignificación del patrimonio histórico enmarcada entre la voluntad de transmitir una herencia sociocultural específica y la de re interpretarlo en función de un contexto y de una intención precisa, es que consideramos el caso del ABB. “La reformulación del patrimonio en términos de capital cultural tiene la ventaja de no presentarlo como un conjunto de bienes estables neutros, con valores y sentidos fijos, sino como un proceso social que, como el otro capital, se acumula, se renueva, produce rendimientos que los diversos sectores se apropian en forma desigual” (García Canclini, 1999, p.18).

Como explica Ceva, durante décadas, Argentina ha sido testigo de debates sobre el patrimonio, pero solo recientemente estos se han enfocado en el patrimonio industrial. El principal desafío en la valorización de los bienes industriales, incluidos los archivos empresariales correspondientes, es abordar el proceso de selección y descarte: qué se

conserva, cómo se conserva, y qué memoria se elige (1997). Este es uno de los grandes dilemas que enfrentan la mayoría de las instituciones involucradas en el ámbito cultural. Al aceptar, en esta selección, la posibilidad de una nueva reinterpretación de la historia basada en las decisiones tomadas, el patrimonio se encuentra en la intersección entre la voluntad de transmitir una herencia sociocultural específica y la de reinterpretarla según un contexto e intención concretos<sup>13</sup>. En esta operación, el marco legislativo debería ser un componente clave en la recuperación y valorización de dicho patrimonio. No obstante, en el caso argentino, nos enfrentamos a un vacío legislativo en relación con el patrimonio industrial archivístico en particular.

En los últimos años, han comenzado a aparecer intentos reticentes en Argentina para desarrollar repositorios corporativos, pero aún no existen leyes específicas de archivos, marcos regulatorios o experiencias para este tipo de archivos privados.

La importancia de los archivos empresariales estriba en:

- Los archivos son la memoria de las empresas: sin ellos no se puede construir su historia ni conocer cuál ha sido su trayectoria.
- El archivo de una empresa es parte fundamental de su patrimonio cultural y de todas las personas que han trabajado en ella, así como de la comunidad en la que está inserta.
- La adecuada conservación de la parte histórica más valiosa aumenta su valor.
- Las empresas que cuentan con un archivo histórico reciben reconocimiento por parte de la comunidad de investigadores nacionales e internacionales (esto posibilita publicaciones en forma de tesis, libros y artículos en revistas académicas).
- El mantenimiento del archivo histórico (con documentos del pasado y presente) le permite a las empresas contar con materiales para nutrir sus sitios web.

---

<sup>13</sup> Torres Flawiá, E. (2022) Trabajo de evaluación final en Legislación Cultural. Maestría en Gestión de la Cultura, UdeSA. La copia original de este trabajo se entregó el 27 de julio de 2022 a la clase MTGC60 - Legislación Cultural como ejercicio de Trabajo Final.

A medida que avanzamos en la era de la información, el valor de los archivos empresariales se ha vuelto cada vez más evidente a nivel mundial. Estos registros no solo brindan una visión invaluable del pasado industrial, sino que también sirven como una herramienta esencial para la toma de decisiones estratégicas, la gestión de la marca y la responsabilidad corporativa. Además, los archivos industriales ofrecen documentos sobre la evolución de la tecnología, las prácticas laborales, las tendencias económicas y las relaciones sociales. A pesar de su indudable importancia, la conservación de estos registros enfrenta desafíos significativos, particularmente durante los períodos de transición y cierre de las empresas. Es por ello por lo que la protección y conservación de los archivos empresariales demanda un compromiso global, una inversión consciente en recursos financieros y humanos, y un enfoque estratégico que abarque desde la formación y sensibilización de los profesionales encargados, hasta la implementación de políticas efectivas de gestión y preservación de documentos. A continuación, exploraremos el estado y las perspectivas de los archivos empresariales a nivel internacional.

#### **I. d Archivos históricos empresariales a nivel internacional.**

La naturaleza de la rápida desindustrialización no solo pone en peligro los propios sitios industriales históricos. Los registros y las memorias asociadas con la industria también tienden a perecer, y es con esto en mente que en muchos países ha habido importantes iniciativas en los últimos años para salvaguardar y rescatar los registros en poder de varias industrias. En muchos casos, no puede haber mejor registro de una industria que su propia documentación comercial y técnica, sin embargo, esto a menudo se descarta en períodos de transición y cierre. De hecho, hay muchos ejemplos en los que se recuperan libros de contabilidad encuadernados en cuero fino que contienen registros financieros, dejando que los dibujos técnicos, fotografías y otra documentación sean destruidos<sup>14</sup>. (Oglethorpe y McDonald, 2013, p. 209)

Según Gámez en *Origins of archive conservation* (2013) los primeros pasos en la preservación de archivos industriales se dieron en 1905, cuando los archivos de Krupp en Essen,

---

<sup>14</sup> The nature of rapid de-industrialisation does not only endanger the historic industrial sites themselves. Records and memories associated with industry also tend to perish, and it is with this in mind that in many countries there have been major initiatives in recent years to safeguard and rescue records held by a number of industries. In many instances there can be no better record of an industry than its own business and technical documentation, yet this is often discarded in periods of transition and closure. Indeed, there are many examples where fine leather-bound ledgers containing financial records are salvaged, leaving the technical drawings, photographs and other documentation to be destroyed.” (Douet, 2013, p. 209)

Alemania, se organizaron científicamente para protegerlos. Un año después, se creó el primer Centro de Archivos Empresariales en Köln con el apoyo de la Cámara de Comercio, y en 1913 se celebró el Primer Congreso de Archivos Económicos. Paralelamente, se organizaron los archivos de Siemens en Múnich y Bayer en Leverkusen. Como comentan Ceva y Araujo “Desde todas sus implicancias el archivo de empresas convoca a su exploración, atrae” (2022, p.155).

Desde entonces, muchas grandes corporaciones han conservado sus archivos, y algunas empresas más pequeñas o con menos recursos financieros han reunido sus registros en archivos compartidos, como el de Dortmund, que alberga documentos de unas 300 empresas en ocho kilómetros de documentos. En la década de 1920, la Universidad de Harvard en Estados Unidos recibió archivos de muchas compañías, brindando la oportunidad a profesores e investigadores de trabajar en ellos. En 1935, se estableció el Business Archives Council en el Reino Unido, que incluye archivos, bibliotecas, museos, archivistas, historiadores y organizaciones empresariales. “El archivista Oliver Holmes publica en 1938, uno de los primeros artículos académicos sobre la evaluación y la preservación de este tipo de archivos para *The American Archivist*” (ibid). Las empresas alemanas entregan sus archivos al estado cuando no tienen fondos para mantenerlos, mientras que, en el Reino Unido, las universidades cumplen este rol. Glasgow una de las más importantes entidades custodias, conserva documentos y ofrece asesoramiento a las empresas preocupadas por la preservación de sus documentos.

En Italia, la experiencia sobre archivos de empresas está ligada al interés de sus historiadores por la época medieval. Por ejemplo, se destaca uno de los fondos más importantes sobre aquella era: Francesco di Marco Datini, conjunto de documentos que datan entre los años 1363 y 1410, y el cual se compone de más de 150.000 cartas y más de 600 libros de contabilidad; un valioso fondo custodiado por el Archivo di Stato di Prato. (ibid, p. 158)

Italia continúa, esto se remonta a 1969, con los archivos de Alfa Romeo, Fiat, Ebel y Ansaldo, mientras que, en Bélgica, el trabajo en favor del patrimonio industrial ha sido el promotor del movimiento de conservación, priorizando el valor histórico, testimonial y patrimonial de los documentos de las empresas.

México no es una excepción, donde el Archivo General de la Nación tiene la autoridad para solicitar a los organismos gubernamentales que transfieran sus archivos, pero no puede obligar a las empresas privadas a conservar y catalogar sus documentos. Según Marichal “... en

este fondo se encuentran alrededor de tres mil volúmenes de libros y documentos de quince bancos mexicano regionales que fueron incautados por el gobierno durante la revolución en 1916 incluyendo los bancos de Oaxaca, Veracruz, Puebla, Zacatecas, Nuevo León y Chihuahua.” (2011, p.35). También se encuentran los de la Comisión de Luz y Fuerza del Centro, que se reunieron por primera vez en 2011. En el sector privado, uno de los primeros trabajos de preservación de registros de empresas en México comenzó en 1981 con la recuperación y clasificación de una parte significativa de los documentos producidos durante el siglo XIX por la Societat Real del Monte y Pachuca. Hoy en día, estos archivos históricos alcanzan una longitud de 2.700 metros y abarcan el período cronológico desde 1616 hasta 2002. En los últimos años, la preocupación por preservar los archivos industriales ha crecido gracias a los esfuerzos en favor del patrimonio industrial. En 2003, la Mexican Association of Economic History organizó un foro sobre archivos empresariales, y los seminarios internacionales de TICCIH México siempre incluyen un taller sobre este tema. (Douet, 2013, pp).

Frecuentemente, la



Fig. 3. Alfa Romeo (2010) A “reclame” of Alfa Romeo (1932), Milano. Fuente: Commons Media Repository.

legislación diseñada para un objetivo específico puede no adaptarse adecuadamente a las nuevas necesidades surgidas en el ámbito del patrimonio industrial. Estos factores influyen en cómo se determina el valor en este contexto. A continuación, examinamos esta situación en detalle.

Al adentrarnos en el complejo mundo del Patrimonio Industrial Archivístico y su legislación, es fundamental recordar nuestros cimientos. Nos basamos en la definición clásica de patrimonio industrial establecida en los Principios de Dublín, la cual nos proporciona un marco conceptual esencial para nuestra discusión. Sin embargo, a medida que abordamos las dificultades y desafíos que a menudo surgen en este ámbito, reconocemos que las soluciones no siempre son tan sencillas. La legislación que fue creada con un propósito específico puede no estar a la altura de las demandas actuales en el ámbito del patrimonio industrial. Desde aquí, nuestra intención es profundizar en la complejidad de este dilema y buscar estrategias que nos permitan abordar el tema.

### **I. e Sobre el Patrimonio Industrial Archivístico y su legislación<sup>15</sup>.**

En principio, partimos de la definición clásica de patrimonio industrial, es decir la establecida en los Principios de Dublín según la cual se considera que:

El patrimonio industrial consiste en sitios, estructuras, complejos, áreas y paisajes, así como la maquinaria, los objetos o los documentos relacionados que proporcionan evidencia de procesos industriales pasados o en curso de producción, la extracción de materias primas, su transformación en bienes y los procesos relacionados, infraestructuras energéticas y de transporte. El patrimonio industrial refleja la profunda conexión entre el entorno cultural y el natural, ya que los procesos industriales, ya sean antiguos o modernos, dependen de fuentes naturales de materias primas, energía y redes de transporte para producir y distribuir productos a mercados más amplios. Incluye tanto los bienes materiales, muebles e inmuebles, como las dimensiones intangibles, como los conocimientos técnicos, la organización del trabajo y de los trabajadores, y el complejo legado social y cultural que dio forma a la vida de las comunidades y trajo cambios organizativos importantes a sociedades enteras, el mundo en general.<sup>16</sup>

De una manera más precisa podemos indicar que:

...los restos de la cultura industrial que poseen un valor histórico, tecnológico, social, arquitectónico o científico. Estos restos consisten en edificios y maquinaria, talleres, molinos y fábricas, minas y sitios para procesar y refinar, almacenes y depósitos, lugares donde se genera, se transmite y se usa energía, medios de transporte y toda su infraestructura, así como los sitios donde se desarrollan las actividades sociales relacionadas con la industria, tales como la vivienda, el culto religioso o la educación...<sup>17</sup>

Dentro de los bienes inmuebles componentes del patrimonio industrial se debe

---

<sup>15</sup> Torres Flawiá, E. (2022) Trabajo de evaluación final en Legislación Cultural. Maestría en Gestión de la Cultura, UdeSA. La copia original de este trabajo se entregó el 27 de julio de 2022 a la clase MTGC60 - Legislación Cultural como ejercicio de Trabajo Final.

<sup>16</sup> (<https://ticcih.org/about/about-ticcih/dublin-principles/>).

<sup>17</sup> Carta de Nizhny Tagil sobre el Patrimonio Industrial. Julio 2003, <https://www.icomos.org/18thapril/2006/nizhny-tagil-charter-sp.pdf>, consultado 25/09/2018

señalar la existencia de tres tipos de bienes industriales:

...los elementos aislados por su naturaleza o por la desaparición del resto de sus componentes, pero que por su valor histórico, arquitectónico, tecnológico, son testimonio suficiente de una actividad industrial a la que ejemplifican; los conjuntos industriales que conservan todos los componentes materiales y funcionales, constituyen una muestra coherente y completa de una determinada actividad industrial y los paisajes industriales en los que se conservan, visibles, todos los componentes esenciales de los procesos de producción de una o varias actividades industriales, incluidas, las alteraciones o transformaciones del paisaje inducidas... (ibid.)

Los registros documentales, como papel, fotografías y videos, constituyen una parte crucial del patrimonio industrial, conforman el acervo archivístico de una industria, empresa o comercio. Es evidente que el proceso de recopilación es un paso esencial para la valoración por parte de la comunidad. Una vez identificado, es importante entenderlo y vincularlo con las diversas disciplinas de la historia, como la económica, social, geográfica, antropológica y arquitectónica. Sin embargo, surge una pregunta fundamental: ¿cuál es el marco legislativo vigente en Argentina en relación con el patrimonio archivístico?

Desde el marco legal, se ha hecho evidente la imposibilidad de la protección del patrimonio industrial argentino sin una legislación que la acompañe. Ceva y Araujo comentan “Para el caso argentino eso no debiera llamarnos la atención: ausencia de legislación específica; falta de protocolos especializados; escasez de especialistas en la materia son los rasgos que marcan el campo” (2022, p.153).

La Argentina sólo dispone de una primera ley 12.665 del 30 de septiembre de 1940 a través de la cual se crea la Comisión Nacional de Museos, Monumentos y Lugares Históricos; y la ley 25.197, del 10 de noviembre de 1999, que establece el Régimen de Registro del Patrimonio Cultural. En el 2005, se conformó el Comité Nacional para la Conservación del Patrimonio Industrial Argentino, pero, en su conjunto, solo comprenden medidas parciales y escasas ante las posibilidades históricas de la Argentina. En cuanto al patrimonio archivístico, la situación no es más promisorio (Ceva, Dahhur, 2022).

Para la determinación de la importancia del patrimonio, patrimonio industrial y de las memorias sociales representativas de cada comunidad los archivos privados y empresariales son de una importancia crucial. Las legislaciones pertinentes a este tema son:

- Ley 15930 - Ley de Archivos (1961) especifica las atribuciones y

actividades del AGN y de los archivos provinciales. Según la ley los archivos privados de interés público o de material archivístico de valor histórico perteneciente a individuos particulares se encuentran bajo la órbita de los archivos oficiales.

Dentro de esta ley encontramos ciertas definiciones, explicaciones y ausencias válidas de ser mencionadas:

- Definición de documento histórico: cartas, diarios, autobiografías, memorias y otros documentos que contribuyan al conocimiento de la historia del país.
  - La ley no menciona específicamente a los documentos comerciales.
  - La sección 6 de la ley especifica el tipo de materiales de propiedad privada para ser transferidos. Estos incluyen los archivos de personas y de entidades jurídicas que hayan interrumpido sus actividades o sido disueltas.
  - Los archivos sujetos al Código de Comercio, es decir empresas lucrativas, el material puede ser depositado en los archivos históricos 20 años después de la liquidación de la empresa y puesto a disposición 50 años después de esa fecha. Período que puede abreviarse con acuerdo.
  - Sin embargo, con solo brindar información si es solicitada se cumple con la normativa.
- Ley de Protección de los Datos Personales 25.326<sup>18</sup> y Ley de derecho de acceso a la información pública 27.275<sup>19</sup>:
- Autoridad de acceso a la Información Pública
  - Registro de Base de Datos (autoridad de la ley de Protección de Datos Personales a quien consultar es : <https://www.argentina.gob.ar/aaip/datospersonales>)
  - La identificación de datos sensibles, según el artículo 8vo,

---

<sup>18</sup> Protección de los Datos

<sup>19</sup> Protección de los Datos

incluye las excepciones a la ley, destacándose el inciso i, que se refiere a la Ley 25.326, aplicable a empresas bajo el régimen de oferta pública.

- Artículo 8°: Excepciones. Los sujetos obligados sólo podrán exceptuarse de proveer la información cuando se configure alguno de los siguientes supuestos:
  - En líneas generales, el secreto es algo que las empresas o las personas desean mantener guardado de la competencia o de terceros, con la idea de que la publicidad de esa información podría acarrear perjuicios para el sujeto obligado. Puede ser de índole técnica o tecnológica, cuando por ejemplo se trata de un método de fabricación o la fórmula química de un producto, también pueden ser comerciales, por ejemplo, una lista de clientes.
  - Información correspondiente a una sociedad anónima sujeta al régimen de oferta pública.

El marco legislativo actual es susceptible a diversas interpretaciones. “Ante una realidad local donde se carece de una legislación específica en esta materia y de una experiencia previa para gestionar este tipo de archivos” (Ceva y Araujo, 2022, p. 154) la recuperación de archivos empresariales privados es prácticamente nula en la práctica. Esto se debe en parte a la renuencia de las empresas a abrir sus archivos, pero también a la falta de un marco regulatorio que proporcione garantías básicas sobre la custodia y el acceso a sus documentos. No hay duda de que los archivos dan cuenta de las prácticas sociales y culturales de las sociedades a las que pertenecen. De este modo, los archivos, como el ABB, se convierten en esenciales para preservar algunas de esas huellas del pasado.

En el caso del ABB, la documentación generada por el grupo se conserva en perfectas condiciones, por lo que se puede acceder a ellos. El primer paso para comprender

su importancia es recapitular sobre la historia del grupo Bunge y Born en Argentina, tema sobre el que nos centraremos en el próximo capítulo, donde explicaremos en detalle la riqueza de estos registros.



Universidad de  
**SanAndrés**

## Capítulo II: ABB - Archivo Bunge y Born

### II.a Síntesis del Grupo Bunge y Born

**Ernesto A. Bunge y J. Born**  
SUCESORES DE  
**S. OSTWALD & C. <sup>A</sup>**  
**Fábrica de Envases de Hojalatería**  
**y Taller de impresiones sobre metal**  
BAJO LA DIRECCIÓN TÉCNICA DE LOS SOCIOS INDUSTRIALES  
**Julio Felme**  
Y  
**Adrian Pastorelli**  
**TALLERES:** 1235-Calle Herrera-1235      **ESCRITORIO:** 66-Calle Reconquista-66  
U. Telef. 9079—Cooper. 4006      U. Telef. 644—Cooper. 1203  
**ESPECIALIDADES DE LA CASA**  
*Envases de todos tamaños y formas para conservas en almícar, manteca, grasa, aceite, tomate, café, té y yerba. Carteles de acisos lisos y en relieve. Cajitas de lujo para farmacia, betún, poleos, tabaco, ingredientes, veneno. Tambores en chapa aplomada, y de fierro negro para aceite de lino y específicos. Cafeteras, depósitos y baldes de todos tamaños. Chapas para cascotes de vinos lisas, estampadas e impresas como cualquier trabajo de impresión sobre metal, etc., etc.*  
La casa cuenta con Taller Mecánico propio para la construcción de toda clase de materiales y estampas

Fig. 4. Fábrica de Envases de Hojalatería y Taller de impresiones sobre metal. Fuente: ABB - Banco fotográfico.

“Bunge & Born fue un grupo económico de Argentina que durante el siglo XX fue considerado como la corporación más poderosa e influyente del país. En adelante se podrá acceder libremente a más de 13.000 libros y un millón y medio de documentos que van desde 1884 al 2000” (Mercado, 2022), siendo su núcleo la empresa de alimentos Molinos Río de la Plata.

Sin embargo, en 1994, la firma argentina Bunge & Born fue adquirida por Bunge International Ltd., una corporación de origen europeo, que se posiciona entre las más importantes del mundo en la comercialización de commodities, particularmente soja. Esta adquisición resultó en la venta de todas las empresas argentinas

pertenecientes a Bunge International, que para 1999, sólo mantenía un puerto bajo su control en Argentina. La compañía fue fundada en 1818 por Johann Peter Gotlieb Bunge en Ámsterdam, Países Bajos, como una empresa comercial que comerciaba con granos y otros productos básicos.

Los primeros grupos empresariales surgieron en Argentina durante el periodo de gran expansión agroexportadora entre 1875 y 1913. Esta fase se considera la más próspera en la historia de Argentina, y se caracterizó por las altas tasas de crecimiento que convirtieron a

Argentina en una de las naciones más ricas del mundo en términos de PIB per cápita en aquella época y por una economía abierta y desregulada, basada en la exportación de productos agrícolas.

Los registros históricos de la firma reflejan la progresión a lo largo del siglo XX, desde sus inicios en 1884 por obra de Ernesto Bunge y Jorge Born. En 1876, Ernesto llegó a Argentina y no tardó en convocar a su cuñado Jorge Born (I) con la visión de establecer un negocio que exportara productos argentinos a Amberes, Bélgica. Según Ceva, allí, su padre había fundado una empresa en 1850 que se dedicaba a la comercialización de cuero, granos, lana, algodón y café. Durante la década de 1880, adquirieron una hacienda, que marcaría la primera adquisición del futuro Grupo (Ceva, 2009). En 1897, la empresa sumó a dos nuevos socios procedentes de Europa, Jorge Oster y Alfredo Hirsch, quienes aportaron su capital. El paso desde una empresa comercial a un grupo industrial se produjo de manera gradual, impulsado por la industrialización de los productos agrícolas básicos con los que comerciaban.

Ceva escribe:

Así la primera actividad de ese tipo fueron los molinos harineros. Seguidos por la fabricación de bolsas con tejido de yute importado de la India, para envases de cereales, desarrollo que dio lugar a la constitución de la Compañía Industrial de Bolsas” [...]. En 1899, se estableció la compañía Centenera-Compañía Sudamericana de Envases, un hito relevante en la historia corporativa del grupo. Sin embargo, el nacimiento de Molinos Río de la Plata, que sucedió a estas fundaciones en 1897, aunque no con ese nombre original, se destaca como quizás la empresa más emblemática del conglomerado. En 1905, Bunge & Born fundó el Banco Hipotecario Franco-Argentino, marcando el fin de su primera etapa de expansión en Argentina. Sin embargo, a partir de la década de 1910, se inició una nueva fase, influenciada por la Primera Guerra Mundial, que llevó a la internacionalización del Grupo, especialmente hacia Uruguay y Brasil. Este período no sólo se caracterizó por una diversificación de la producción, sino también por una expansión geográfica del Grupo hacia otros países de América y Europa (2009, p.85).

Posteriormente, el grupo diversificó sus operaciones hacia sectores como la fabricación de pinturas y barnices con la creación de Alba S.A. en 1925, y la industria textil con la fundación de Grafa en 1932. En 1924, se estableció La Fabril S.A., que permitió al Grupo controlar todo el ciclo de producción del algodón, desde la venta de semillas hasta el proceso de desmotado. Durante los años 30, se realizaron inversiones en la industria química



Fig. 5. ALBA S.A. Fábrica de esmaltes, pinturas y barnices. (1925-). Fuente: ABB - Banco fotográfico.

y Born se convirtió en un importante exportador de soja y en la década de 1960, incursionó en la industria de procesamiento de alimentos, con la producción de productos como aceites de cocina, margarina y pasta. Todo el proceso fue acompañado por la expansión de las plantas de fabricación en todo el país. Para 1964, Bunge & Born tenía 14032 trabajadores y once empresas relacionadas (ibid.). El grupo dejó un archivo de incalculable valor patrimonial. Se guardó en bóvedas y, además, en el primer piso, dentro del archivo administrativo, quedó un sector específico

con la creación de la Compañía Química en 1937, que comenzó a producir ácido sulfúrico, soda cáustica, cloro y fertilizantes. En la década de 1940, el grupo Bunge & Born en Argentina ya había consolidado las principales empresas: Molinos Río de la Plata, Centenera, Cía Industrial de Bolsas, Grafa, Alba y Compañía Química. En la década de 1950, Bunge



Fig. 6. GRAFA Grandes Fábricas Argentinas S.A. (1926-). Fuente: ABB - Banco fotográfico.

para el archivo histórico. El número total de metros lineales de todo el archivo es de aproximadamente 542 (Ceva, Araujo, Torres Flawiá, 2022).

Durante la década de 1970, Bunge y Born continuó su expansión a nivel mundial, adquirió operaciones en los Estados Unidos, Europa, Asia y África. En la década de 1980, la compañía se diversifica en otras industrias, como la producción química y los servicios financieros. En la década de 1990 y principios de 2000, Bunge y Born sufrió una serie de cambios, incluida una reestructuración y cambio de marca como Bunge Limited. La compañía también cambió su enfoque hacia prácticas sostenibles y socialmente responsables, fué miembro fundador de la Mesa Redonda sobre Soja Responsable y se comprometió a reducir su impacto ambiental. Hoy en día, Bunge Limited es una empresa líder en agronegocios y alimentos, con operaciones en más de 40 países y más de 31.000 empleados en todo el mundo (Datri y Borenstein, 1998)<sup>20</sup>.

En 1963, el Directorio de Bunge y Born estableció la Fundación Bunge y Born para celebrar los 80 años de actividad del Grupo en Argentina. Esta organización sin fines de lucro es la entidad custodio del ABB. A continuación, realizaremos una pequeña descripción de ella.

## II. b Sobre la institución custodia: Fundación Bunge y Born.

Las fundaciones no pueden entenderse sin tener en cuenta el sector en el que prosperan. Procedemos sobre la base de un esquema familiar aunque simple que distingue tres amplios dominios de la organización humana: el estado o esfera pública, el mercado o esfera económica, y la sociedad civil o esfera privada. El sector sin fines de lucro, por supuesto, está firmemente implantado en el tercero de estos dominios, en la sociedad civil. Las organizaciones sin fines de lucro comparten con el mercado que están estructuradas independientemente del estado, y comparten con el estado que están en gran medida exentas de los criterios económicos de las transacciones de mercado. Aunque el sector sin fines de lucro es tanto no estatal como no de mercado, ha asumido obligaciones distintivas que de otro modo pertenecerían al estado o al mercado. (Prewitt, 2006, p. 356)<sup>21</sup>

Según Prewitt, las fundaciones tienen sus orígenes en la antigüedad. Han florecido en

---

<sup>20</sup> Datri, D. Borenstein, A. (1998). La retirada final del grupo Bunge & Born: La historia secreta de la decisión de vender Molinos y las empresas de alimentos de Bunge & Born. El rol del management y los accionistas. Recuperado de: <https://web.archive.org/web/20090312080052/http://www.clarin.com/suplementos/economico/98-05-31/o-00401e.htm>

<sup>21</sup> Foundations cannot be understood apart from the sector in which they thrive. We proceed on the basis of the familiar if simple schematic that distinguishes the three broad domains of human organization: the state or public sphere, the market or economic sphere, and the civil society or private sphere. The nonprofit sector is, of course, firmly planted in the third of these domains, in civil society. Nonprofits share with the market that they are structured independently of the state, and share with the state that they are largely unconstrained by the economic criteria of market transactions. Although the nonprofit sector is both nonstate and nonmarket, it has taken on distinctive obligations that would otherwise belong either to the state or to the market. (Prewitt, 2006, p. 356)

algunas regiones y han estado prácticamente ausentes en otras. Generalmente han sido bien recibidas por el estado, pero no siempre y no en todas partes, e incluso en ocasiones han sido prohibidas. Han abarcado desde instituciones de un solo propósito hasta aquellas activas en numerosos sectores. Aunque el "otorgamiento de subvenciones" —lo que hoy consideramos una característica definitoria de la mayoría de las fundaciones— se da temprano en la historia de estas, con la limosna medieval, la gran mayoría de las fundaciones desde la antigüedad han asumido directamente la responsabilidad de sus propios programas en lugar de dar subvenciones a otras instituciones. Durante más de dos milenios, las fundaciones han financiado y gestionado academias, hospitales, escuelas, orfanatos, instituciones culturales, agencias de ayuda y muchas otras organizaciones. Hoy en día, a estas instituciones las llamamos fundaciones operativas para distinguirlas de las fundaciones que otorgan subvenciones.

La FBB es una organización filantrópica en Argentina. Fue fundada el 6 de agosto de 1963 con el fin de apoyar y estimular la investigación científica del país. Desde sus inicios incorporó a reconocidos académicos, como Bernardo Houssay y Alberto G. Padilla. En paralelo a las actividades de promoción de la ciencia y la técnica otorga, desde sus inicios, el Premio Bunge y Born que tiene como finalidad reconocer y valorar la excelencia académica. Entre sus objetivos se encuentra el desarrollo de soluciones innovadoras, escalables y basadas en evidencia a partir de proyectos propios o de terceros destinados a generar impacto social y económico en la sociedad.

Además, impulsa la formación de capital humano a través de premios, subsidios y becas. Su programa cultural abarca una amplia gama de actividades, incluyendo exposiciones, conciertos, proyecciones de películas y programas educativos. En ese marco se organizan talleres y conferencias diseñadas para atraer a audiencias de todas las edades y orígenes.

Desde la década de 1990, tras la disolución del grupo, la Fundación posee carácter de autónoma y autárquica. Las iniciativas se financian con fondos propios, donaciones de benefactores privados, y acuerdos de inversión conjunta con otras instituciones y organismos nacionales e internacionales. La puesta en valor del archivo que custodia fue la primera y única actividad destinada al reconocimiento de su propio patrimonio cultural, económico y social.

Al avanzar en nuestra tesis, destacaremos el rol de FBB como custodio del impresionante archivo del grupo Bunge y Born en Argentina. Albergando casi 13.000 documentos, equivalentes a 1.500.000 hojas, se distingue como el repositorio de empresa privada más grande de Argentina y uno de los más importantes en Sudamérica. Este vasto acervo documental no solo refuerza el valor cultural y patrimonial de la Fundación, sino que también es testimonio de la rica historia de la industria nacional y su papel en el desarrollo económico y social de la región. A continuación, profundizaremos en la importancia de este extenso archivo y cómo contribuye a la misión de FBB en la preservación del patrimonio cultural e industrial de Argentina.

## II. c Sobre el origen del archivo.

Los archivos de las empresas multinacionales son de gran valor histórico y social. Juegan un papel esencial en la formación de la memoria corporativa. Al mismo tiempo, sin embargo, forman parte de la memoria colectiva de nuestro tiempo y proporcionan información esencial sobre nuestra cultura y sociedad actuales. Los archivos de las multinacionales tienen un papel en la configuración de la identidad individual, grupal y social. Proporcionar acceso a investigadores externos y público interesado es importante para comprender nuestra historia y la sociedad actual. (Deserno, 2010, p. 216)<sup>22</sup>

En el año 2020 “FBB inició un proyecto para poner en valor la documentación del grupo empresario Bunge y Born bajo la dirección de Mariela Ceva. Desde entonces se han realizado acciones destinadas a relevar, catalogar, conservar y digitalizar sus documentos. La riqueza del fondo es excepcional, ya que se incluyen: legajos de personal, libros de embarques, libros contables, registros de acciones, entre otros y se encuentra organizado en dos períodos: previo a 1950 o fondo histórico y 1950 - 2002 o fondo moderno”<sup>23</sup>.

Durante el proceso, se creó un modelo a través de la discusión y evaluación de los desafíos y oportunidades únicos que presentan los archivos industriales. Estos tipos de archivos a menudo contienen una mezcla de documentos tradicionales y no tradicionales, y pueden mantenerse en repositorios públicos o privados. La transición de los archivos en

---

<sup>22</sup> The archives of multinational companies are of great historical and social value. They play an essential role in the formation of corporate memory. At the same time however, they are part of the collective memory of our time and provide essential information on our current culture and society. The archives of multinationals have a role in shaping individual, group and societal identity. Providing access for external researchers and interested public is important to understand our history and current society. (Deserno, 2010, p. 216)

<sup>23</sup> Torres Flawiá, E. (2022) Trabajo de evaluación final en Economía de la Cultura. Maestría en Gestión de la Cultura, UdeSA. La copia original de este trabajo se entregó el 7 de septiembre de 2022 a la clase MTGC38 - Economía de la Cultura como ejercicio de Trabajo Final.

papel a los digitales plantea nuevos desafíos al igual que preguntas importantes sobre cómo se representan las empresas en la era digital.



Fig. 7. ABB, Bóveda #4. Fuente: ABB - Banco fotográfico.

El ABB, alberga una amplia gama de documentos y materiales históricos que reflejan no solo la trayectoria de la empresa y su papel en el modelo agroexportador de la Argentina, sino también la experiencia de sus trabajadores y familias, y la transformación de los espacios productivos y sociales a lo largo del tiempo.

Estos archivos permiten abordar la historia de la industria, las condiciones laborales, los cambios tecnológicos, las políticas de gestión y las prácticas comerciales, entre otras. Además, la información contenida en ellos ofrece una visión diferente sobre cómo la industria nacional ha interactuado con el mercado internacional.

Al documentar la evolución del sector industrial del país, el ABB proporciona detallada información sobre el pasado argentino, y complementa la documentación generada desde el Estado argentino.

Los documentos en el archivo cuentan la historia de las personas y empresas que han dado forma al paisaje industrial de la Argentina. Los documentos del archivo provienen de



Fig. 8. ABB, Archivos de personal. Fuente: ABB - Banco fotográfico.

empresas e individuos de toda Argentina, que representan una amplia gama de antecedentes

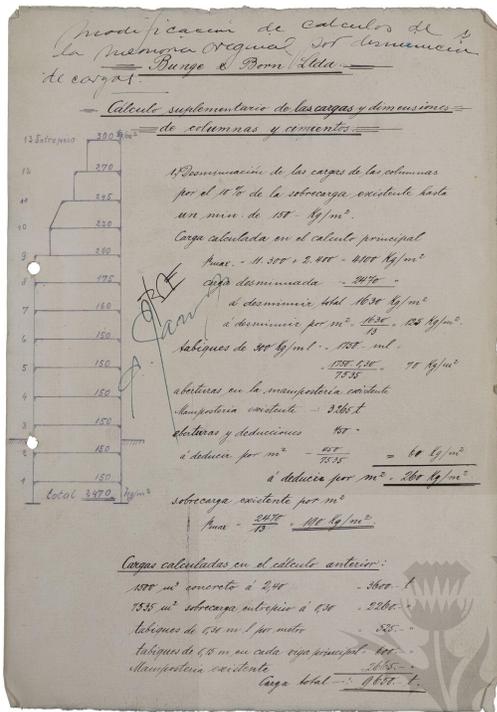


Fig. 9 ABB, A00003: Cálculo suplementario de las cargas y dimensiones de columnas y cimientos. Fuente: ABB - Banco fotográfico



Fig. 10. ABB, ACEEN1002: Bunge & Born Lda. Plano E. E. N° 1002. Fuente: ABB - Banco fotográfico.



Fig. 11. ABB, AOFF068: Foto 068. Fuente: ABB - Banco fotográfico.

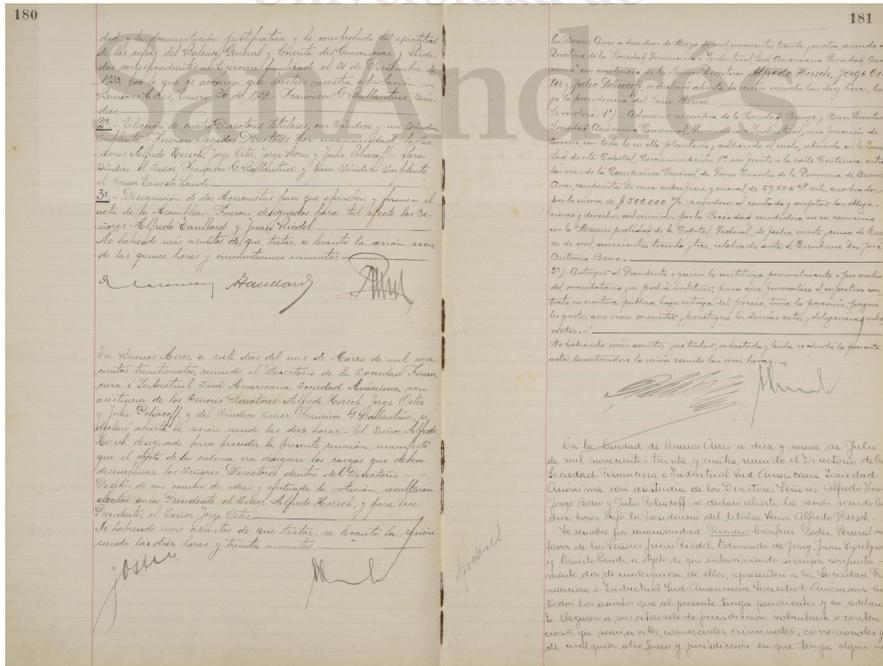


Fig. 12. ABB, Libro de actas: Sociedad Financiera e Industrial Sud Americana Sociedad Anónima. Fuente: ABB - Banco fotográfico.

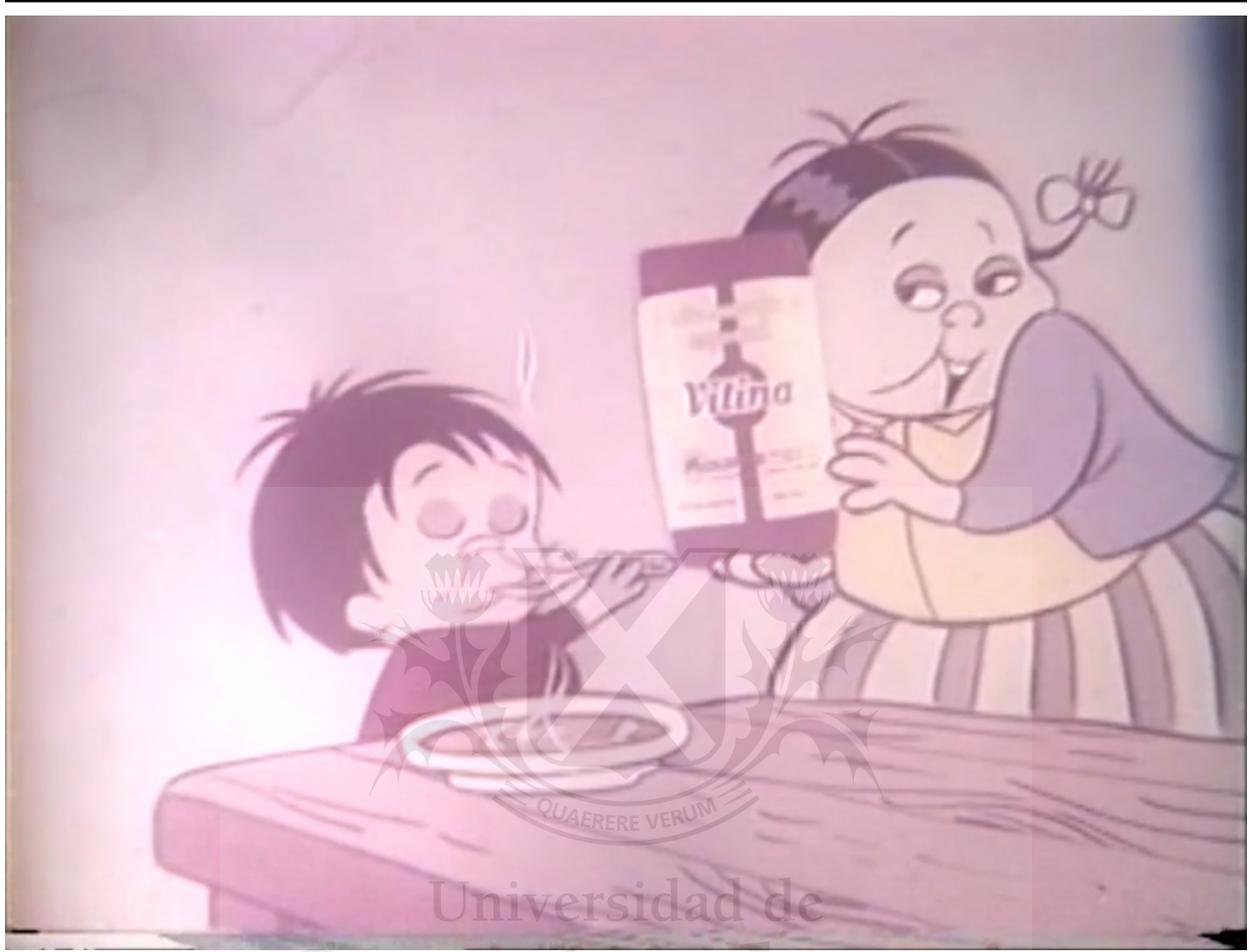


Fig. 13. ABB, Publicidad Vitina. [Captura de pantalla de video]. Fuente: ABB - Banco fotográfico.

## Capítulo III: Haciendo archivo<sup>24</sup>

### III. a Gestión patrimonial de un archivo empresarial

Desconfiamos de todo lo que está delante de nosotros y es indefinido. Lo que hemos heredado, o más exactamente, lo que hemos constituido como herencia, y que no cesa de ampliarse, nos parece más seguro. Y esto mismo, ¿es todavía tan seguro? Junto con la dimensión identitaria, se afirma, al mismo tiempo, la preocupación por la salvaguardia, acerca de la cual hemos visto que era inseparable de la idea misma del patrimonio. Pero esta preocupación es vivida hoy según el modo de la urgencia: ya no se trata solamente de salvaguardar lo que resta del “mundo que hemos perdido”, sino, más bien, de lo que estamos perdiendo porque nos parece amenazado por todas partes. La ampliación del repertorio patrimonial al entorno natural es muy significativa al respecto. (Revel, 2018, p. 24)

Los archivos históricos de empresas representan una importante fuente de información cultural e histórica, “son parte constitutiva de este patrimonio, además de ser fuentes irremplazables para el estudio y la recuperación de dicha memoria técnica y social” (Ceva y Araujo, 2022. p. 159). Proporcionan una valiosa mirada sobre el desarrollo económico y social de una región, país o sociedad, contienen el potencial de preservar y promover el patrimonio cultural, al mismo tiempo que fomentan el desarrollo económico y la participación de la comunidad. “... aportan los testimonios documentales necesarios para conocer los enclaves industriales, sus formas de organización espacial, sus dinámicas de producción y toda aquella vida social y laboral.” (ibid.).

A medida que crece el interés por el patrimonio cultural, la gestión de los archivos empresariales históricos se ha convertido en un área importante de investigación para los gestores culturales. Dentro del contexto de esta investigación, se explora el potencial de la gestión cultural de los archivos empresariales históricos para promover el patrimonio cultural, fomentar el desarrollo económico y relacionarse con las comunidades.

El proceso de gestión cultural de los archivos históricos empresariales consta de cinco etapas entrelazadas. La primera etapa consiste en identificar los archivos de relevancia cultural, valorar su importancia histórica y su pertinencia para la investigación y la comunidad en general. En la segunda etapa, se asegura la preservación de estos archivos, al adoptar medidas para protegerlos de posibles daños o pérdidas, mediante estrategias como la digitalización y el almacenamiento adecuado. En paralelo, la tercera etapa se dedica a elevar

---

<sup>24</sup> "Haciendo archivo" hace referencia a un artículo específico presentado en el encuentro Stati Generali del Patrimonio Industrial, Roma, 2022. Este apartado se sustenta y apoya en ese trabajo conjunto. Ceva, M., Araujo, F., & Torres, E. (2022). The importance of building up a business archive: the experience in Bunge & Born Argentina. In 2º Stati Generali del Patrimonio Industriale 2022 (pp. 1988-2004). Marsilio Editori. Asimismo, el presente apartado se nutre de diversos informes de avances realizados por Mariela Ceva durante la creación del archivo.

la conciencia sobre la importancia de estos archivos. Esto se logra mediante la promoción a través de varios medios, como exposiciones, publicaciones y programas educativos. La cuarta etapa se enfoca en facilitar el acceso a estos archivos, tanto en formato físico como digital. Este acceso es vital para impulsar la investigación, la educación y la participación comunitaria. Por último, la quinta etapa, que es fundamental para el éxito de la gestión cultural, implica la colaboración entre diferentes actores, como historiadores, archivistas, propietarios de empresas y miembros de la comunidad. Juntos, identifican prioridades, establecen metas y desarrollan estrategias efectivas para preservar y promover estos preciados archivos.

El ABB es una colección de documentos históricos que ofrece una visión de la historia industrial de Argentina. Con su vasta cantidad de información, este archivo no sólo representa la trayectoria de la empresa Bunge y Born, sino que también, proporciona un invaluable recurso para la investigación y el estudio del desarrollo económico y cultural de la región. A continuación presentaremos una descripción de él.

### III. b Archivo material

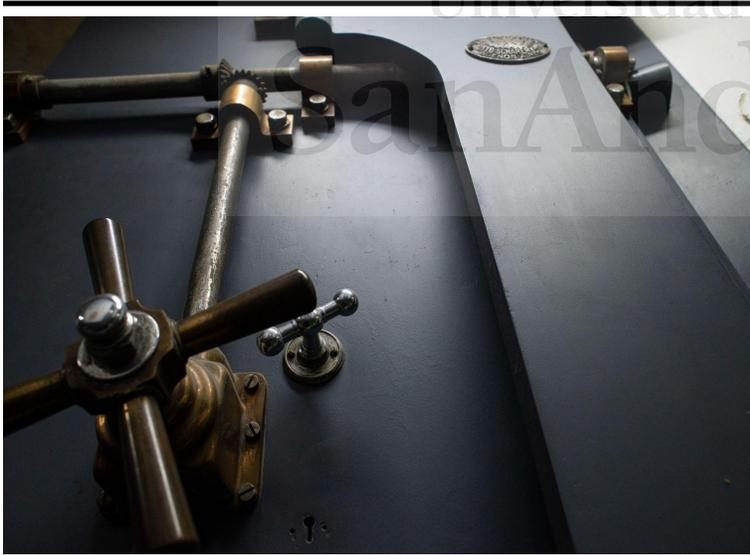


Fig. 14. ABB, Puerta principal de acceso a las bóvedas. Fuente: ABB - Banco fotográfico.

El ABB está dividido en 4 bóvedas y una habitación completa de 8 x 15m. Los documentos son tomados para su procesamiento del subsuelo del edificio histórico. Es necesario aclarar que, al referirnos a bóvedas (ibid. p. 162), son exactamente eso: gigantes cajas de seguridad con puertas y mecanismos de un nivel y seguridad industrial.

## Según el informe de Ceva (2020)

El acceso a las bóvedas y a la habitación con la documentación es veloz y simple. Sin embargo, implica trasladar manualmente cada uno de los libros un piso por escalera. Nótese que estos documentos pueden llegar a pesar hasta 20 kg.

Después de un detallado estudio y análisis, el acervo fue subdividido en:

- Histórico, comprendido en el periodo 1884 - 1950. Este consiste en 3051 documentos.
- Post 1950: consistente en 1350 documentos.
- Fichas de personal: 8149 fichas, de entre 1 y 100 páginas aproximadamente, que se corresponde a los miembros y trabajadores de la empresa.
- Más de 700 libros que se encuentran en un área específicamente diseñada para su cuarentena. Estos libros presentan contaminación biológica producto de la humedad y exposición a distintos tipos de insectos y roedores.



Fig. 15. ABB, Archivo intermedio y área de cuarentena. Fuente: ABB - Banco fotográfico.

El ABB es producto de una meticulosa planificación y se encuentra bajo la dirección de Mariela Ceva. Coordinado *in situ* por mi, un equipo interdisciplinario de 39 personas se ha consolidado como un recurso de capital humano de enorme relevancia para la creación de este archivo empresarial único en Argentina.

Cabe aclarar que muchos de los detalles aquí descritos forman parte de investigaciones conjuntas realizadas por este equipo. El proyecto se ha estructurado en base a dos ejes fundamentales: la puesta en valor del archivo y la intención de convertir esta experiencia en un caso testigo de estudio para otros archivos empresariales en Argentina.

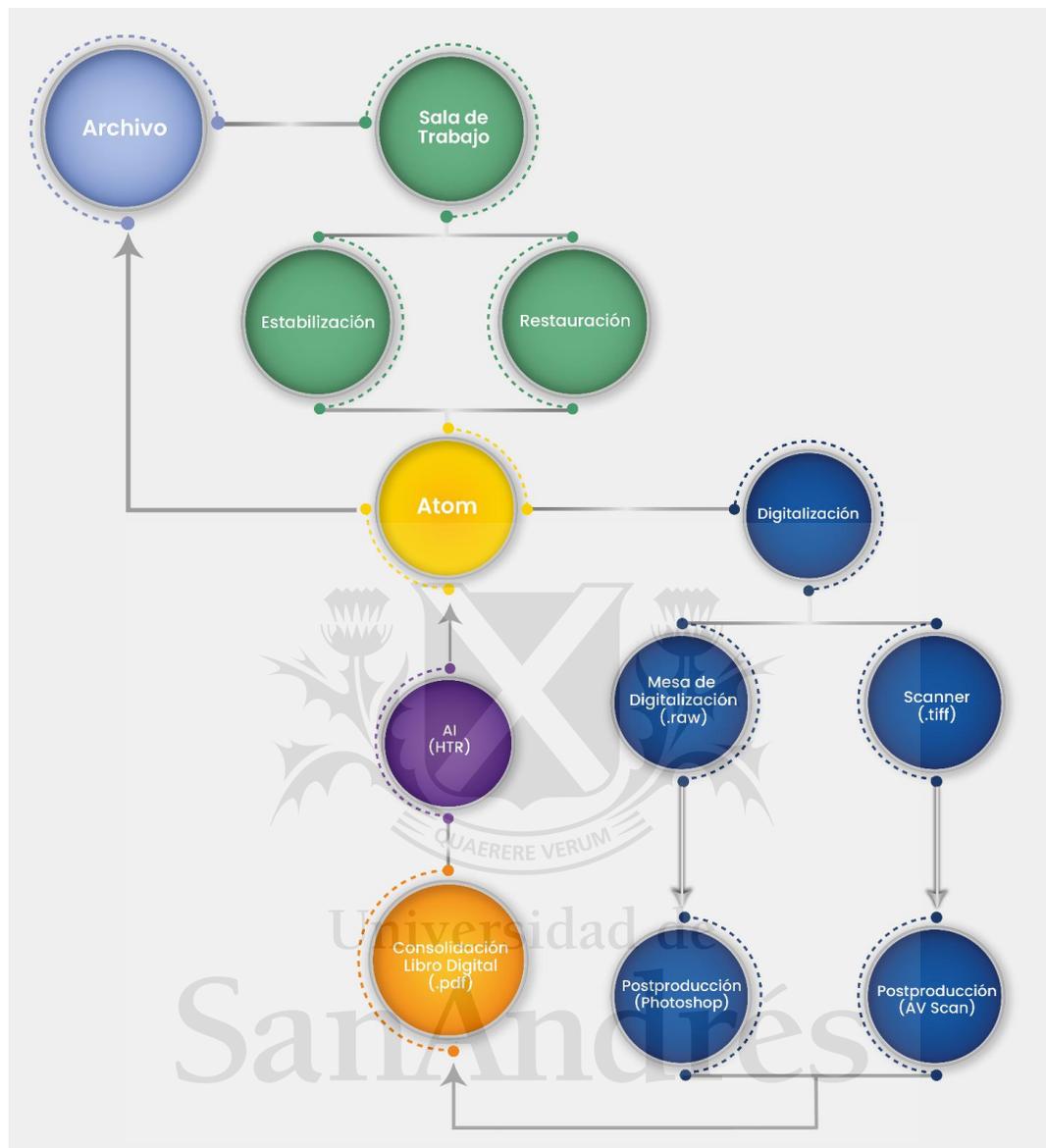
El ABB está conformado por 39 personas distribuidos entre 12 estaciones de trabajo *in situ*, 13 puestos de Photoshop, solo 3 de estos son de carácter presencial, personal gerencial, personal informático y soporte técnico de diversas características.

Los profesionales en archivística se ven confrontados por la constante volatilidad y evolución de las necesidades de investigadores e instituciones. En los procesos de digitalización, recuperación de información e investigación, estos diestros especialistas requieren de un conocimiento que va más allá de la ciencia archivística. Es crucial que posean una comprensión en áreas como la historia empresarial, la economía, las humanidades digitales, así como en la preservación, manejo y almacenamiento de documentos. Se hace imprescindible una formación interdisciplinaria que les permita tener a disposición una diversidad de herramientas para hacer frente a este nuevo panorama profesional, caracterizado por su novedad y complejidad.

El equipo de trabajo del ABB destaca por su carácter interdisciplinario, ya que está conformado por archivistas, historiadores, economistas, especialistas en digitalización y conservación de documentos, ingenieros, investigadores y fotógrafos. Este equipo, desde el punto de vista de gestión profesional, permite abordar los procesos técnicos, organizativos y de puesta en valor de cualquier empresa, incluyendo los contextos tanto teóricos como prácticos de la formación específica de la disciplina, y al mismo tiempo, tendrá una visión de la historiografía de las empresas como base para comprender los contextos de producción de documentación archivística y sus respectivas organizaciones administrativas. Además de esto, por supuesto, requiere del dominio de herramientas tecnológicas tanto para la digitalización, catalogación, conservación digital y procesamiento vía HTR.

Para la puesta en marcha del proyecto de creación del ABB, se diseñó un flujo de trabajo que contempla las distintas etapas de “producción”. Su representación gráfica puede observarse en el Gráfico #1 - ABB, Workflow ABB.

Según el workflow establecido, el proceso se inicia en la sala de trabajo con la estabilización y restauración del acervo documental.



Graf. 1. ABB, Workflow ABB. Fuente: Ceva, Torres, 2021.

El proceso de conservación del Archivo Bunge y Born puede dividirse en dos etapas. La primera está vinculada a un proceso intensivo de limpieza y estabilización de la documentación. El objetivo es limpiar documento por documento, página por página, de manera que la documentación se encuentre en una condición estable para dos tareas: su almacenamiento final en los repositorios y su digitalización. Aunque los estudios científicos muestran que la degradación del papel no se debe tanto a la cantidad de partículas depositadas en él, sino a las partículas, es importante que los documentos estén inicialmente en una condición óptima (Ceva, Araujo y Torres, 2022)<sup>25</sup>.

<sup>25</sup> The conservation process of the Bunge y Born Archive can be divided into two stages. The first is linked to an intensive process of cleaning and stabilization of the documentation. The objective is to clean document by document, page by page, so that the documentation is in a stable condition for two tasks: its final storage in the repositories and its digitization. Although scientific studies show that the degradation of paper is not so much due to the quantity of particles deposited on it, but rather to the particles, it is important that the documents are initially in optimal condition. (Ceva, Araujo y Torres, 2022)

Para garantizar un espacio de trabajo seguro y prevenir la dispersión de polvo y agentes biológicos patógenos, como hongos y esporas, en otros documentos y en el personal,

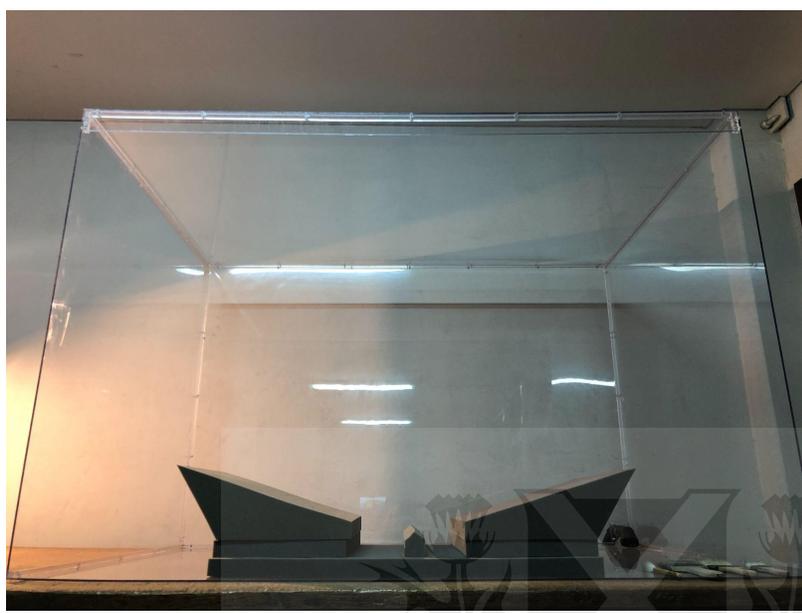


Fig. 16. ABB, mesa de estabilización y conservación. Fuente: ABB - Banco fotográfico.

se optó por instalar una mesa de estabilización y conservación dedicada a la limpieza de los archivos (Araujo y Torres Flawiá, 2022). Dado el alto costo y la falta de disponibilidad de estos equipos en Argentina, se diseñó y ensambló la mesa in situ con la utilización de materiales locales. Este espacio de trabajo incorpora un mecanismo de filtrado que elimina el 99,97% de los contaminantes en el aire entre los que encontramos polvo, alérgenos, gérmenes y compuestos orgánicos volátiles. La principal ventaja de este sistema es que permite la limpieza continua de los documentos en el mismo espacio de trabajo donde se realizan otras tareas de archivo, de esta manera se prioriza la salud de los trabajadores al mismo tiempo que se previene la dispersión de partículas de polvo en otros documentos (ibid.).

La segunda etapa del proceso de conservación consistió en el diagnóstico técnico de toda la colección para evaluar su estado de conservación, especialmente si los documentos estaban afectados por insectos, hongos y otros microorganismos. El diagnóstico, fundamentalmente organoléptico, incluyó una verificación exhaustiva de cada documento. Primero se evaluó si los documentos estaban húmedos o mostraban signos de humedad anterior. Luego, se examinó si habían sido o estaban siendo afectados por hongos, insectos como los peces plateados u otros. También se revisó el estado del papel para determinar si era ácido, frágil o quebradizo, así como el estado de las tintas, en particular si había tintas modernas ilegibles. Por último, se comprobó si los documentos presentaban signos graves de desprendimiento o manchas de óxido.

Gracias a este diagnóstico, se estableció rápidamente que el mayor daño en términos generales había sido causado por hongos. Solo el 10% de la colección total había sido parcial o severamente afectada por microorganismos. El segundo tipo de daño fue causado por las tintas utilizadas originalmente en los documentos, ya que la mayoría de los llamados libros de copia o copiadores eran ilegibles debido a la alteración de las tintas con el tiempo. Basado en la identificación, especialmente de los libros con microorganismos o contaminación biológica, se decidió retirarlos del estante y colocarlos por separado en una cuarentena preventiva. De esta manera, los libros afectados no pueden contaminar el resto de la colección en buenas condiciones.

Debido al descubrimiento de que algunos libros estaban gravemente afectados por hongos, hasta el punto de una condición irreversible e irrecuperable, se planteó la posibilidad de una expurgación o selección negativa.

Desafortunadamente, en el contexto local, el término “expurgo” despierta

resentimiento, negligencia o, simplemente, una completa ignorancia que conduce a la eliminación indiscriminada y acrítica de documentos de los archivos. Por esta razón, la tarea de expurgo fue cuidadosamente planificada por todo el grupo de trabajo interdisciplinario, para unificar y acordar criterios para llevar a cabo esta compleja actividad.

En primer lugar, se formó la llamada Comisión de Selección Documental, compuesta por un archivista, un experto en el tema de la colección documental, un curador con

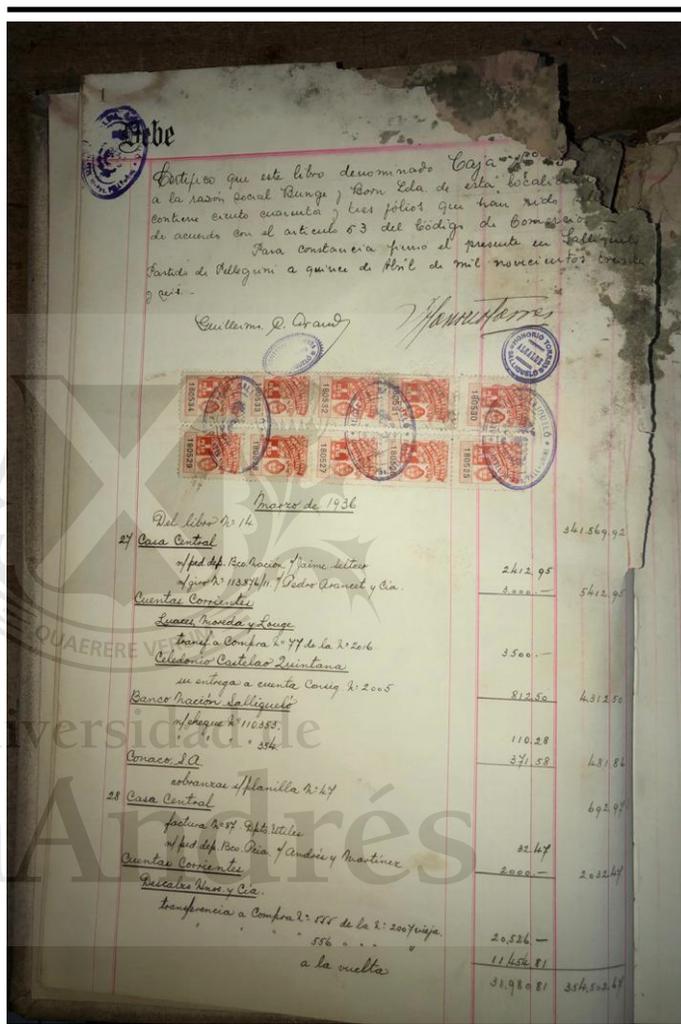


Fig. 17. ABB, Documentación afectada por contaminación biológica. Fuente: ABB - Banco fotográfico.

experiencia en soporte de papel y un gerente institucional. El objetivo de esta Comisión era formar un equipo interdisciplinario que permitiera un enfoque integral de todas las actividades de selección y puesta en valor documental.

Es prioritario, antes de llevar a cabo un proceso de selección negativo, establecer al menos pautas para unificar criterios de selección documental, más aún en este caso concreto. En particular, los criterios y la metodología para llevar a cabo el expurgo fueron establecidos por la responsable de la planificación del proyecto (Mariela Ceva), el especialista en archivística (Juan Facundo Araujo) y el coordinador de la tarea (Eugenio Torres Flawiá) y eran los siguientes:

- a. Daño irreversible al estado de conservación del documento.
- b. Documento completamente vacío.
- c. Texto en su mayoría ilegible.

La metodología de trabajo para el expurgo consistió, en primer lugar, en etiquetar todos los documentos que posiblemente fueran purgados con color amarillo. Una vez identificada toda la colección en base a este criterio, se procedió a realizar la expurgación por etapas, sin acumular más de 100 ejemplares con tal destino final en el repositorio. De esta manera, fue posible verificar una vez más si el documento a purgar era adecuado para este propósito, o si era plausible recuperarlo a través de una futura restauración. Todos los procesos relevantes e información asociada fueron meticulosamente registrados en un formulario de expurgo. Este formulario documenta aspectos clave como el inventario, el tipo de documento, si es una copia o el original, la signatura topográfica y las razones detrás de la selección negativa. Además, para cada uno de los documentos que fueron expurgados, se creó un registro fotográfico. Este detallado proceso de registro contribuyó a la eficaz catalogación y descripción de los documentos del archivo. En esta etapa, fue fundamental la asistencia técnica de un técnico o especialista en restauración de documentación histórica. En el caso del ABB esa tarea la desempeñó el Mg. Facundo Araujo. En su tesis *The industry on paper: Challenges and experiences around developing a business archive in argentina* (2023, pp. 198-199) explica:

La actividad de expurgo ha sido asumida y llevada a cabo por un equipo de selección documental integrado por 1 archivista, 1 experto en el campo, 1 curador y 1 gestor institucional. Este expurgo ha sido documentado y las fases, así como las diversas razones y justificaciones para el expurgo de los registros, fueron las siguientes:

- 1- Revisión de la documentación archivística a expurgar de manera individual, es decir, pieza por pieza.
- 2 - Los criterios para llevar a cabo el expurgo fueron:
  - a. Daño irreversible al estado de conservación del documento.
  - b. Documento completamente vacío.
  - c. Texto mayormente ilegible (daño causado por tintas).
- 3 - Identificación de los documentos posiblemente a expurgar (con una etiqueta amarilla).
- 4 - Realizar el expurgo sin acumular más de 100 copias con dicho destino final en el repositorio.
- 5 - Registrar y documentar la información estipulada en el formulario de expurgo.
- 6 - Realizar un registro fotográfico de cada una de las copias a expurgar siguiendo los siguientes criterios:
  - a. Tomar una fotografía de la portada principal de la encuadernación.
  - b. Tomar una fotografía del número de inventario o número de referencia topográfica de cada copia.
  - c. Tomar una foto de la primera página o de la página que contenga cualquier información relevante que permita la identificación de datos relevantes sobre el documento.
  - d. Tomar una foto de las razones para el expurgo: páginas en blanco (documento vacío), documento con hongos (sin posibilidad de restauración) o texto ilegible<sup>26</sup>.

### III. c Archivo informático. AtoM.

ICA-AtoM (Access to Memory) es un paquete de software de código abierto y disponible de forma gratuita, que permite a las instituciones de archivos hacer disponibles en línea descripciones de sus fondos, de acuerdo con ISAD (G) y otros estándares descriptivos de ICA.

También está destinado a ser multilingüe. Este proyecto juega un papel importante en la

---

<sup>26</sup> 1. Review of the archival documentation to be expunged on an individual basis, i.e. piece by piece.

2. The criteria for carrying out the expurgation were:

- a. Irreversible damage to the state of conservation of the document.
- b. Completely empty document.
- c. Mostly illegible text (damage caused by inks).

3. Identification of documents possibly to be expunged (with a yellow label).

4. Carry out the expurgation without accumulating more than 100 copies with such a final destination in the repository.

5. Record and document the stipulated information on the expungement form.

6. Take a photographic record of each of the copies to be purged using the following criteria:

- a. Take a photograph of the main cover of the binding.
- b. Take a photograph of the inventory number or topographical reference number of each copy.
- c. Take a photo of the first page or the page containing any relevant information that allows the identification of relevant data about the document.
- d. Take a photo of the reasons for the expungement: blank pages (empty document), document with fungus (with no possibility of restoration), or illegible text.

Araujo, F. (2023). The Industry on Paper. Challenges and Experiences around Developing a Business Archive in Argentina. Università degli Studi di Padova, Dipartimento di Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità (DISSGEA).

realización de la visión de ICA de aprovechar las nuevas tecnologías para mejorar el acceso a los archivos.

Desde su inicio en 2005, el proyecto ha contado con el apoyo financiero de la UNESCO, los Archivos de Francia, la antigua Escuela de Archivos de los Países Bajos y el Centro Nacional de Documentación e Investigación en los Emiratos Árabes Unidos. Muchas instituciones de todo el mundo están actualmente probando el software y envían regularmente sus comentarios al desarrollador (Artefactual Systems Inc., con sede en Vancouver).<sup>27</sup>(ICA, 2016)

Una vez que los documentos fueron conservados, evaluados y limpiados, se cargaron en la AtoM. Antes de la carga, se realizó la lectura técnica del documento, se registraron los datos en el sistema, se

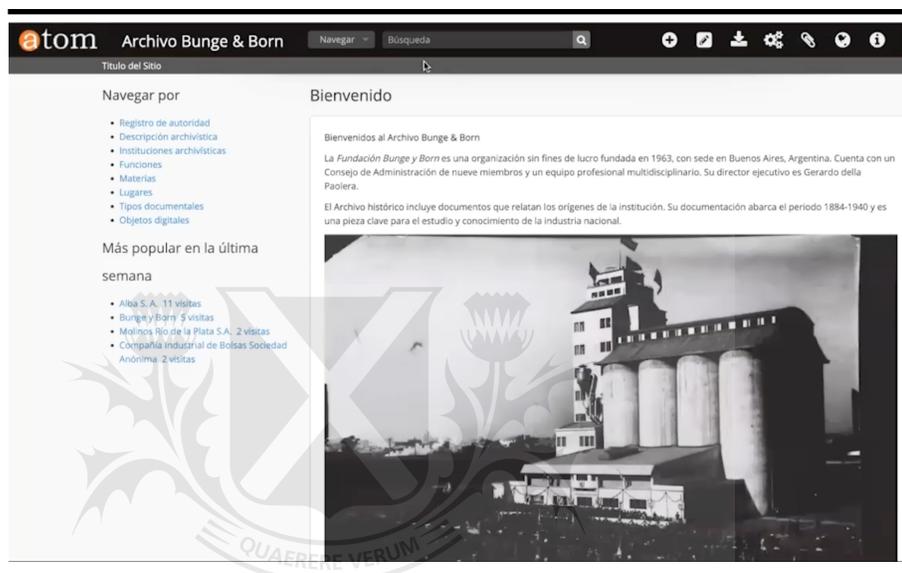


Fig. 18. ABB, Captura de pantalla, Landing page AtoM ABB. Fuente: ABB - Banco fotográfico.

catalogaron los registros auxiliares como registros independientes y se vincularon. Se comprobaron los registros de autoridad, lugares y términos creados durante la catalogación. La descripción de cada documento se realizó de acuerdo con las normas ISAD (G). Para cada descripción archivística de un documento dentro de AtoM, encontramos un objeto digital correspondiente a la digitalización de ese documento. Cada objeto digital estaba compuesto por un solo archivo, en su mayoría archivos PDF/A, compuestos por una o más imágenes provenientes de la digitalización de una o más láminas, fotografías, planos y material multimedia. AtoM cumple con los estándares Dublin Core 915<sup>28</sup> y EAD 20016<sup>29</sup>

<sup>27</sup> ICA-AtoM (Access to Memory) is a freely available, open source software package, which enables archive institutions to make available online descriptions of their holdings, in accordance with ISAD (G) and other ICA descriptive standards. It is also intended to be multilingual. This project plays an important part in realizing ICA's vision of harnessing new technologies in order to improve access to archives.

Since its inception in 2005, the project has been supported by funding from UNESCO, the Archives of France, the former Archives School of the Netherlands, and the National Centre for Documentation and Research in the United Arab Emirates. Many institutions throughout the world are currently testing the software and sending their comments on a regular basis to the developer (Artefactual Systems Inc., based in Vancouver). (ICA 2016).

<sup>28</sup> <https://www.dublincore.org/specifications/dublin-core/>

<sup>29</sup> <https://www.archivesportaleurope.net/tools/for-content-providers/supporting-software/create-ead-using-at-om/>

para metadatos descriptivos. En el ABB, para evitar el uso de términos ambiguos, se realizó el llamado “control de autoridad”, centrándose en la estandarización y representación de contenidos, indexación, interoperabilidad entre sistemas y recuperación de registros<sup>30</sup>.

El control de autoridades es el proceso de unificar, mediante la utilización de una forma normalizada, los puntos de acceso de los catálogos automatizados y mostrar además las relaciones entre los distintos puntos de acceso. Es decir, supone la normalización de los nombres de personas, entidades, títulos uniformes o materias, que pueden constituir el punto de acceso principal o los secundarios de un catálogo automatizado. Su finalidad es facilitar la identificación y la recuperación de los documentos almacenados, evitando las confusiones a que se pueden prestar los homónimos, sinónimos o la variedad de nombres con los que puede ser denominado una persona, entidad, obra, tema o concepto. (Herrero Pascual, 1999, p.121)

Este proceso consiste en seleccionar una forma, o forma preferida, entre todas las variantes posibles del término, o formas no utilizadas, y representar la multiplicidad de relaciones de equivalencia, jerarquía y asociación entre ellas. Tanto la forma preferida como las relaciones se pueden obtener de diferentes fuentes de autoridad. Para individuos, familias, grupos o instituciones se utilizan archivos de autoridad. Estos son catálogos de registros de autoridad con su forma preferida y variantes. Si la autoridad a crear no aparece en estos registros, es necesario crearla de acuerdo con una regla de estandarización de autoridades. Los tesauros se utilizan para el control de materias.

En la actualidad, más del 95% de todos los libros y/o documentos del archivo se cargan en AtoM de ABB. Una vez cargados en AtoM, el flujo de trabajo se organiza de acuerdo con la digitalización y ensamblaje del archivo maestro (original digitalizado) y los PDF. /Versión de definición A.

En el mundo contemporáneo, la digitalización juega un papel fundamental en la preservación del patrimonio cultural e histórico. Con el avance de la tecnología, surgen nuevas oportunidades para conservar, explorar y compartir nuestro patrimonio de formas antes impensables.

---

<sup>30</sup> Para más detalle sobre el proceso Cfr. Protocolo ABB. <https://archivo.fundacionbyb.org/>

### III. d Archivo digital.

#### SMART<sup>31</sup>

##### **Objetivo: Digitalización y catalogación de la colección.**

Meta Específica: Digitalizar y catalogar el 100% de la colección del archivo histórico en un plazo de dos años.

Meta Medible: Cada mes, se debe digitalizar y catalogar un promedio del 4% de la colección total.

Meta Alcanzable: Con la contratación de personal adicional y la compra de equipo necesario, es posible lograr este objetivo.

Meta Relevante: La digitalización y catalogación de la colección permitirá un fácil acceso a la información y protegerá los documentos originales.

Meta Temporalmente definida: El proyecto se completará en 24 meses. (Ceva, 2021)

La digitalización de documentos históricos es un proceso mediante el cual los materiales físicos, como libros, manuscritos, fotografías y registros, se convierten en formatos digitales para su preservación y acceso en línea. Este proceso implica la utilización de tecnologías especializadas, como escáneres y software de reconocimiento óptico de caracteres, para capturar y convertir la información en archivos digitales que se pueden almacenar, buscar y compartir electrónicamente.

Estos procesos y tecnologías no solo cambian la forma en que interactuamos con el patrimonio, sino que también plantean desafíos únicos y preguntas importantes sobre la autenticidad, la accesibilidad y la conservación. De hecho, la relación entre patrimonio y digitalización es en síntesis: compleja. Por ejemplo, la digitalización puede alterar la materialidad de los artefactos físicos, como cambiar el color o la textura de una imagen o artefacto. Esto puede tener implicaciones para la autenticidad y la precisión histórica del artefacto, y para cómo es interpretado y entendido por diferentes audiencias.

Asimismo, plantea desafíos relacionados con la sustentabilidad y la preservación a largo plazo de los materiales del patrimonio digital. La Guía General de Digitalización de

---

<sup>31</sup> Los objetivos y metas SMART son un conjunto de criterios que ayudan a establecer metas y objetivos claros y alcanzables. SMART es un acrónimo que significa Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Temporalmente definidos (por sus siglas en inglés: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound). A continuación, se describen los objetivos y metas SMART para la digitalización y catalogación del archivo histórico empresarial ABB

## Documentos describe

“el entorno digital requiere garantías básicas de preservación, integridad, autenticidad y accesibilidad a lo largo del tiempo, lo que implica un compromiso institucional integral, que debe poder ser verificado en la asignación de recursos materiales y humanos, así como en la definición de políticas y herramientas operativas y técnicas...” (2019, p.4).

Los materiales digitales están sujetos a obsolescencia, lo que puede amenazar la accesibilidad y preservación a largo plazo del patrimonio digital.

### Según la Unesco:

La preservación digital consiste en los procesos destinados a garantizar la accesibilidad permanente de los objetos digitales. Para ello, es necesario encontrar las maneras de representar lo que se había presentado originalmente a los usuarios mediante un conjunto de equipos y programas informáticos que permiten procesar los datos.

Para lograrlo, es necesario que la comprensión y la gestión de los objetos digitales se realice considerándolos desde cuatro puntos de vista: como fenómenos físicos, como codificaciones lógicas, como objetos conceptuales comprensibles para el ser humano y como conjuntos de elementos esenciales que deben ser preservados para ofrecer a los futuros usuarios lo esencial del objeto.<sup>32</sup>(UNESCO, 2021)

El entorno digital puede desempeñar un papel importante en la preservación y promoción del patrimonio, al proporcionar nuevas oportunidades para el acceso, la interpretación y el compromiso con el patrimonio cultural. Pero: ¿Cómo encarar el proceso de digitalización para que el resultado permita potenciar todas las ventajas que fueron enumeradas? Sobre una de las formas para lograrlo tratará el siguiente apartado.

El primer paso en el proceso de digitalización de documentación histórica es revisar las siguientes consideraciones:

- ¿Cuál es el propósito del proyecto de digitalización?
- ¿Quiénes serán los usuarios de los sustitutos digitales?
- ¿Cómo se presentarán los sustitutos u objetos digitales?
- ¿Cuál será el efecto en el artículo de colección original de hacer el sustituto digital?
- ¿Cómo se accederán y almacenarán los archivos digitales? (ABB, 2023)<sup>33</sup>

<sup>32</sup> <https://es.unesco.org/themes/information-preservation/digital-heritage/concept-digital-preservation>

<sup>33</sup> Protocolo de digitalización ABB (2023).

La digitalización ha transformado de manera revolucionaria los archivos de documentos históricos, se ha convertido en una herramienta fundamental para su conservación y accesibilidad. Por un lado, la digitalización ha sido instrumental en la preservación de estos documentos. Muchos de ellos frágiles, raros y en peligro de sufrir daños o pérdidas debido al envejecimiento, factores ambientales o mal manejo. Al digitalizarlos, se logra mantener su integridad física ya que los historiadores y otros interesados pueden acceder a ellos y estudiarlos sin provocar un deterioro adicional en el documento original.

Por otro lado, la digitalización ha permitido una accesibilidad sin precedentes a la documentación primaria para investigadores, académicos y el público en general. Los documentos digitalizados se pueden consultar desde cualquier parte del mundo a través de Internet, lo que facilita el estudio de materiales históricos de manera remota. Esto no solo posibilita la conservación y accesibilidad de documentos históricos, sino también su difusión y colaboración a escala global. La posibilidad de compartir estos documentos con una audiencia más amplia ha abierto nuevas oportunidades para la investigación y la educación históricas. Las bibliotecas, los archivos y los museos ahora pueden poner sus colecciones a disposición del público de manera online, lo que acerca el patrimonio documental a todas las personas interesadas.

Además, la digitalización ha facilitado la colaboración entre investigadores e instituciones. Al compartir materiales digitalizados en línea se puede trabajar conjuntamente para transcribir, traducir y anotar documentos históricos. Este proceso colaborativo y multidisciplinario es uno de los grandes valores que aporta el Lab-BB en el contexto actual de las humanidades digitales.

El proceso de digitalización y preservación digital del ABB es gestionado por FBB. “El proyecto se organizó en torno a dos ejes, por un lado, la puesta en valor del archivo a través de numerosas acciones y, por otro lado, convertir la experiencia en un caso testigo para otros archivos de empresas en Argentina” (Ceva, 2021).

El proceso que abordamos ha transformado significativamente el concepto de patrimonio y documentación histórica.

La creación y el acceso a copias digitales de bienes culturales y documentos históricos han ampliado enormemente el alcance y la disponibilidad de estos recursos.



Graf. 2. ABB, Cuadro de Objetivos Proyecto ABB. Fuente: Ceva, 2020.

Esto permite que un público más amplio acceda y participe en la preservación y difusión de la herencia cultural. Además, las tecnologías digitales también han facilitado nuevas formas de investigación, interpretación y colaboración en las humanidades. Algunos autores especializados en digitalización de patrimonio remarcan la importancia de este

tema. Jerome McGann<sup>34</sup>, Lev Manovich<sup>35</sup> y Willard McCarty<sup>36</sup> demuestran cómo las tecnologías digitales revolucionan el estudio y la percepción del patrimonio cultural y la literatura. A través de la digitalización de textos y manuscritos históricos, estos teóricos y académicos en humanidades digitales han evidenciado el impacto trascendental de las tecnologías digitales en nuestra comprensión del pasado y del presente. Estos cambios no solo transforman la forma en que interactuamos con el patrimonio cultural, sino que también redefinen el modo en que preservamos y accedemos a la documentación histórica. En definitiva, estas aportaciones subrayan el papel crucial de las humanidades digitales en la era moderna y su relevancia para el futuro de la preservación y la difusión del patrimonio cultural.

Estos autores, entre otros, han explorado cómo la digitalización modifica la forma en que entendemos, estudiamos y nos relacionamos con el patrimonio y la documentación histórica. Nuevas posibilidades para la preservación, el acceso y la investigación en las humanidades son ahora una realidad.

<sup>34</sup> Jerome McGann es Profesor Emérito de la Universidad de Virginia y profesor de investigación visitante en la Universidad de California, Berkeley. Es director del proyecto editorial en línea "Jaime de Angulo's Old Time Stories: Voice, Text, Image." Títulos ordenados por University of Chicago Press Distributed Presses.

Recuperado de: [Jerome McGann](#)

<sup>35</sup> Lev Manovich es un artista visual, escritor y uno de los teóricos de la cultura digital más influyentes del mundo. Fue incluido en las listas de "25 Personas que están moldeando el futuro del diseño" (Complex, 2013) y "50 Personas más interesantes que están construyendo el futuro" (Verge, 2014).

Recuperado de: <http://manovich.net/index.php/about>

<sup>36</sup> Willard McCarty, Profesor Emérito, Departamento de Humanidades Digitales, King 's College London. Recuperado de: <http://www.mccarty.org.uk/>

Según el Protocolo de Digitalización del ABB (2023) la evaluación de la preservación de los requisitos del proyecto incluye las siguientes consideraciones:

¿La condición de la colección es tal que el elemento o elementos se pueden manejar de forma segura durante todo el flujo de trabajo del proyecto? ¿Se puede minimizar el riesgo de daños a la colección con el equipo de escaneo y el espacio de trabajo adecuados? ¿Se puede minimizar el riesgo de daños a la colección capacitando al personal de escaneo y fotografía? ¿Cuánto tratamiento se requiere para estabilizar la colección para el flujo de trabajo del proyecto? ¿Se puede reducir el tratamiento de la colección proporcionando soportes y carcasas temporales o proporcionando manejo por parte de un conservador? ¿Cuál es el escenario más rentable para la digitalización oportuna sin dañar la colección? (ABB. Protocolo, 2023)

Para la evaluación de la preservación de los elementos de la colección seleccionados para digitalizar deben de ser identificados los siguientes problemas del estado de los documentos: texto oscurecido por pliegues que necesiten ser aplanados, desgarros en el papel o área de texto, libros con articulaciones sueltas, espinas desprendidas o encuadernaciones restringidas que se abren a menos de 90 grados. Contenido ácido, presencia o contaminación biológica y estado general de conservación del documento.

Los requisitos de preservación para la tercerización de documentación histórica incluyen:

- El equipo de alimentación de formularios automático no es aceptable para escanear materiales frágiles, de alto valor, de bellas artes o de colecciones especiales o de archivo, incluidos dibujos, impresiones gráficas, manuscritos, papel de periódico, fotografías y materiales equivalentes.
- El equipo de escaneo debe contar con controles para limitar la exposición a la luz y al calor de los elementos que se escanean.
- El equipo de escaneo debe tener el tamaño adecuado para acomodar los materiales de recolección sin causar daños. Los materiales de gran tamaño, incluidos los libros que tienen desplegables, deben escanearse con un equipo que cuente con una cama de escaneo que sea tan grande o más grande que el objeto que se va a escanear.
- El equipo de escaneo debe ser ajustable a la altura del artículo de colección

para acomodar los libros que necesitan soporte de cuña.

Ninguna de las empresas consultadas inicialmente para la digitalización del acervo del ABB cumplía con las medidas de seguridad mínimas, menos aún garantizaban la conservación de la documentación post digitalización; este hecho resalta la importancia de manejar con sumo cuidado los frágiles materiales encuadernados del ABB durante el proceso de captura de imágenes para preservar su integridad.

Para manejar de forma adecuada y cuidadosa los materiales encuadernados del ABB, es fundamental no aplicar presión a los libros para aplanarlos durante la captura de imágenes, ya que esto podría dañar la columna vertebral o las páginas quebradizas. Los libros con articulaciones débiles o aberturas restringidas deben colocarse en una base de libros, como bloques o rollos de espuma de polietileno, durante la captura de imágenes. El papel quebradizo y otros materiales frágiles, como obras de arte, documentos, manuscritos, grabados y fotografías deben manejarse con extremo cuidado. Además, se debe prestar especial atención a los materiales desplegados de los libros, abriéndolos cuidadosamente sobre un soporte durante la captura de imágenes. Por último, no se debe colocar vidrio o plexiglás sobre estos materiales para aplanarlos para la captura de imágenes, ya que esto podría causar que los medios se agrieten o se desprendan del elemento.

Según el Protocolo de Digitalización del ABB (2023), los materiales que pueden ser excluidos del proceso de digitalización son:

Algunos artículos requieren una reparación más complicada y costosa, o son tan frágiles que no se pueden estabilizar fácilmente. Para estos artículos, los especialistas en preservación deben discutir las opciones de tratamiento con el curador de la colección. Algunos ejemplos de materiales que pueden ser excluidos de la digitalización son:

- Papel que es ácido, frágil, quebradizo, rasgado, a las que le faltan piezas, pegajoso o pegado a algo.
- Documentos en papel con objetos tridimensionales (por ejemplo, medallas, sellos, cintas) adjuntos.
- Papel con tinta de ferrogálica de hierro que se ha comido la página.
- Medios sueltos, descamados o friables como crayón, carbón, tiza o lápiz suave.
- Libros con deterioro severo del cuero (es decir, podredumbre roja) o páginas faltantes.
- Libros de copia de cartas con papel muy delgado y ácido, como correspondencia de copia de carbón y algunos dibujos y planos de papel de calco.
- Fotografías que se separan de la montura o soporte.
- Fotografías que están rizadas, dobladas, arrugadas o agrietadas.
- Fotografías y sus monturas que son ácidas, frágiles, quebradizas, rasgadas, piezas faltantes, pegajosas o pegadas entre sí.

- Negativos y positivos de película de nitrato o acetato de celulosa deteriorados.
- Pergaminos, scrolls u otros formatos textuales o de imagen no tradicionales.

“Es preciso considerar las razones por las cuales se quiere digitalizar una colección. Las principales razones, y las más habituales, son mejorar la disponibilidad de sus colecciones y preservarlas” (Archivo General de la Nación de México, 2015, p.18). El principal motivo para emprender un proyecto de digitalización es incrementar la accesibilidad de las colecciones para usuarios actuales y potenciales. Mejorar la disponibilidad de los documentos conlleva numerosas ventajas, como la posibilidad de acceder al contenido desde cualquier lugar del mundo y en cualquier momento. Además, la digitalización facilita y acelera la búsqueda y recuperación de información, promueve nuevas líneas de investigación al compartir los acervos y genera un aumento exponencial de usuarios e investigaciones. Con la digitalización, las colecciones adquieren un valor agregado al ofrecer una mayor funcionalidad a través de hipervínculos y una búsqueda y navegación más sencillas.

La preservación de documentos es otra de las grandes razones para la existencia de proyectos de digitalización.

“Cuando los materiales por digitalizar se encuentran dañados, en deterioro avanzado o en peligro de perderse, el principal propósito de la digitalización será crear reproducciones fieles a los originales de una manera sustentable en el tiempo. La conversión digital, no es un reemplazo del documento original, pero puede generar sustitutos de alta calidad...” (ibid.).

Asimismo,

“... las imágenes digitales normalmente son buenos reemplazos para la demanda inmediata. Si los materiales originales se están deteriorando y necesitan ser reproducidos para permitir su uso, es preferible la utilización de los objetos digitales consolidados a partir de los originales” (ibid., p. 19).

Claramente, crear un duplicado electrónico o un objeto digital producto de la digitalización de un documento físico no es motivo para destruir o eliminar el documento original. La selección negativa de los documentos mencionados sólo se debe hacer si fueron previamente seleccionados para su expurgo. En el ámbito del archivo y el patrimonio cultural, es esencial asegurar la calidad y la coherencia tanto del equipo como del proceso de digitalización. Esto implica la evaluación o verificación del desempeño del sistema, la

resolución estipulada, el rango dinámico, el rendimiento comparativo de los diferentes sistemas de imagen, así como su configuración y calibración. La revisión de la calidad de las imágenes, también conocida como Control de Calidad, es clave para evaluar la precisión y consistencia del producto final a lo largo del tiempo. En nuestro caso, la precisión para capturar correctamente la información de color de los documentos, la precisión del contraste o la mejora de la nitidez durante la creación de imágenes son fundamentales.

Nuestra principal meta es que el usuario, al explorar los documentos digitalizados del ABB, pueda simular la experiencia de leer el documento original, donde color y textura juegan un papel crucial. Al considerar que la antigüedad de los documentos que manejamos ronda los 150 años, la calidad y la materialidad se vuelven de vital importancia, no sólo en cuanto a su manipulación, sino también a su legibilidad, que puede haberse deteriorado con el paso del tiempo. En este escenario, incrementar la legibilidad del documento sin alterar su apariencia original se convierte en algo más que una tarea técnica, puede considerarse como un proceso intrínsecamente artístico.

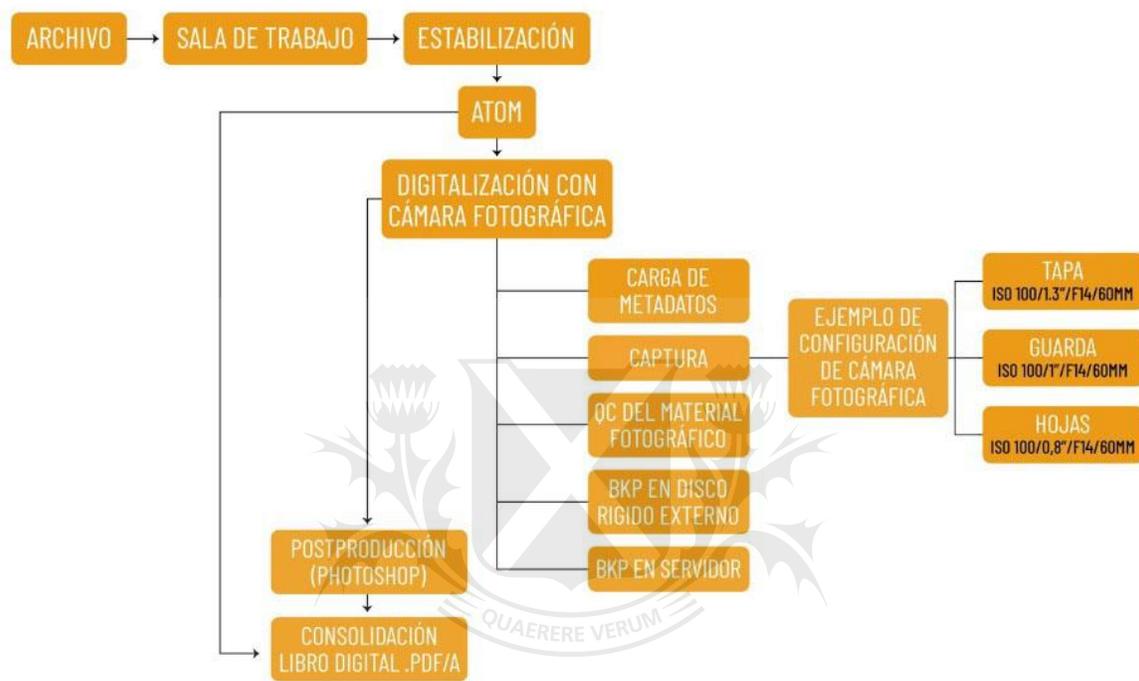
Los dispositivos de captura de imágenes electrónicas, como los escáneres y las cámaras fotográficas, se utilizan para digitalizar documentos. La precisión de las imágenes digitales resultantes puede variar. Esta depende de su capacidad para replicar los tonos, colores y detalles de los originales. Estos y otros aspectos de una imagen digital pueden ser



evaluados mediante el análisis de calidad de las imágenes. En términos generales, la exactitud de las reproducciones digitales depende tanto de la naturaleza del documento original como del proceso de digitalización, especialmente del rendimiento del sistema de captura y la configuración del sistema que se utilice.

Fig. 19. ABB, Técnico + mesa de digitalización. Fuente: ABB - Banco fotográfico.

La configuración de nuestros sistemas de fotografía y escaneo se lleva a cabo en conformidad con las normas ISO 19264-1\_2021 en lo que corresponde a exposición, balance de blancos, perfil ICC, foco, codificación de color y escala de reproducción.



Graf. 3. ABB, Work Flow + Speed de Fotografía. Fuente: Ceva, Torres, 2022.

El proceso de digitalización abarca diversas fases. En el caso concreto del ABB, se debió seleccionar dos técnicas diferentes de digitalización que se adaptaran al tamaño y peso de los ejemplares a digitalizar. Por tanto, se decidió montar mesas digitalizadoras y utilizar escáneres con diversas características<sup>37</sup>.

<sup>37</sup> Estas decisiones fueron tomadas en conjunto entre la responsable del proyecto, Mariela Ceva, el coordinador, Eugenio Torres Flawiá, y la especialista en imágenes, Paloma Duharte, siendo un proceso de retroalimentación continua y prolongado en el tiempo hasta que se logró alcanzar el mejor resultado.

Así, el equipo de trabajo encargado de la digitalización se determinó en función del material a digitalizar. La cantidad de material para digitalizar, junto con la diversidad de formatos y tamaños, nos llevó a la creación de 3 estaciones de trabajo con mesas de digitalización y cámara fotográfica, 3 estaciones con escáneres Avisión y 1 estación con un escáner Bookeye.

El proceso de digitalización continua con la Post Producción fotográfica, la conformación de archivo final con Photoshop y Acrobat. El resultado es un archivo, que como objeto digital es enlazado al Atóm y publicado. Junto con la puesta online, se incluye junto a este nuevo archivo una miniatura de la tapa y de la primera hoja con contenido. Según el Protocolo de Digitalización ABB (2023) “para gestionar de manera económica el tamaño de los servidores, los únicos archivos que se conservan son los Archivos Master (.RAW o .TIFF) y el Archivo Final (PDF/A)”. Si algún investigador necesita profundizar en la imagen de algún documento en especial, se volverá a los Archivos Master de donde se extraerá la información extra solicitada.



Fig.20. Logo Adobe Photoshop.  
Fuente: Adobe (2023).

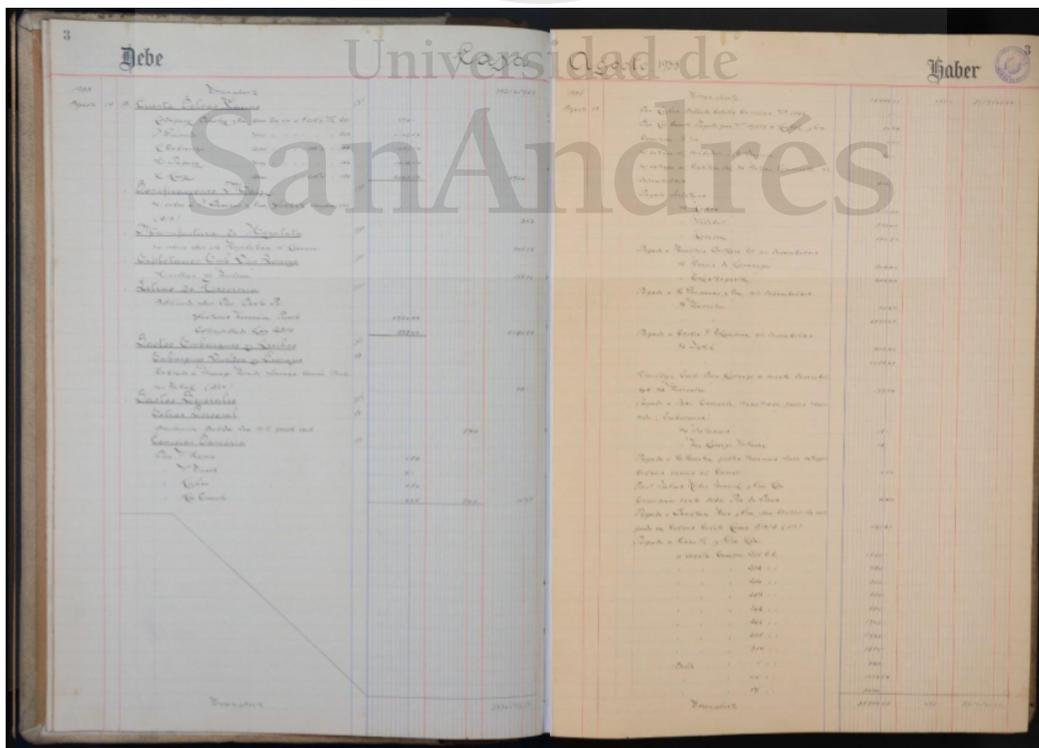


Fig.21. ABB. Imagen de archivo. Demo del producto final del proceso de postproducción. Fuente: ABB - Banco fotográfico.

En simultáneo al proceso de digitalización se produce el backup de todo lo producido. En función de los lineamientos del Protocolo de Digitalización del ABB (2023) se cuenta con 6 instancias de BKP:

- En el servidor principal, con un espacio de almacenamiento de 80 terabytes. Este funciona como espacio productivo donde se realiza el trabajo diario. En este se encuentran alojado el total del proyecto de digitalización y la máquina virtual de Linux que corre el sistema AtoM.
- Como primer BKP o BKP 1 se utiliza un sistema NAS (NAS1). Este sistema realiza un backup constante de toda la información cargada en el servidor a la vez que guarda snapshots del sistema Linux con hasta tres meses de antelación.
- Como BKP 2 se utiliza otro sistema NAS (NAS2), pero alojado en la sala de trabajo del archivo. En este sistema se realiza una copia de seguridad en espejo del NAS1.
- Como BKP 3 se utilizan, los que denominamos, discos de piso. Estos son discos de 4TB donde se realizan diariamente los BKPs de cada puesto de trabajo.
- Estos discos son a su vez duplicados, y almacenados en lugares distintos. Una copia permanece en el edificio mientras que la otra se aloja en una segunda locación (BKP 4).
- El denominado BKP 5 es una computadora portátil donde se almacena, únicamente, la Derivada Digitalización Archivo ByB (DDA), estos son los PDFs/A, producto final del proceso de digitalización. Este BKP es actualizado de manera diaria.
- Por último, el BKP 6, es un espacio de nube donde se realiza, diariamente, una copia de seguridad de la máquina virtual del sistema Linux que contiene al AtoM. (ibid.)

## Backup

- **Servidor principal**
- **BKP 1 (NAS 1)**
- **BKP 2 (NAS 2)**
- **BKP 3 (Discos de piso)**
- **Disco de piso duplicados y almacenados en dos ubicaciones distintas (BKP 4)**
- **BKP 5 (Computadora portátil)**
- **BKP 6 (Nube)**

Esta estrategia de **múltiples niveles de respaldo** asegura la integridad, disponibilidad y durabilidad de los datos y recursos digitales, **minimizando el riesgo** de pérdida de información y permitiendo la continuidad del trabajo de investigación y preservación



Fig. 22. ABB. 6 instancias de BKP + Detalle de hardware NAS. Fuente: ABB - Banco fotográfico.

El establecimiento de un protocolo de respaldo efectivo es crucial en la gestión de archivos históricos y patrimonio cultural en el ámbito digital. Este protocolo asegura que los valiosos documentos y registros se conserven de manera segura. De esta manera se minimiza la posibilidad de pérdida de datos. Con la creciente adopción de las Humanidades Digitales (DHs) en la administración de estos archivos, la importancia de un protocolo de respaldo sólido es aún mayor. Las DHs, al aplicarse a los archivos históricos y la gestión del patrimonio cultural, ofrecen valiosas oportunidades para la preservación, la educación y el compromiso, y ayudan a asegurar que estos materiales estén disponibles para las generaciones futuras. Por lo tanto, la integración del protocolo de respaldo con las prácticas de las DHs es esencial para una gestión efectiva y la preservación a largo plazo de nuestro patrimonio cultural digital.

### **III. e Archivos y DHs**

En la última fase del proceso de “haciendo un archivo empresarial” sumamos la aplicación de las humanidades digitales a los archivos históricos. Las DHs sumadas a la gestión del patrimonio cultural pueden brindar oportunidades valiosas para la preservación, la educación y el compromiso, y ayudar a garantizar que estos materiales estén disponibles para las generaciones futuras.

Las Humanidades Digitales representan una intersección entre las disciplinas de las humanidades y las tecnologías de la información y la comunicación, lo que da lugar a una nueva área de investigación y enseñanza. La noción de DHs ha sido influenciada tanto por teóricos como por creadores literarios. Uno de estos teóricos es Franco Moretti, su enfoque del "distant reading" (lectura a distancia) ha sido fundamental para el desarrollo de nuevas metodologías aplicadas al análisis de textos. Moretti propone un acercamiento cuantitativo y computacional a la literatura que permite explorar grandes volúmenes de textos y descubrir patrones, tendencias y conexiones a lo largo de la historia literaria. En cuanto a la creatividad literaria, Borges ha sido una fuente de inspiración para la reflexión sobre el papel de la tecnología en las humanidades. “La Biblioteca de Babel” y “El Aleph”, anticipan conceptos relacionados con la acumulación infinita de información, la interconexión de saberes y la

naturaleza laberíntica de la memoria y el conocimiento. Las Humanidades Digitales, en consecuencia, se dedican a la aplicación de métodos computacionales y herramientas tecnológicas en el estudio de las disciplinas humanísticas.

La aplicación de las herramientas de las DHs ofrece múltiples agentes que facilitan la digitalización de documentos y artefactos históricos, estos facilitan la preservación de materiales raros y frágiles y amplían su accesibilidad a investigadores, educadores y al público en general. Además, estas herramientas permiten la creación de metadatos y la catalogación de registros, que mejoran la organización de las colecciones y facilitan su localización y acceso. Las DHs también posibilitan la creación de exposiciones digitales que incorporan elementos multimedia, de esta manera proporcionan un contexto enriquecido y accesible para estos materiales. Además, pueden respaldar el turismo de patrimonio cultural al ofrecer recursos digitales como mapas interactivos y guías multimedia, contribuyendo a la preservación, promoción de sitios de patrimonio cultural y apoyo a las economías locales.

Dentro de las humanidades digitales, una de sus mayores herramientas y con el campo más amplio de renovación tecnológica y aplicación a los archivos es la Inteligencia Artificial.

### **III. f Aplicación de AI a archivos**

La "revalorización del patrimonio mediante HTR" es una herramienta valiosa para la conservación y promoción del patrimonio cultural. Se refiere al proceso de aumentar el valor y la importancia de los sitios, objetos e hitos culturales del patrimonio mediante el uso de la tecnología de reconocimiento de textos históricos (HTR). Se trata de un tipo de tecnología de inteligencia artificial capaz de analizar y transcribir textos escritos en diversos alfabetos e idiomas históricos. Esta tecnología puede utilizarse para descubrir nueva información sobre sitios, objetos e hitos culturales del patrimonio, lo que puede ayudar a aumentar su importancia y valor.

El HTR es una herramienta importante para la conservación y el estudio del patrimonio cultural, y su desarrollo es continuo a medida que los investigadores trabajan para mejorar su precisión y sus capacidades. El uso de la HTR contribuye a mejorar nuestra

comprensión del pasado y a hacer que la información histórica sea más accesible y útil para un mayor número de personas.

La Inteligencia Artificial (IA) tiene un potencial significativo, sus límites están lejos de poder ser cuantificados, en el manejo de archivos históricos. Puede clasificar masivas colecciones de documentos al utilizar como vectores su contenido, tema o género, lo que optimiza la búsqueda de información y disminuye el tiempo de clasificación manual. Además, la IA puede transcribir automáticamente documentos manuscritos y reconocer texto en imágenes. También puede identificar y extraer entidades, nombres, lugares y organizaciones, de los documentos, crear datos enlazados, metadatos y tags que apoyan la investigación histórica. Adicionalmente, la IA puede realizar análisis de sentimientos y toxicidad para comprender las actitudes y opiniones de una época, así como análisis de series temporales para estudiar tendencias económicas, políticas y sociales, todas estas, herramientas que permiten entender mejor los patrones y eventos históricos.

El Reconocimiento de Texto Manuscrito (HTR) como herramienta de IA es esencial en el manejo del patrimonio histórico. El HTR facilita la digitalización y conservación de documentos históricos al convertir manuscritos en texto digital, incluso en el caso de documentos raros, frágiles o de difícil acceso. Esto desbloquea una cantidad significativa de información histórica, lo que permite nuevas perspectivas sobre el pasado y apoya la investigación científico académica.

Por último, la IA puede analizar datos temporales en archivos históricos. De esta manera, abre las puertas a una mejor comprensión de las tendencias económicas, políticas y sociales y a los patrones históricos.

Estos son sólo algunos ejemplos de cómo se puede utilizar la IA para mejorar el valor y la utilidad de los documentos históricos. Este campo avanza rápidamente con nuevos desarrollos y aplicaciones que se descubren todo el tiempo.

Un software exploratorio de inteligencia artificial (IA) para archivos es una herramienta o plataforma que utiliza algoritmos y técnicas de aprendizaje automático para analizar, procesar y gestionar datos contenidos en archivos y documentos. Estos softwares facilitan la exploración, el acceso y el análisis de información almacenada en archivos, especialmente en aquellos que contienen grandes volúmenes de datos o documentos históricos. Existen varios ejemplos de software exploratorio de inteligencia artificial (IA) y de DHs que pueden ser útiles para analizar y gestionar archivos. Transkribus<sup>38</sup>, Tesseract OCR<sup>39</sup>, spaCy, Gephi<sup>40</sup>, Topic Modeling Tool y RapidMiner son herramientas avanzadas destinadas a la transcripción, reconocimiento de texto, procesamiento de lenguaje natural, visualización de redes y análisis de datos respectivamente.

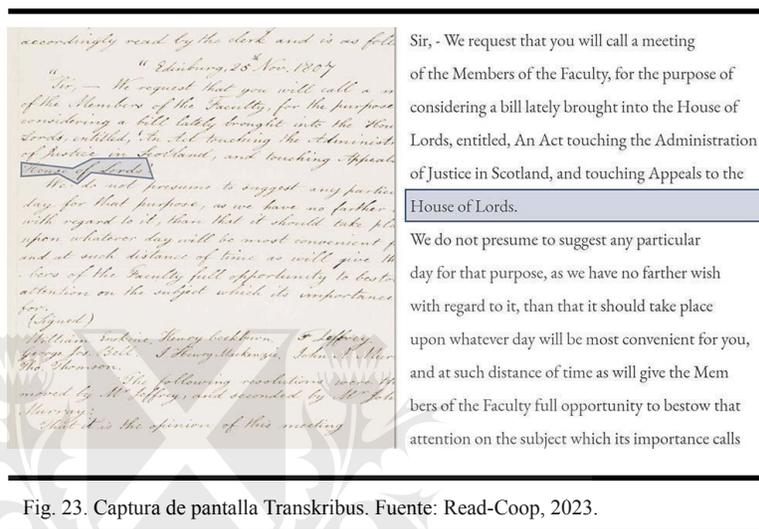


Fig. 23. Captura de pantalla Transkribus. Fuente: Read-Coop, 2023.

Transkribus es una plataforma de inteligencia artificial (IA) para la transcripción y búsqueda en documentos históricos. Tesseract, financiado por Google, es un motor de reconocimiento óptico de caracteres de código abierto. spaCy es una biblioteca de procesamiento de lenguaje natural que ofrece herramientas de IA para el análisis de texto. Gephi es un software de código abierto para análisis y visualización de redes, útil para la creación y análisis de redes sociales, económicas u organizativas en los archivos.

Topic Modeling Tool<sup>41</sup> emplea algoritmos de modelado de temas basados en IA para analizar y clasificar automáticamente temas y patrones en grandes volúmenes de archivos, lo que permite a los investigadores identificar y comprender las tendencias y temas subyacentes. Por último, RapidMiner es una plataforma de ciencia de datos lista para la

<sup>38</sup> <https://readcoop.eu/transkribus/>

<sup>39</sup> Recuperado: <https://tesseract-ocr.github.io/tessdoc/Home.html>

<sup>40</sup> Recuperado: <https://gephi.org/>

<sup>41</sup> Recuperado de: <https://rapidminer.com/>

empresa que busca amplificar el impacto colectivo de la gente, la experiencia y los datos para una ventaja competitiva innovadora.

Todas estas herramientas dependen en gran medida de la calidad y tipo de datos con los que se trabaje y pueden necesitar ajustes y personalizaciones según las necesidades de cada proyecto.

Cabe destacar que el éxito en la aplicación de estas herramientas en archivos específicos dependerá de la calidad y tipo de datos con los que se trabaje. Además, puede ser necesario realizar ajustes y personalizaciones en función de los requerimientos y objetivos de cada proyecto. “También en este aspecto el ABB se ha convertido en pionero en el uso de IA para su acervo a través de un desarrollo propio Tapir, que se integra precisamente con la plataforma Transkribus”<sup>42</sup> (Ceva, 2023).

## Capítulo IV: Transformar un archivo histórico empresarial en LaB-BB

### IV. a Introducción

Algunos proyectos de preservación se llevan a cabo por el beneficio público que aportan, son realizados por entidades sin fines de lucro, o cuentan con subvenciones públicas y otros tipos de financiación filantrópica disponibles. Sin embargo, muchos otros proyectos son desarrollos privados con fines de lucro que no cuentan con las mismas opciones de financiación disponibles. A pesar de la naturaleza a menudo variada de la financiación para la preservación, se reconoce y comprende bien el valor de conservar y mantener las estructuras históricas e incluye cuestiones de identidad regional, desarrollo económico, estabilización de vecindarios y sostenibilidad.” (Douet, 2013. p. 237)<sup>43</sup>

Los centros culturales, ya sean museos, bibliotecas, archivos o espacios de arte, sirven como puntos de encuentro vitales donde las fundaciones pueden materializar sus misiones y conectar de manera significativa con el público. Funcionan como canales para el intercambio de conocimientos, la preservación y promoción del patrimonio cultural, y el fomento de la

---

<sup>42</sup> Ceva, M., et al. (2023). Archivos e IA: un software para repositorios de empresas. El caso Bunge y Born, en Argentina. En International Council on Archives Conference, Abu Dhabi. El responsable del área en el ABB, es Ezequiel Villani y el desarrollo del software estuvo a cargo de Alejandro Hernández.

<sup>43</sup> Some preservation projects are realized for the public benefit they bring, or are accomplished by non-profit-making bodies, or have public grants and other types of philanthropic funding available. However, many other projects are private, for-profit developments that do not have the same financing options available. Despite the often varied nature of preservation funding, the value of keeping and maintaining historic structures is well recognised and understood and includes issues of regional identity, economic development, neighborhood stabilization and sustainability.” (Douet, 2013. P. 237)

creatividad y el aprendizaje. Por otro lado, las fundaciones, gracias a su capacidad para movilizar recursos financieros y estratégicos, son los pilares que aseguran la sostenibilidad y el desarrollo constante de estos centros culturales. Este apoyo permite a los centros culturales superar los desafíos financieros y operativos. Además, les facilita la posibilidad de innovar y expandirse, lo que beneficia a las comunidades a las que sirven y al panorama cultural global en general.

Los archivos históricos empresariales contienen una gran cantidad de información sobre la historia económica y social de una región. Sin embargo, estos archivos son a menudo de difícil acceso y requieren conocimientos especializados para interpretarlos. Al transformar un archivo histórico empresarial en un centro cultural, el patrimonio cultural puede preservarse y hacerse accesible al público. Esta segunda parte de la tesis explora el potencial de transformar un archivo histórico empresarial en un centro cultural para promover el patrimonio cultural, proporcionar oportunidades educativas y estimular el desarrollo económico. Un centro cultural es un espacio público o institución que facilita y promueve las actividades culturales, el aprendizaje y la expresión creativa, al tiempo que fomenta un sentido de comunidad y aprecio por la diversidad cultural. Los centros culturales pueden incluir galerías de arte, museos, teatros, bibliotecas y otros lugares que sirven como centros para el compromiso y el intercambio cultural, en nuestro caso, un archivo. A menudo organizan diversos eventos, talleres, actuaciones y exposiciones que satisfacen las necesidades e intereses de la comunidad local, así como de visitantes de otras regiones.

Un importante autor latinoamericano sobre el tema de los archivos y su papel en el compromiso cultural es Mario Carretero. En su libro *Construyendo patriotismo: enseñando historia y memorias en mundos globales* (2011)<sup>44</sup> Carretero profundiza en la relación entre historia, memoria e identidad nacional en América Latina. Enfatiza el papel de los archivos históricos como centros culturales en la configuración de la memoria colectiva, el fomento de la comprensión cultural y la participación de las comunidades en la exploración y preservación de su historia y patrimonio.

Un archivo histórico que funciona como un centro cultural se refiere a una institución que no solo preserva y proporciona acceso a registros y documentos históricos, sino que también promueve actividades culturales, aprendizaje y expresión creativa. Estos centros fomentan el

---

<sup>44</sup> Carretero, M. (2011). *Constructing Patriotism: Teaching History and Memories in Global Worlds*. Information Age Publishing.

aprecio por la historia, la diversidad cultural y el compromiso de la comunidad al servir como centros para la investigación histórica, el intercambio cultural y diversos eventos, talleres, actuaciones y exposiciones.

La transformación de un archivo histórico empresarial en LaB-BB, Laboratorio Fundación Bunge y Born tiene como misión proporcionar acceso gratuito y abierto a los investigadores, así como al público en general, y promover el ABB y su carácter internacional a través de la digitalización y la documentación completa de los materiales del archivo. Como ya mencionamos, el ABB consiste en cientos de manuscritos, documentos, planos, fotos y material multimedia. La colección digital invita a descubrir todo lo anterior y a redescubrir la historia de la Argentina.

El Lab-BB tiene el potencial de preservar el patrimonio cultural, proporcionar oportunidades educativas y estimular el desarrollo económico. Al crear un espacio donde el patrimonio cultural puede ser celebrado y compartido, los centros culturales pueden ayudar a crear un mayor sentido de identidad comunitaria y fomentar la cohesión social. A través de la educación y el espíritu empresarial, los centros culturales también pueden contribuir al desarrollo económico de una región, creando un crecimiento sostenible en los próximos años.

La conversión de un archivo empresarial histórico en un Lab requiere una serie de etapas cuidadosamente planificadas. Inicialmente, se evalúa el valor histórico y cultural del archivo para determinar su relevancia en la comunidad local. Luego, se obtienen los permisos necesarios de las autoridades y se desarrollan una visión y misión claras que reflejen las necesidades de la comunidad. Se debe establecer una estructura jerárquica, como una junta directiva o comité asesor, para supervisar las operaciones y la planificación estratégica. Para garantizar la sostenibilidad económica, se identifican fuentes de financiamiento y se desarrolla un plan financiero. A continuación, se colabora con profesionales para diseñar un espacio funcional y atractivo que cumpla con los estándares modernos y presente el archivo de manera efectiva. Finalmente, se desarrollan programas alineados con la visión y misión del Lab-BB.

La gestión cultural estratégica es un concepto integral que transforma el enfoque de las instituciones culturales, permitiéndoles crear, promover y difundir la cultura y las artes de manera más efectiva. En este contexto, museos, teatros, bibliotecas, archivos y centros culturales identifican objetivos claros y formulan estrategias eficaces para alcanzarlos. De esta manera se

alinean con su misión y visión institucionales. Este enfoque no solo maximiza el impacto cultural y social, sino que también garantiza la sostenibilidad financiera y la adaptabilidad a un público y a interesados con expectativas cambiantes. Aunque las metas de una organización sin fines de lucro pueden diferir de las de una empresa con fines de lucro, la gestión estratégica es clave para asegurar su éxito y viabilidad a largo plazo. En este sentido, la planificación, desarrollo e implementación de estrategias se convierten en un elemento central para lograr la misión de la organización de manera eficaz y sostenible. Dentro de este marco, es esencial destacar el papel crucial que desempeña la educación en el Lab-BB. Se concibe como un eje estratégico vital, no solo para la transmisión de conocimiento, sino también como un medio para fomentar la reflexión, el análisis crítico y la creación de nuevos significados a partir de su acervo documental.

La educación promueve el crecimiento personal y comunitario. Los programas que se propondrán a continuación abarcan todo el ciclo escolar, desde la educación primaria hasta la superior, con un énfasis especial en patrimonio y patrimonio empresarial / industrial.

#### **IV. b Fundaciones sin fines de lucro y sus Labs**

La gestión cultural estratégica es un enfoque de planificación y toma de decisiones dentro del campo de la gestión cultural, que se centra en la creación, promoción y difusión de la cultura y las artes. Este enfoque implica la identificación de objetivos claros en función de la misión y visión de una organización cultural, como museos, teatros, bibliotecas, centros culturales y otras instituciones relacionadas. La gestión cultural estratégica busca maximizar el impacto cultural y social de las organizaciones, asegurar la sostenibilidad financiera y garantizar la adaptabilidad a las necesidades y expectativas cambiantes del público y otros interesados, su atención centrada en planificar, desarrollar e implementar estrategias para lograr los objetivos y la misión de la organización de manera efectiva y sostenible. Aunque las organizaciones sin fines de lucro tienen objetivos diferentes a las empresas con fines de lucro, la gestión estratégica sigue siendo fundamental para garantizar el éxito y la viabilidad a largo plazo.

La gestión estratégica en organizaciones sin fines de lucro implica una serie de elementos clave. En primer lugar, se definen la misión y visión de la organización, guías para todas las decisiones y acciones. A esto le sigue una evaluación interna y externa, que consiste en un

análisis FODA y la identificación de tendencias y cambios ambientales que pueden influir en la organización. A partir de esta evaluación, se establecen objetivos y metas SMART. Al tener estos objetivos en mente, se desarrollan y seleccionan estrategias y tácticas adecuadas que consideran la totalidad de los recursos y limitaciones de la organización. La implementación y ejecución de estas estrategias requiere una asignación efectiva de recursos, responsabilidades y tiempo. A lo largo de todo este proceso, se realiza un monitoreo y evaluación constante del progreso y desempeño en relación con los objetivos y metas, haciendo ajustes según sea necesario. Finalmente, la comunicación y el compromiso con todas las partes interesadas son fundamentales para asegurar el entendimiento y apoyo a la dirección y objetivos de la organización.

Hatten explica en detalle en su publicación *Strategic Management in Not-For-Profit Organizations* cómo, a través de una gestión estratégica efectiva, las organizaciones sin fines de lucro pueden mejorar su capacidad para cumplir con su misión, aumentar su impacto y garantizar su sostenibilidad a largo plazo en un entorno en constante cambio.

Las fundaciones sin fines de lucro y sus centros culturales a menudo comparten una relación simbiótica, donde la fundación proporciona apoyo financiero, organizativo y administrativo al centro cultural, mientras que el centro cultural promueve la misión y los objetivos de la fundación a través de sus programas culturales, artísticos y educativos. Esta relación permite que ambas entidades prosperen y contribuyan al enriquecimiento de la comunidad a la que sirven.

A nivel internacional podemos mencionar las siguientes instituciones: La Fundación Getty y el Centro Getty<sup>45</sup>, la Fundación Calouste Gulbenkian y el Museo Gulbenkian<sup>46</sup>, la Biblioteca Británica y el Centro Cultural de la Biblioteca Británica<sup>47</sup>, y la Fundación Stavros Niarchos y el Centro Cultural de la Fundación Stavros Niarchos<sup>48</sup>, ya que comparten diversas similitudes. Cada uno consta de una entidad de fundación que apoya financieramente a una institución cultural correspondiente, con un enfoque en la promoción y preservación de la cultura y las artes. Estas instituciones ofrecen servicios al público, como exposiciones y eventos, y proporcionan espacios para la educación y la creatividad. A pesar de estar ubicadas en diferentes países, tienen un impacto global al atraer visitantes de todo el mundo y contribuir al diálogo

---

<sup>45</sup> <https://www.getty.edu/foundation/>

<sup>46</sup> <https://gulbenkian.pt/museu/en/bienvenido/>

<sup>47</sup> <https://www.bl.uk/>

<sup>48</sup> <https://www.snfcc.org/en/snfcc/meet-the-snfcc>

cultural global. Además, todas demuestran un fuerte compromiso con la investigación y la educación, a través de programas de becas, residencias de investigación, conferencias y programas educativos.

- La Fundación Getty y el Centro Getty (Estados Unidos): La Fundación Getty es una organización sin fines de lucro dedicada a las artes visuales, la conservación del arte y el patrimonio cultural. El Getty Center, ubicado en Los Ángeles, California, es un centro cultural que alberga el Museo J. Paul Getty, el Instituto de Investigación Getty, el Instituto de Conservación Getty y la Fundación Getty. El Centro Getty sirve como el lugar principal para los programas, exposiciones e iniciativas educativas de la fundación, mostrando una amplia gama de arte, arquitectura y jardines.
- La Fundación Calouste Gulbenkian y el Museo Gulbenkian (Portugal): La Fundación Calouste Gulbenkian es una institución portuguesa dedicada a fomentar el conocimiento y mejorar la calidad de vida a través de las artes, la caridad, la ciencia y la educación. El Museo Gulbenkian, ubicado en Lisboa, Portugal, es un centro cultural que alberga la colección de arte del fundador y alberga exposiciones, conciertos, conferencias y programas educativos. El museo juega un papel vital en la misión de la fundación de promover el compromiso cultural y artístico.
- La Biblioteca Británica y el Centro Cultural de la Biblioteca Británica (Reino Unido): La Biblioteca Británica es una importante biblioteca de investigación y una organización sin fines de lucro financiada por el gobierno del Reino Unido. El centro cultural de la Biblioteca Británica, ubicado en Londres, sirve como lugar para exposiciones, eventos y programas educativos que muestran la extensa colección de libros, manuscritos, mapas, fotografías y otros materiales de la biblioteca. El centro cultural ayuda a la Biblioteca Británica a cumplir su misión de avanzar en el conocimiento, apoyar la investigación y promover la cultura.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> La mayor colección de diarios de Reino Unido se encuentra en la Biblioteca Británica, que ahora cuenta con una oficina de periódicos nacionales de los últimos tres siglos. Entre los títulos hay diarios locales, regionales y nacionales. Cada semana se recibe 1,200 ediciones

- La Fundación Stavros Niarchos y el Centro Cultural de la Fundación Stavros Niarchos (Grecia): La Fundación Stavros Niarchos es una organización filantrópica internacional centrada en áreas como las artes y la cultura, la educación, la salud y el bienestar social. El Centro Cultural de la Fundación Stavros Niarchos en Atenas, Grecia, es un complejo que incluye la Biblioteca Nacional de Grecia, la Ópera Nacional Griega y extensos parques.



Fig. 24. British Library National Newspaper Building. Fuente: British Library, 2023.

El centro cultural sirve como un centro para las iniciativas y programas de la fundación. Este genera una amplia gama de eventos y actividades que enriquecen la vida cultural de la comunidad.

Estos ejemplos demuestran los beneficios mutuos y la colaboración entre las fundaciones sin fines de lucro y sus centros culturales. Los centros culturales actúan como plataformas para que las fundaciones cumplan sus misiones e involucren al público, mientras que las fundaciones proporcionan los recursos y el apoyo necesarios para garantizar el éxito continuo y el crecimiento de los centros culturales.

---

que se suman al depósito legal de la biblioteca. Este edificio ha sido construido con las condiciones ideales para almacenar millones de periódicos, que están en estado frágil por su antigüedad. Hay estantes de 20 metros de alto, que se organizan con palancas mecánicas. Se calcula que el 15% de los diarios no pueden ser revisados actualmente por los visitantes debido a su estado, y el 19% está calificado como de alto riesgo por su deterioro.

Recuperado de: <https://www.clasesdeperiodismo.com/2015/01/25/conoce-el-nuevo-edificio-de-periodicos-en-la-biblioteca-britanica/>

A nivel latinoamericanos hemos tomado como ejemplo Fundación PROA<sup>50</sup> (Argentina), Fundación MAPFRE<sup>51</sup> y Sala Recoleta (Perú) y la Fundación Gilberto Alzate Avendaño<sup>52</sup> (Colombia). Estas instituciones comparten características similares. Todas son entidades sin fines de lucro que se enfocan en promover la cultura y las artes a través de exposiciones, eventos educativos y promoción de arte local e internacional. Estas fundaciones sirven a sus comunidades al proporcionar accesibilidad al arte y la cultura, al mismo tiempo que fomentan la educación y el aprendizaje. Además de ser plataformas para la expresión artística, se comprometen con cuestiones sociales y culturales más amplias, abogan por la importancia del arte y la cultura en la sociedad. Proporcionan apoyo a artistas y creativos, a través de becas, residencias y programas de formación. Podemos mencionar ejemplos como:

- Fundación PROA (Argentina): Fundación PROA es una organización sin fines de lucro dedicada a promover el arte y la cultura contemporánea en Argentina. Su centro cultural, PROA, ubicado en Buenos Aires, sirve como sede de exposiciones, talleres, conferencias, performances y muestras de arte contemporáneo de Argentina y de todo el mundo. Así es como fomenta el intercambio cultural y el diálogo al tiempo que promueve la misión de la fundación de apoyar y promover el arte y los artistas contemporáneos.
- Fundación MAPFRE y Sala Recoleta (Perú): Fundación MAPFRE es una organización sin ánimo de lucro que se centra en iniciativas sociales y culturales, como la promoción del arte, la cultura y la educación. La Sala Recoleta en Lima, Perú, es un centro cultural administrado por la fundación que alberga exposiciones de arte, talleres educativos y eventos culturales. El centro desempeña un papel vital en la promoción del compromiso cultural y proporciona acceso al arte y la cultura para la comunidad local, promoviendo la misión de la fundación.

---

<sup>50</sup> <https://proa.org/esp/>

<sup>51</sup> <https://www.mapfre.com.pe/fundacion-mapfre/>

<sup>52</sup> <https://www.fuga.gov.co/>

- Fundación Gilberto Alzate Avendaño (Colombia): La Fundación Gilberto Alzate Avendaño es una organización sin fines de lucro en Colombia dedicada a promover las artes, la cultura y el desarrollo social. Su centro cultural, ubicado en Bogotá, ofrece una amplia gama de programas, que incluyen exposiciones, talleres, representaciones teatrales, conciertos y otros eventos que atienden a diversos públicos. El centro cultural sirve de vector para las iniciativas de la fundación al fomentar el intercambio cultural y la creación artística en la comunidad local.



Fig. 25. Fundación MAPFRE. Fuente; Fundación MAPFRE, 2023.

La gestión estratégica es esencial en las fundaciones sin fines de lucro para equilibrar el servicio comunitario, la misión y la sostenibilidad financiera. Esta práctica implica una toma de decisiones informada y una planificación detallada alineada con la misión de la organización, evaluación continua, establecimiento de metas claras, implementación efectiva de tácticas y monitoreo constante de los resultados. La comunicación y compromiso con las partes interesadas es crucial en este proceso.

La prestación eficiente de servicios por parte de grupos sin fines de lucro requiere una evaluación continua de sus estrategias para mantener la coherencia entre sus esfuerzos y el mundo en el que operan. De hecho, los gestores de organizaciones sin fines de lucro pueden beneficiarse de la

aplicación de los conceptos de gestión estratégica originalmente desarrollados para corporaciones con fines de lucro. (Hatten, 1982 p. 89)<sup>53</sup>

En última instancia, la gestión estratégica puede mejorar el impacto de estas organizaciones, su eficacia y eficiencia, y garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Esta será analizada en detalle a continuación.

#### **IV. c Gestión estratégica en fundaciones sin fines de lucro**

La gestión estratégica es el proceso que determina y mantiene un conjunto viable de relaciones entre la organización y su entorno. La gestión estratégica busca sistematizar la evaluación del desempeño de la organización y establece direcciones para el desarrollo a largo plazo de la organización. Requiere una determinación del negocio de la organización y proporciona orientación para cualquier cambio apropiado en el negocio y la estructura organizativa requerida para implementar desarrollo posterior. Utiliza importantes programas de asignación de recursos para perseguir los objetivos de la organización, haciendo coincidir las capacidades de la empresa con las oportunidades y amenazas del medio ambiente.

El proceso de gestión estratégica en sí mismo puede ser esclarecedor, ya que requiere una revisión del desempeño pasado y actual a la luz de las necesidades futuras y brinda diversos participantes, desde varias y a veces polémicas áreas funcionales, una experiencia común y conceptos sobre los cuales basar las discusiones sobre el desarrollo futuro. El proceso estratégico comienza con el establecimiento de objetivos generales, las principales estrategias de la organización. Diseña políticas funcionales para lograr estos objetivos a través de sus operaciones financieras, de marketing y de producción. Tales políticas comprometen a los diversos componentes de la organización a contribuir adecuadamente para que se logre el objetivo general.

Un enfoque más útil para la gestión estratégica en organizaciones sin fines de lucro es comenzar con las estrategias funcionales de la organización y luego sumar los resultados de esas evaluaciones funcionales a una visión general de la estrategia actual de la organización. De esta manera, nos enfocamos en la situación actual de la organización con información

---

<sup>53</sup> The efficient provision of services by not-for-profit groups requires continual assessment of their strategies to maintain consistency between their efforts and the world in which they operate. Not-for-profit managers can indeed benefit from the application of the strategic management concepts originally developed for profit making corporations.

sobre sus prácticas actuales. (ibid, p. 90)<sup>54</sup>

Los objetivos principales de una organización sin fines de lucro no son tan evidentes como los objetivos globales y medibles de la organización con fines de lucro de aumentar las ganancias o las ventas o la participación en el mercado. Como una necesidad mínima la organización sin fines de lucro generalmente tiene un objetivo financiero de "supervivencia" en común con la gestión con fines de lucro. Sin embargo, la supervivencia de una organización sin fines de lucro a menudo simplemente significa un rendimiento operativo mínimo, posiblemente por debajo del punto de equilibrio para algunas de sus actividades a corto plazo<sup>55</sup>.

Otros objetivos no son tan directamente cuantificables como el objetivo de supervivencia financiera. Naturalmente, la agencia sin fines de lucro busca servir eficazmente a sus consumidores, pero, por ejemplo, el servicio efectivo de las instituciones de atención médica, los museos, archivos y bibliotecas son difíciles de determinar, y la existencia de diversos grupos de interés hace que sea difícil determinar con precisión el impacto neto de una agencia gubernamental, cívica o caritativa.

Un museo de arte sirve a aquellos que asisten a sus exhibiciones, leen sus publicaciones y también a aquellos que disfrutan de estar en el entorno culturalmente vivo que representa su existencia. Así pues, dado que los sistemas de fijación de precios del tipo "el usuario paga el coste" son prácticamente imposibles en el sector sin ánimo de lucro porque no se puede determinar directamente el usuario, la prestación de servicios al consumidor en el sector sin ánimo de lucro no siempre puede medirse fácilmente ni vincularse positivamente con los resultados financieros.

Según Hatten (1982), quizás el factor más importante que limita la identificación de

---

<sup>54</sup> "A more useful approach to strategic management for not-for-profit organizations is to begin with the organization's functional strategies and then sum the results of those functional evaluations to a general view of the organization's current strategy. In this way, we zero in on the organization's present situation with information on their current practices" (Hatten, 1982 p. 90)

<sup>55</sup> Sobre este tema se pueden Cfr. y citar algunos textos y autores como:

Rabin, J., & Miller, G. J. (2000). Handbook of Strategic Management (2a ed.). CRC Press.

Frumkin, P. (2006). Strategic Giving: The Art and Science of Philanthropy. University of Chicago Press.

McLaughlin, T. A. (2006). Nonprofit Strategic Positioning: Decide Where to Be, Plan What to Do. Wiley.

los negocios y objetivos actuales de la organización sin fines de lucro se deriva de las dificultades de comunicación entre los responsables de estrategias. Los gerentes profesionales, los administradores voluntarios y los miembros de la junta vienen con diferentes puntos de vista de la organización y su relevancia comunitaria, y los intentos de discutir conceptos generalizados, que tienen varios significados para los individuos en el grupo de gestión, pueden resultar en grandes contratiempos iniciales.

Quizás el factor más importante que limita la identificación del negocio actual y los objetivos de la organización sin fines de lucro proviene de las dificultades de comunicación entre los responsables de la estrategia de la organización. Los gerentes profesionales, los administradores voluntarios y los miembros del consejo tienen diferentes perspectivas de la organización y su relevancia comunitaria, y los intentos de discutir conceptos generalizados que tienen diversos significados para las personas en el grupo de gestión pueden resultar en importantes contratiempos iniciales. La diversidad de talento gerencial significa que los valores de los gerentes individuales varían significativamente, y a medida que varían los valores, la política [...] que caracteriza a la organización se convierte en un componente importante de su selección de objetivos. Además, debido a la política involucrada, el desacuerdo sobre los objetivos puede obstaculizar el proceso de planificación antes de que comience (ibid., p. 92)<sup>56</sup>.

“La diversidad del talento gerencial significa que los conjuntos de valores de los gerentes individuales varían significativamente”<sup>57</sup> (ibid). El espectro de valores y políticas que caracterizan a una organización sin fines de lucro se convierte en un elemento esencial en la selección de sus objetivos. Esto significa que los valores fundamentales y las políticas internas de una organización guían la selección de las metas y objetivos. Sin embargo, dado que las políticas pueden variar e involucrar diferentes intereses y perspectivas, a menudo se generan desacuerdos sobre los objetivos. Estos desacuerdos pueden, en algunos casos, obstaculizar el proceso de planificación incluso antes de que tenga la oportunidad de despegar.

Por tanto, es esencial que las organizaciones sin fines de lucro comiencen su

---

<sup>56</sup> Perhaps the most important factor limiting the identification of the not-for-profit organization's current business and goals stems from communication difficulties among the organization's strategy makers. Professional managers, volunteer administrators and board members come with different views of the organization and its community relevance, and attempts to discuss generalized concepts which have various meanings to individuals in the management group can result in major initial setbacks. The diversity of management talent means individual managers' value sets vary significantly, and as value sets vary, the politics [...] characterizing the organization become an important component of its goal selection. Further, because of the politics involved, disagreement over goals may stymie the planning process before it begins. (Hatten, 1982, p.92)

<sup>57</sup> “The diversity of management talent means individual managers' value sets vary significant” (ibid)

proceso de planificación estratégica con un perfil que refleje su realidad actual. Este enfoque permite iniciar el proceso de planificación a partir de la situación operativa actual de la organización, lo que ayuda a que el proceso avance y evita que quede estancado en la complejidad y conflictividad inherentes a la determinación de los objetivos en las organizaciones sin fines de lucro.

Esta etapa de evaluación de la realidad actual proporciona una base sólida y una comprensión clara de donde se encuentra la organización. De esta manera, se permite trazar un camino hacia donde desea ir, teniendo en cuenta las operaciones actuales y las capacidades disponibles, y con ello, facilita la formulación de metas alcanzables y estrategias efectivas. En definitiva, es un paso crucial para garantizar que la planificación estratégica sea efectiva y permita a la organización avanzar hacia sus objetivos.

Las decisiones estratégicas no se tratan de las condiciones sociales que las fundaciones abordan, como la paz, la justicia, la salud, la desigualdad, las artes, y así sucesivamente. Se refieren al enfoque o curso de acción que se adopta para tales condiciones. Una elección estratégica proporciona un significado operacional a la teoría de cambio adoptada (incluso si es de manera implícita) por una fundación. ¿La fundación opera bajo el supuesto de que las ideas impulsan la historia, o que las tecnologías lo hacen, o los movimientos sociales, los incentivos del mercado, las intervenciones gubernamentales, las exhortaciones morales? Si las ideas impulsan la historia, la fundación debería invertir en investigación y esfuerzos intelectuales; si las intervenciones gubernamentales impulsan la historia, debería invertir en análisis de políticas y defensa de las mismas; si lo más importante son las exhortaciones, debería invertir en educación pública. La concesión de subvenciones busca el punto de apalancamiento que se considera más productivo para el cambio social que favorece la fundación. (Prewitt, 2006, p. 367)<sup>58</sup>

En lugar de tratar con generalidades, entonces, es más útil para la organización sin fines de lucro comenzar con lo específico, utilizar la práctica pasada como una base sólida para mejorar el rendimiento futuro. La gestión estratégica para estas organizaciones comienza con la identificación de las estrategias funcionales de la organización, o,

---

<sup>58</sup> “Strategic choices are not about the social conditions that foundations address—peace, justice, health, inequality, arts, and so on. They are about the approach or course of action brought to such conditions. A strategic choice gives operational meaning to the theory of change adopted (even if implicitly) by a foundation. Does the foundation operate on the assumption that ideas drive history, or that technologies do, or social movements, market incentives, government interventions, moral exhortations? If ideas drive history, the foundation should invest in research and intellectual efforts; if government interventions drive history, it should invest in policy analysis and advocacy; if exhortation matters most, it should invest in public education. Grant making seeks the point of leverage judged to be most productive for the social change favored by the foundation” (Prewitt, 2006, p. 367)

simplemente, las prácticas, y utiliza la suma de estas actividades funcionales para determinar la estrategia actual.

La preservación del patrimonio es un aspecto esencial para las culturas modernas, tanto en términos sociales como económicos. Por ello, los gobiernos implementan incentivos para impulsar proyectos públicos y sin fines de lucro relacionados con el patrimonio, y también para motivar iniciativas privadas que revivan sitios abandonados o zonas desfavorecidas, fomentando la sostenibilidad a través de la reutilización adaptativa. La inversión pública en el patrimonio industrial puede actuar como un estímulo para incrementar la inversión del sector privado, lo que resulta en beneficios tanto para el patrimonio como para las arcas públicas en forma de ingresos fiscales.

Por lo general, se obtienen mejores resultados cuando se combinan diferentes mecanismos de financiación, como las ayudas directas, los préstamos con bajos intereses y los incentivos fiscales. (Douet, 2013. p. 239)

“Una característica distintiva de las firmas sin fines de lucro es que es poco probable que se propongan simplemente maximizar las ganancias. Se les ha otorgado el estatus de sin fines de lucro debido a su proclamado propósito público...” (Brown & Slivinsk, 2006, p. 140)<sup>59</sup>. Según Prewitt (2006), las instituciones sin fines de lucro se financian principalmente a través de inversiones primarias, ingresos de los destinatarios de servicios y donaciones de seguidores. Una característica clave de la fundación es un patrimonio permanente, no comprometido con una institución o actividad particular, que proporciona una capacidad de otorgar subvenciones que abarca múltiples propósitos y se extiende hacia un futuro indefinido. Un patrimonio permanente vinculado a una misión amplia y permisiva es una característica definitoria de las fundaciones actuales. Esta configuración ofrece una considerable amplitud para cambiar las prioridades a medida que surgen nuevas condiciones y diferencia la fundación de una larga tradición de legados para un propósito específico o una institución particular, aunque en esto, y en todas las

---

<sup>59</sup> “One distinctive feature of nonprofit firms is that they are unlikely to set out simply to maximize profit. They have been granted nonprofit status because of their proclaimed public purpose...” (Brown & Slivinsk, 2006, p. 140)

generalizaciones sobre fundaciones y filantropía, hay excepciones.

Dado que la misión de una organización sin fines de lucro se define de manera más amplia que la de una empresa con fines de lucro, su entorno también debe ser visto de manera más extensa para notar cambios relevantes. Una percepción estrecha del entorno por parte de la administración puede resultar fácilmente en que la organización sin fines de lucro pierda su relevancia para su comunidad y, en el proceso, aliene tanto a sus consumidores como a sus donantes. (Hatten, 1982, p.98)<sup>60</sup>

El patrimonio también distingue claramente a la fundación de la gran cantidad de instituciones en el sector sin fines de lucro que subsisten a través de cuotas de membresía, tarifas por servicios, contratos gubernamentales o marketing de productos.

Asegurar la supervivencia de la organización puede requerir un equilibrio entre el servicio comunitario y la recaudación de fondos. A las fundaciones les atrae realizar ejercicios de "planificación estratégica", en los cuales los oficiales preparan documentos para los fideicomisarios que se enfocan en cuáles deberían ser los objetivos generales de la fundación, cómo las subvenciones deberían abordar esos objetivos y qué tipos de beneficiarios serán favorecidos (Prewitt, 2006). El enfoque de una fundación se revela esencialmente en los beneficiarios y proyectos que típicamente financia.

En su núcleo, el sector sin fines de lucro depende de la persuasión, un rasgo que comparte con el mercado. Este sector ofrece servicios que sus miembros o beneficiarios necesitan, desean o consideran que necesitan. Sin embargo, de la misma manera que las entidades sin fines de lucro operan sin una herramienta crucial del estado, también lo hacen sin un recurso fundamental del mercado (ibid). Sin embargo, al redefinir su rol y compromiso con la comunidad, estas organizaciones pueden maximizar las donaciones de entidades corporativas, gubernamentales e individuales, más allá de las personas que se benefician directamente de sus servicios. El sector sin fines de lucro puede caracterizarse en términos de los recursos que no puede manejar. No puede desplegar el poder coercitivo del

---

<sup>60</sup> As the mission of the not-for profit organization is more broadly defined than that of a profit making firm, its environment must also be viewed more widely to notice relevant changes. A narrow perception of the environment by management can easily result in the not-for-profit organization losing its relevance to its community, and, in the process, alienating both its consumer and donor constituencies.(Hatten, 1982, p.98)

estado; no puede depender del motivo de lucro del mercado. Las estrategias de recaudación de fondos exitosas pueden aumentar el apoyo de la comunidad hacia la actividad de la organización. Por lo tanto, la estrategia financiera de una organización sin fines de lucro suele ser muy distinta a la de una institución con fines de lucro. Identificar sus principales fuentes de financiamiento puede ayudar a definir su propósito. Comunicar las prácticas financieras actuales también puede proporcionar una visión valiosa a los gerentes sobre qué grupos deben ser atendidos y cómo las limitaciones financieras pueden afectar a la organización. De hecho, las estrategias financieras innovadoras pueden potenciar el nivel de servicio comunitario y la visibilidad de la organización, lo que mejora la percepción de la comunidad sobre su relevancia futura.

Las estrategias de producción para la organización sin fines de lucro, como para la organización con fines de lucro, dependen no sólo de técnicas de producción rentables y costos laborales controlados, sino también de la elección del producto o servicio.

Es probablemente, en el área de las estrategias de marketing, que las organizaciones innovadoras sin fines de lucro hayan intentado comportarse como corporaciones con fines de lucro en los últimos años. En particular, las organizaciones sin fines de lucro han llegado a ver sus servicios en el sentido de marketing de productos para la venta y por lo tanto, han impulsado sus servicios en el mercado en lugar de depender sólo del prestigio institucional para atraer ingresos operativos. Los organismos sin fines de lucro han utilizado intensivamente los medios de comunicación, la adaptación a los grupos de interés de los consumidores y el aumento de la información pública sobre sus servicios disponibles para dar a conocer su existencia, sus ofertas y sus necesidades generales de financiación. Los usuarios de servicios y los donantes son más sofisticados y esperan una comercialización de alta calidad de estas organizaciones. Una fundación sin fines de lucro que busca relevancia para la comunidad debe apelar y vender sus servicios de una manera aceptable y emocionante para los consumidores y donantes actuales. Al funcionar como fuerzas para el pluralismo, la investigación científica, la reforma de políticas, la educación pública, la

construcción de instituciones, la provisión de bienestar social y la conservación del patrimonio, es seguro afirmar que los fondos de las fundaciones impulsan el cambio social en las direcciones deseadas, siendo este el vector relevante a recalcar mediáticamente.

Para una gestión eficiente de una organización sin fines de lucro los objetivos deben establecerse con cierta precisión o su logro nunca se puede evaluar adecuadamente. De hecho, incluso el consenso sobre alguna estrategia bastante obvia puede representar un punto de partida para el proceso de gestión estratégica y permitir la evaluación para la coherencia y posible reformulación. Una vez establecidas, las estrategias actuales y propuestas en las organizaciones con fines de lucro y sin fines de lucro deben ser evaluadas por su consistencia con la realidad que enfrenta la organización.

Afortunadamente, el medio más eficiente de controlar la organización sin fines de lucro es el más económico. Llamamos a estas comunicaciones recopiladas "indicadores de control". Son las señales que gestores y la junta envían sobre la salvaguarda de los activos y la presentación precisa de informes financieros. (McLaughlin, 2009, p. 222)<sup>61</sup>

La realidad organizacional incluye el entorno, los recursos y el conjunto de valores que caracterizan a la institución. Sólo las estrategias consistentes, es decir, aquellas que se ajustan a la organización y su situación, pueden alcanzar sus objetivos y llevar a la organización desde su estado actual hacia un futuro de alto rendimiento.

Según Winder y Amott (2007), algunas de las prácticas más innovadoras destacan la importancia de trabajar conjuntamente con diversos grupos y sectores para catalizar el cambio. Este enfoque colaborativo puede fortalecer las organizaciones de la sociedad civil al proporcionarles el apoyo necesario para crecer y tener un mayor impacto. Además, se observa una tendencia hacia la complementación y expansión de los programas de pequeñas subvenciones, lo cual amplifica su alcance e impacto. En esta misma línea, el marketing social se presenta como una herramienta efectiva para promover comportamientos y acciones que benefician a la sociedad. Los estudios también resaltan la importancia de

---

<sup>61</sup> Happily, the most efficient means of controlling the nonprofit organization is the cheapest. We call these collected communications "control cues." They are the signals that management and board send about the safeguarding of assets and accurate financial reporting. (McLaughlin, 2009, p. 222)

probar y difundir nuevos enfoques para el desarrollo social, lo que puede facilitar la adaptación y mejora de las intervenciones existentes. Una fundación puede desarrollar formas innovadoras de proporcionar incentivos para que las empresas y los funcionarios del gobierno local apoyen una causa descuidada. (ibid.)

Por último, la planificación estratégica es esencial para guiar la práctica, al maximizar el impacto de los programas de pequeñas subvenciones y asegurar que los esfuerzos son dirigidos de manera eficiente y efectiva hacia los objetivos trazados.

Las estrategias deben permanentemente reevaluadas, y tal vez redefinidas, para mantener la coherencia con el entorno, los recursos y los valores cambiantes de la organización. Las responsabilidades de gestión en la organización sin fines de lucro son compartidas por personas con diversos antecedentes y diversos puntos de vista y prioridades para la organización: los miembros de la junta, particularmente el presidente y el comité ejecutivo, los administradores profesionales y el personal técnico profesional tienen algún nivel de responsabilidad gerencial. En conjunto, estas variadas fuentes de gestión plantean problemas para la organización sin fines de lucro en términos de responsabilidad gerencial por las decisiones, la separación entre las decisiones estratégicas y operativas, y la dirección general del desarrollo de la organización.

La determinación de los valores que caracterizan a una organización sin fines de lucro es un proceso complejo que implica un consenso sobre los objetivos y prioridades del grupo de gestión. Aunque la supervivencia es primordial, la excelencia en el servicio también es un valor importante para estas organizaciones. La calidad de sus servicios la identifica como una institución comunitaria significativa.

La prueba de consistencia de la estrategia existente se realiza al analizar su alineación con el entorno, los recursos y los valores de la organización. Este proceso implica resaltar las fortalezas y debilidades actuales de la organización para determinar la eficacia de la estrategia en cuestión.

Las estrategias son diferentes a las esperanzas y los sueños. Una estrategia es un plan detallado de cómo abordar un problema planteado por la brecha entre un requisito para el éxito y la capacidad actual de la organización. No es una aspiración [...]; es una serie de pasos concretos y realistas que se tomarán para alcanzar un objetivo. Demasiados planes estratégicos están repletos de platitudes aspiracionales y carecen de profundidad en el "cómo" se van a materializar. (Kaiser, 2013, p. 176)<sup>62</sup>

De esta manera, la realidad presente puede ayudar a trazar el camino futuro de la organización a medida que se basa en sus fortalezas y repara sus puntos débiles en preparación para sus necesidades futuras.



---

<sup>62</sup> Strategies are different than hopes and dreams. A strategy is a detailed plan for how to address a problem posed by the gap between a requirement for success and the current capacity of the organization. It is not an aspiration [...]; it is a series of concrete, realistic steps that will be taken to achieve an objective. Too many strategic plans are replete with aspirational platitudes and light on the "how" it is they will manifest. (Kaiser, 2013, p. 176)

## **SEGUNDA PARTE**

### **Capítulo V. a Proyección**

Como organización sin fines de lucro, FBB ha incentivado el conocimiento y la innovación a través de una amplia variedad de proyectos durante sus más de 60 años de existencia. A lo largo de su historia, ha establecido alianzas con organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas y científicas, y con creadores de políticas públicas a nivel nacional e internacional. En el año 2020, marcado por la pandemia mundial, la FBB decidió poner en valor el archivo histórico del Grupo Bunge y Born, del cual es custodio. Esto generó un impacto significativo en el patrimonio industrial de Argentina. Al finalizar esta etapa, surge un nuevo desafío: transformar el archivo en un espacio de interacción entre el ABB y la sociedad, abierto a nuevas experiencias en las que la educación desempeña un papel central.

"Lab" es una abreviatura común del término "laboratorio". En su origen, un laboratorio es un lugar físico donde los científicos llevan a cabo experimentos y estudios de investigación en un ambiente controlado. En un contexto más amplio, la palabra "laboratorio" ha evolucionado para abarcar una variedad de espacios y conceptos que enfatizan la experimentación, la innovación y el aprendizaje. Un Lab, en este contexto, puede ser un espacio de innovación, experimentación, colaboración y divulgación, que contribuye a la misión y a los objetivos de FBB. A través de sus actividades, puede ayudar a valorar y a dar vida al archivo histórico, hacer partícipe a la sociedad en este tipo de instituciones culturales y promover proyectos culturales y educativos.

El Lab Fundación Bunge y Born funcionará dentro de un marco de programas gratuitos de visitas, actividades y talleres, en persona, en línea o al aire libre, para difundir la cultura patrimonial entre estudiantes de escuelas de primera infancia, primaria y secundaria y para acercar a las jóvenes generaciones al conocimiento del patrimonio de la industria como herramienta para comprender la contemporaneidad.

Al transformar los archivos históricos en centros culturales y centrarse en la participación pública, estas instituciones pueden servir como centros para la investigación histórica, el

intercambio cultural y la participación de la comunidad. Este enfoque garantiza que la preservación y la apreciación de la historia y el patrimonio cultural sigan siendo pertinentes y accesibles a un público más amplio.

La transferencia de conocimientos generados a partir de la experiencia laboral a otras empresas interesadas en la organización de sus archivos empresariales es una práctica beneficiosa y productiva. Esta acción se ve potenciada al contar con la asesoría profesional e internacional de miembros del equipo de conservación y archivística, quienes aprovechan su presencia en la región para orientar y guiar este proceso. Esta iniciativa contribuye a la expansión del archivo como un espacio de integración y formación de equipos de profesionales capacitados en tareas de digitalización. Además, se puede ofrecer entrenamiento o charlas sobre diferentes procesos como el rescate, la restauración, el relevamiento y la catalogación de la documentación a instituciones educativas como profesorados o terciarios. Esto fomenta una formación integral y práctica en el campo de la archivística.

Una estrategia eficiente para fomentar la participación pública reside en la organización de exposiciones y eventos en los que los materiales del archivo se presenten de forma visualmente atractiva y educativa, como una exposición que fusiona lo artístico con lo documental. En consonancia con esta idea, se pueden diseñar programas educativos adecuados para diversos grupos de edad y diferentes culturas, con el objetivo de despertar el interés por la historia y la conservación del patrimonio. Paralelamente, al involucrar a la comunidad en proyectos de historia oral y digitalización de archivos, se fortalece la conexión con el pasado y se fomenta un sentido de pertenencia hacia estos materiales históricos.

El uso de plataformas digitales y la disponibilidad de archivos en línea también pueden jugar un papel crucial en el aumento de la participación. Esto no solo permite llegar a un público más amplio, sino que también facilita la exploración y el aprendizaje de la historia desde la comodidad del hogar. Finalmente, las oportunidades de voluntariado ofrecen un método valioso para implicar a los miembros de la comunidad en las actividades de la institución, permitiéndoles obtener habilidades y conocimientos significativos a la vez que estrechan su vínculo con la institución y su patrimonio.

Generar un espacio de colaboración o Lab-BB con instituciones escolares y académicas a



históricamente marginadas o excluidas. La gestión cultural de estos archivos puede implicar la investigación y colaboración basadas en la comunidad, lo que potencia a las comunidades para contar sus propias historias y comprometerse con su patrimonio. Esto fomenta un sentido de pertenencia y cohesión social.

## **V. b Educación y archivística**

SMART

### **Desarrollar programas educativos adaptados a diferentes edades y culturas**

Meta Específica: Crear y lanzar al menos 3 programas educativos diferentes en el primer año, cada uno dirigido a un grupo demográfico diferente.

Meta Medible: El número de programas desarrollados y el número de participantes en cada programa.

Meta Alcanzable: Con la colaboración del personal educativo y las partes interesadas de la comunidad, este objetivo es alcanzable.

Meta Relevante: Los programas educativos aumentarán el interés y el conocimiento de la historia y la preservación del patrimonio.

Meta Temporalmente definida: Los programas deben ser creados y lanzados en el primer año.

Prewitt (2006) sostiene que la formación o "desarrollo del capital humano" es una estrategia de financiación ampliamente empleada por fundaciones de diversos sectores. Dichas entidades otorgan subvenciones con múltiples propósitos, entre ellos: fomentar las carreras científicas y, por ende, el desarrollo de nuevos conocimientos; capacitar líderes en defensa de políticas y movimientos sociales; y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional al personal de organizaciones de servicios sociales. Esta aplicabilidad a diversos temas y estrategias refuerza la eficacia del desarrollo del capital humano como una dimensión singular en la práctica de las fundaciones.

Se puede observar que ciertos métodos de desarrollo del capital humano se correlacionan con estrategias específicas. Por ejemplo, los proyectos demostrativos se asocian comúnmente con la filantropía orientada a la prestación de servicios. Dichos proyectos permiten a las fundaciones demostrar la viabilidad y eficacia de programas o intervenciones particulares, al mismo tiempo que proporcionan una base de evidencia para justificar su implementación a una escala mayor.

Las campañas de medios, por su parte, son una herramienta frecuente en la financiación de la defensa de políticas. Las fundaciones recurren a estos medios para generar conciencia acerca de

cuestiones políticas y sociales, influir en la opinión pública y, en última instancia, en las decisiones políticas. A través de estas campañas, las fundaciones pueden ampliar su impacto y alcanzar un público más extenso.

Las comisiones se utilizan para estudiar e informar sobre problemas sociales. En este contexto, las "comisiones" se refieren a grupos o comités de expertos convocados por las fundaciones para llevar a cabo estudios o investigaciones sobre problemas sociales específicos. Estas comisiones pueden estar compuestas por académicos, profesionales, activistas, políticos, entre otros, que aportan su experiencia y perspectivas para analizar un problema desde diversos ángulos. El trabajo de estas comisiones a menudo implica la recopilación y el análisis de datos, la realización de entrevistas o consultas públicas, y la preparación de informes que detallan sus hallazgos. Estos informes pueden proporcionar una visión en profundidad de los desafíos sociales y proponer posibles soluciones basadas en la investigación.

Por tanto, las fundaciones pueden utilizar las recomendaciones de estas comisiones para informar y guiar sus futuras iniciativas de financiación y estrategias de intervención. De esta manera, se aseguran de que sus acciones estén basadas en evidencia y puedan abordar de manera efectiva los problemas sociales que se propusieron resolver.

Estas comisiones pueden ser valiosas instancias de generación de conocimientos, al aportar un análisis detallado de los desafíos sociales y posibles soluciones. Los informes generados pueden orientar las futuras iniciativas de financiación y estrategias de intervención de las fundaciones.

En línea con esta visión orientada hacia el futuro y basada en la evidencia, la educación surge como una herramienta fundamental. Los programas del Lab-BB abordarán todos los niveles escolares, desde la educación inicial hasta la superior, con un enfoque especial en patrimonio y archivística. Los talleres técnicos educarán a los estudiantes, centrados en enseñanza innovadora mediante el uso responsable de la tecnología, laboratorios de última generación y metodología de aprendizaje basada en proyectos. De este modo, se reforzará la educación técnica en las escuelas secundarias y se invertirá en infraestructura, formación, pasantías y programas de práctica profesional para reducir la brecha entre las demandas de la industria y los conocimientos técnicos adquiridos por los estudiantes.

Se establecerá un programa AfterSchool en el que se ofrecerán horas adicionales de aprendizaje para los estudiantes de primaria en las comunidades en las que operaremos.

El personal técnico del ABB colaborará estrechamente con los estudiantes. Estas iniciativas colectivas buscan no solo mejorar los espacios de aprendizaje para los estudiantes, sino también fomentar una mayor cooperación y cohesión comunitaria.

Las becas, un instrumento de larga data favorecido por las fundaciones, avanzan en el conocimiento al atraer nuevo talento a un campo. Al financiar la educación e investigación de individuos prometedores, las fundaciones cultivan una nueva generación de líderes y profesionales en su campo de interés. Esta inversión en capital humano puede tener un impacto duradero, dado que estos individuos seguirán contribuyendo a su campo mucho después de que la beca haya terminado.

## **V. b1 Evaluación de impacto del Lab-BB**

**Duración estimada: 2 años**

### **Desafío**

Las políticas educativas para el Nivel Inicial, Primario y Secundarios en Argentina promueven actividades curriculares que desarrollen la creatividad, la comunicación verbal y no verbal, la formación corporal y motriz, y el juego como medio para el desarrollo cognitivo, afectivo, estético y social. Sin embargo, el diseño educativo no prevé función alguna para el desarrollo y entendimiento del patrimonio.

Lab-BB propone diseñar un ambiente de desarrollo, estudio e investigación que agregue valor a la educación, enfocado en conceptos históricos, patrimoniales y técnicos. Esta iniciativa contribuirá al desarrollo de los niños y jóvenes.

### **Enfoque**

El plan conjunto entre Lab-BB y FBB es el de la conformación de un equipo de trabajo que reúna docentes, especialistas en desarrollo infantil, terapeutas ocupacionales, y gestores culturales, a fin de crear un espacio seguro de interacción y aprendizaje. Mediante el trabajo conjunto, se diseñarán una serie de actividades versátiles que apelan a la creatividad de los niños, conocimiento a jóvenes y capacitación técnica a jóvenes adultos.

Las actividades propuestas, en esta instancia, para Lab-BB están centradas en el desarrollo infantil y los avances técnicos y tecnológicos de los últimos años. Están diseñadas para contribuir a la estimulación cognitiva y motriz de niños de entre 3 y 6 años y para generar conocimiento y contenido en niños y jóvenes entre 7 y 18 años que asisten a Nivel Inicial, Primario y Secundario. Se aplicará especial énfasis en generar un entorno seguro, una estética amigable y tecnología de última generación.

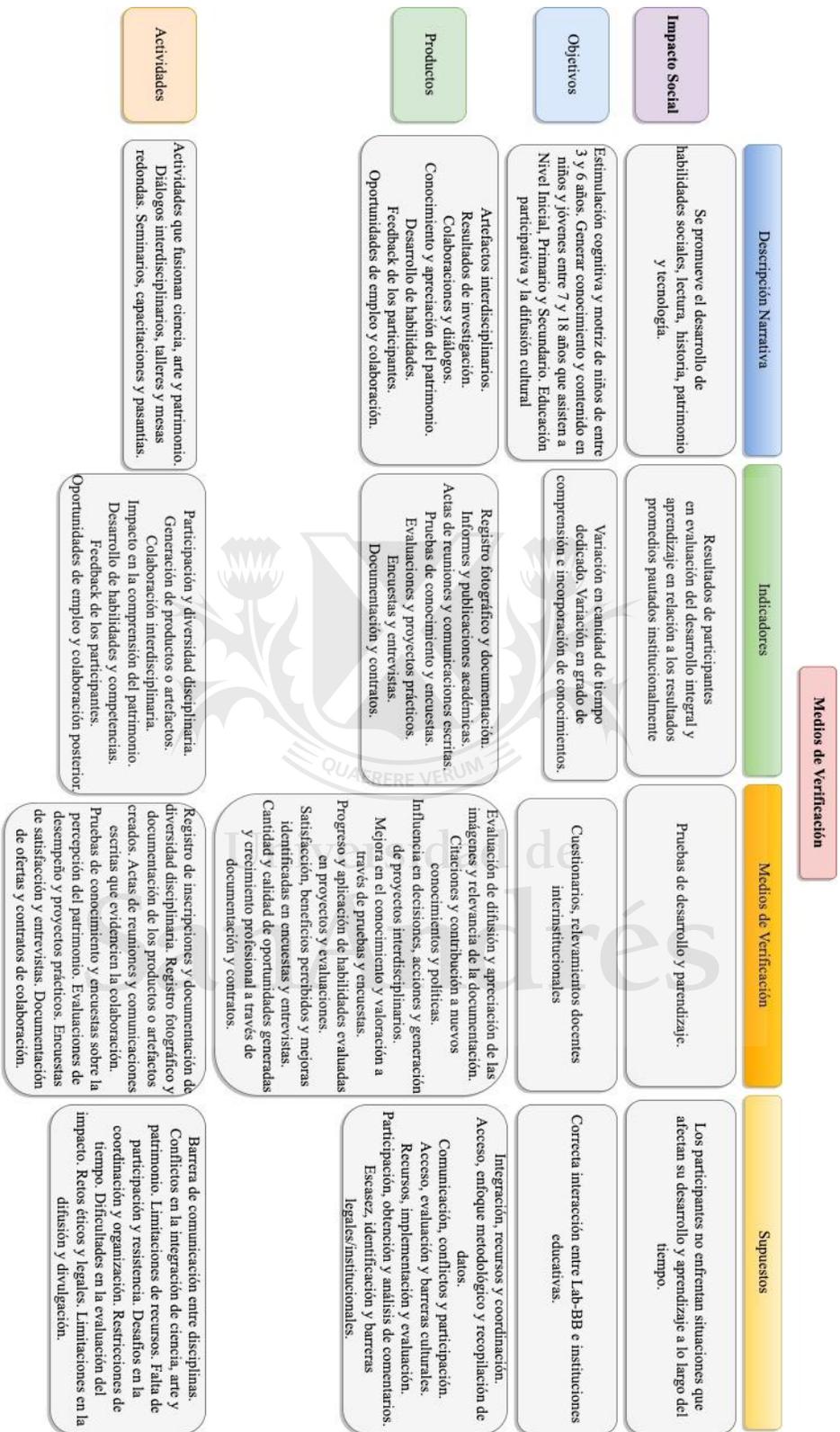
Durante 2026 se podrá medir el impacto del proyecto por medio de un estudio que corroborará el nivel de desarrollo efectivo de las habilidades adquiridas en el espacio del Lab-BB.

### **Impacto**

Evaluación del Lab-BB en escuelas para medir su impacto en habilidades y conocimientos.

**Status: Pendiente de aprobación**





Graf. 5. Medios de verificación Lab-BB. Fuente: Torres, 2023.

## **V. b2 Plan de audiencias**

A continuación se presenta un esbozo de un plan de audiencias para el Lab-BB centrado en el ABB. El desarrollo de este plan es fundamental para ampliar el alcance, aumentar la participación y promover la comprensión del patrimonio que se alberga en la institución.

### **I. Identificación de la audiencia objetivo:**

Se comenzará con un análisis detallado de la audiencia objetivo. Por medio de datos demográficos y de comportamiento, identificaremos a los individuos y grupos que se encuentren más interesados y comprometidos con el archivo empresarial histórico. Esta audiencia objetivo podrá incluir académicos, estudiantes, docentes, historiadores empresariales, historiadores económicos y público en general con interés en la historia de los negocios.

### **II. Desarrollo de estrategias de participación de la audiencia:**

Se elaborará estrategias específicas para fomentar la participación de la audiencia. Estas incluirán exposiciones interactivas, charlas y seminarios, talleres de investigación basados en archivos y plataformas digitales para la exploración del archivo. La estrategia se personalizará para satisfacer las necesidades e intereses de la audiencia objetivo.

### **III. Implementación y seguimiento de la estrategia de audiencia:**

La implementación del plan de audiencias se llevará a cabo con un enfoque estratégico y progresivo. Posteriormente, se realizará un seguimiento continuo para evaluar la efectividad del plan, se emplearán métricas como la asistencia a eventos, el uso del archivo, la participación en línea y la satisfacción de la audiencia.

#### **IV. Evaluación y revisión del plan de audiencias:**

Finalmente, se efectuará una evaluación detallada del plan de audiencias. Este proceso de revisión permitirá ajustar y mejorar el plan en función de los resultados obtenidos. De esta manera se garantiza la continuidad de satisfacción de las necesidades de la audiencia y el cumplimiento de los objetivos del centro cultural.

La finalidad de este plan es no solo aumentar la visibilidad y la participación del Lab-BB en la comunidad, sino también el de fortalecer el reconocimiento y la apreciación del importante patrimonio empresarial histórico que alberga.



## V. b3 FODA



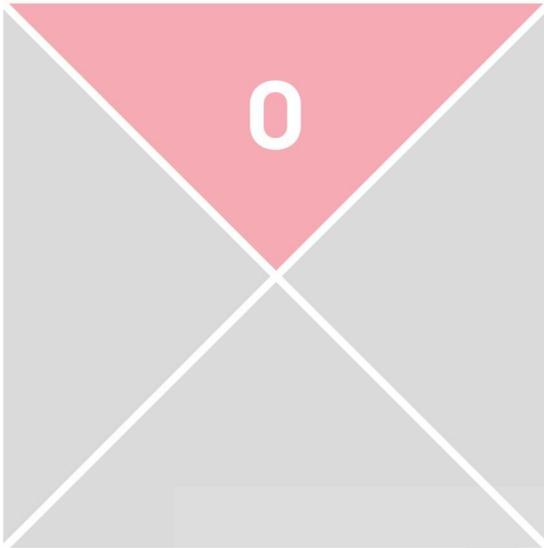
LaB-BB 2024 / ANÁLISIS FODA

Universi**FORTALEZAS**  
San Andrés



- FBB tiene 60 años de trayectoria sólida, transparente, confiable.
- Alineada con el "futuro": tecnologías exponenciales y métodos cuantitativos con impacto social.
- Reputación en el ámbito académico / científico
- Capacidad demostrada de transferir de conocimiento e incidir de manera directa sobre las políticas públicas.
- Proyectos y protocolos propios con enfoque empírico, de calidad, relevantes estandarizados y avalados internacionalmente.
- Capital humano. Equipo de trabajo comprometido y alineado con la misión.
- Diálogo fluido con el "lenguaje" de innovación con privados y públicos.
- Más de 20 alianzas activas, incluyendo sector privado y público
- Buen trabajo en prensa
- Enfoque federal
- Unidad con funcionamiento independiente de FBB, partidaria, no hace advocacy. No abraza ideologías.
- Path de desarrollo de capital humano.

LaB-BB 2023 / ANÁLISIS FODA



## OPORTUNIDADES

- Avances tecnológicos y cultura digital
- Constitución y preservación de patrimonio
- Nuevos ecosistemas de innovación, co-creación y co-financiamiento
- Posibilidad de ampliar la "geografía" de intervención de nacional a regional
- Interés global por temas de Sustentabilidad / Ambiente / Patrimonio / Educación.

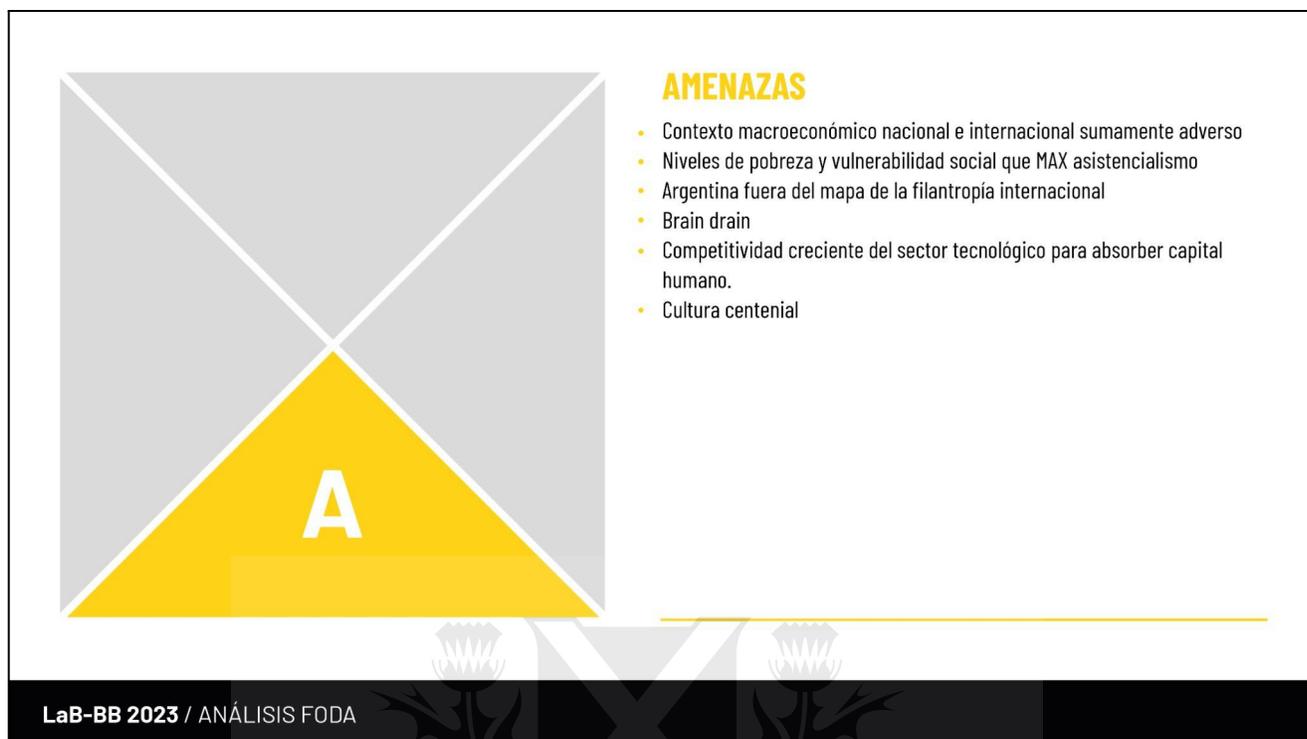
LaB-BB 2023 / ANÁLISIS FODA



## DEBILIDADES

- Tamaño de FBB: Insuficiente para la escalabilidad o aceleración necesarias.
- Diversidad de vocaciones (educación, salud, ciencia, cultura, sustentabilidad, patrimonio)
- Recaudación de fondos simple para LaB-BB pero muy compleja, para FBB, dado el perfil de la institución.
- Origen de fondos poco diversificado
- Core funding insuficiente para financiar una propuesta de valor que requiere alto capital humano.
- Sustentabilidad de largo plazo
- Uso del espacio subóptimo

LaB-BB 2023 / ANÁLISIS FODA



Graf. 6. FODA Lab-BB. Fuente: Torres, 2023.

En última instancia, este plan de audiencias es un paso crucial en la consolidación del papel del centro cultural como un recurso valioso y relevante para la comunidad que sirve.

A continuación profundizaremos en cada uno de los niveles.

#### V. b4 Primera infancia:

SMART

##### **Objetivo 1: Desarrollar y lanzar el programa ABBI**

Meta Específica: Diseñar e implementar el programa ABBI para familias y docentes en un plazo de 6 meses.

Meta Medible: Seguimiento del proceso de desarrollo e implementación del programa.

Meta Alcanzable: Con un equipo dedicado y recursos suficientes, este objetivo es realizable.

Meta Relevante: El programa ABBI será fundamental para involucrar a la primera infancia en la interacción con el patrimonio cultural e histórico.

Meta Temporalmente definida: El programa debe estar en marcha dentro de 6 meses.

##### **Objetivo 2: Organizar "Exhibiciones Interactivas"**

Meta Específica: Realizar al menos 6 "Exhibiciones Interactivas" para niños en el primer año.

Meta Medible: Seguimiento del número de exhibiciones realizadas y la cantidad de participantes.

Meta Alcanzable: Con la colaboración del personal del archivo y los artistas locales, este objetivo es alcanzable.

Meta Relevante: Las "Exhibiciones Interactivas" promoverán la comprensión y el interés por el patrimonio histórico empresarial.

Meta Temporalmente definida: Las exhibiciones deben realizarse en un ciclo de 12 meses.

### **Objetivo 3: Organizar "Seminarios de Historieta"**

Meta Específica: Organizar 4 "Seminarios de Historieta" para niños en el primer año.

Meta Medible: Seguimiento del número de seminarios realizados y la cantidad de participantes.

Meta Alcanzable: Con la colaboración de educadores y artistas locales, este objetivo es alcanzable.

Meta Relevante: Los "Seminarios de Historieta" fomentarán la creatividad y el pensamiento innovador en los niños, centrados en los archivos históricos.

Meta Temporalmente definida: Los seminarios deben realizarse en un ciclo de 12 meses.

### **Objetivo 4: Promover la exploración del edificio gótico flamenco histórico Bunge y Born**

Meta Específica: Desarrollar e implementar una visita guiada especial para niños en el edificio histórico Bunge y Born en un plazo de 6 meses.

Meta Medible: Seguimiento del desarrollo e implementación de la visita guiada y el número de niños que la realizan.

Meta Alcanzable: Con la cooperación del personal del archivo y los educadores locales, este objetivo es alcanzable.

Meta Relevante: La visita guiada permitirá a los niños explorar y comprender mejor el patrimonio del edificio gótico flamenco histórico Bunge y Born.

Meta Temporalmente definida: La visita guiada debe estar disponible en un plazo de 6 meses.

En Lab-BB, aspiramos a crear un espacio dinámico de experiencias estéticas, donde el juego, un elemento esencial en las infancias, catalice la interacción. Mediante el juego, los niños pueden socializar, descubrir su entorno, ampliar su imaginación y conocerse a sí mismos.

Nuestra programación educativa y artística se centrará en proporcionar una variedad de actividades que fusionan ciencia, arte y patrimonio. Estos diálogos interdisciplinarios generarán sorprendentes espacios para la experimentación, el aprendizaje y la creación colectiva.

El programa ABBI (ABB Infancias) se establecerá como la entrada principal para familias y docentes, conduciéndolos hacia un lugar de recuerdo y reflexión. A continuación, se proponen, como ejemplos, una serie de actividades interdisciplinarias y creativas. Se tienen en cuenta factores como las limitaciones de espacio y la relevancia de los archivos empresariales históricos. Estas actividades incluyen "Exhibiciones Interactivas", que presentan una forma atractiva y educativa de explorar el archivo mediante exhibiciones con elementos interactivos y "Seminarios de Historieta", en los cuales los niños crean sus propias historietas basadas en el material del archivo, promoviendo así la comprensión y el interés por el patrimonio histórico empresarial.

Además, se invitará a los niños a explorar el patrimonio del edificio gótico flamenco histórico Bunge y Born, lo que proporcionará una rica inmersión en la historia y la cultura local.

## V. b5 Educación Primaria

### SMART

#### **Objetivo 1: Organizar "Talleres de Historia Nacional"**

Meta Específica: Organizar al menos 4 "Talleres de Historia Empresarial" en el primer año.

Meta Medible: Seguimiento del número de talleres realizados y la cantidad de estudiantes que participan.

Meta Alcanzable: Con la colaboración del personal del archivo y los educadores, este objetivo es alcanzable.

Meta Relevante: Los talleres ayudarán a los estudiantes a entender la historia nacional.

Meta Temporalmente definida: Los talleres deben realizarse en un ciclo de 12 meses.

#### **Objetivo 2: Implementar "Actividades de Cronología"**

Meta Específica: Incorporar "Actividades de Cronología" en al menos la mitad de los talleres de historia empresarial.

Meta Medible: Seguimiento del número de talleres que incluyen actividades de cronología.

Meta Alcanzable: Esta es una adición realista a los talleres existentes.

Meta Relevante: Las actividades de cronología ayudarán a los estudiantes a entender el flujo de eventos y cambios a lo largo del tiempo.

Meta Temporalmente definida: Esta meta debe ser alcanzada en el primer año.

#### **Objetivo 3: Organizar "Seminarios de Arte y Archivo"**

Meta Específica: Realizar 2 "Seminarios de Arte y Archivo" en el primer año.

Meta Medible: Seguimiento del número de seminarios realizados y la cantidad de estudiantes que participan.

Meta Alcanzable: Con la colaboración de educadores y artistas locales, este objetivo es alcanzable.

Meta Relevante: Los seminarios ayudarán a los estudiantes a hacer conexiones personales con el pasado a través de la creación artística.

Meta Temporalmente definida: Los seminarios deben realizarse en un ciclo de 12 meses.

#### **Objetivo 4: Realizar "Recorridos de Exploración del Patrimonio"**

Meta Específica: Desarrollar y realizar 3 "Recorridos de Exploración del Patrimonio" en el primer año.

Meta Medible: Seguimiento del número de recorridos realizados y la cantidad de estudiantes que participan.

Meta Alcanzable: Con la colaboración del personal del archivo, este objetivo es alcanzable.

Meta Relevante: Los recorridos ayudarán a los estudiantes a comprender mejor la historia de la empresa y la comunidad local.

Meta Temporalmente definida: Los recorridos deben realizarse en un ciclo de 12 meses.

#### **Objetivo 5: Incorporar técnicas de humanidades digitales en las actividades de educación primaria**

Meta Específica: Incorporar herramientas de narración digital, análisis de texto, investigación histórica y excursiones virtuales en al menos el 75% de las actividades de educación primaria en el primer año.

Meta Medible: Seguimiento del número de actividades que incorporan estas técnicas.

Meta Alcanzable: Con la capacitación y recursos adecuados, este objetivo es realizable.

Meta Relevante: Estas técnicas ayudarán a los estudiantes a desarrollar diversas habilidades, como la creatividad, la alfabetización digital y el pensamiento crítico.

Meta Temporalmente definida: Esta meta debe ser alcanzada en el primer año.

En el contexto del Lab-BB, se proponen una serie de actividades educativas y creativas para estudiantes de primaria. Entre ellas se encuentran: organizar "Talleres de Historia Nacional", donde

los niños pueden examinar documentos y objetos físicos del archivo para aprender acerca de la historia argentina. "Actividades de Cronología", útiles para ayudar a los estudiantes a entender el flujo de eventos y cambios a lo largo del tiempo en el mundo empresarial. "Seminarios de Arte y Archivo" pueden involucrar a los estudiantes en la creación de su propia arte basada en los materiales de archivo, ayudándolos a hacer conexiones personales con el pasado. Finalmente, "Recorridos de Exploración del Patrimonio" pueden guiar a los estudiantes a través del edificio histórico, destacando su arquitectura y discutiendo su lugar en la historia de la empresa y la comunidad local.

Es posible que el alumno esté acostumbrado a leer desde las pantallas de su computadora o tableta, pero en el Lab-BB los secretos están bien escondidos en los libros. Descubrir la historia, pero también las técnicas asociadas con la elaboración y el cuidado de los libros es de vital importancia. Aprender a conservar sus propios libros favoritos para siempre. Para esto se pueden aplicar herramientas como la narración digital, el análisis de texto, la investigación histórica y las excursiones virtuales. Estas son algunas de las técnicas de mayor uso en las humanidades digitales que pueden ser empleadas en la educación primaria para mejorar diversas habilidades. La narración digital combina la tradición de contar historias con medios digitales, esta ayuda a los estudiantes a desarrollar su creatividad, alfabetización digital y habilidades de comunicación. El análisis de texto introduce a los alumnos a técnicas básicas para comprender el poder del lenguaje y sus diferentes significados y emociones. Las herramientas digitales también facilitan técnicas de investigación histórica, lo que ayuda a los estudiantes a desarrollar su pensamiento crítico e interpretar evidencia histórica. Además, las excursiones virtuales a museos y sitios históricos permiten a los estudiantes explorar diversas culturas y períodos históricos, lo que amplía su comprensión del mundo.

## **V. b6 Educación Secundaria**

### **SMART**

#### **Objetivo 1: Organizar "Talleres de Crítica Documental"**

Meta Específica: Organizar al menos 3 "Talleres de Crítica Documental" en el primer año.

Meta Medible: Seguimiento del número de talleres realizados y la cantidad de estudiantes que participan.

Meta Alcanzable: Con la colaboración del personal del archivo y los educadores, este objetivo es alcanzable.

Meta Relevante: Los talleres ayudarán a los estudiantes a desarrollar habilidades de análisis crítico y comprensión histórica.

Meta Temporalmente definida: Los talleres deben realizarse en un ciclo de 12 meses.

#### **Objetivo 2: Implementar "Debates y Mesas Redondas"**

Meta Específica: Organizar al menos 2 "Debates y Mesas Redondas" en el primer año.

Meta Medible: Seguimiento del número de debates organizados y la cantidad de estudiantes que participan.

Meta Alcanzable: Con la colaboración de educadores y expertos locales, este objetivo es alcanzable.

Meta Relevante: Estos debates fomentarán el pensamiento crítico y la discusión entre los estudiantes.

Meta Temporalmente definida: Esta meta debe ser alcanzada en el primer año.

### **Objetivo 3: Promover "Escritura Creativa de Historia Empresarial"**

Meta Específica: Implementar al menos 2 proyectos de "Escritura Creativa de Historia Empresarial" en el primer año.

Meta Medible: Seguimiento del número de proyectos realizados y la cantidad de estudiantes que participan.

Meta Alcanzable: Con el apoyo de los educadores y el personal del archivo, este objetivo es alcanzable.

Meta Relevante: Estos proyectos ayudarán a los estudiantes a comprender mejor la historia empresarial y a desarrollar sus habilidades de escritura creativa.

Meta Temporalmente definida: Los proyectos deben completarse en un ciclo de 12 meses.

### **Objetivo 4: Organizar "Sesiones de Estudio de Casos Empresariales Históricas"**

Meta Específica: Realizar al menos 2 "Sesiones de Estudio de Casos Empresariales Históricas" en el primer año.

Meta Medible: Seguimiento del número de sesiones realizadas y la cantidad de estudiantes que participan.

Meta Alcanzable: Con la colaboración del personal del archivo y los educadores, este objetivo es alcanzable.

Meta Relevante: Estas sesiones permitirán a los estudiantes entender las decisiones empresariales y su impacto en la sociedad.

Meta Temporalmente definida: Las sesiones deben realizarse en un ciclo de 12 meses.

### **Objetivo 5: Realizar "Recorridos Arquitectónicos"**

Meta Específica: Realizar 2 "Recorridos Arquitectónicos" en el primer año.

Meta Medible: Seguimiento del número de recorridos realizados y la cantidad de estudiantes que participan.

Meta Alcanzable: Con la colaboración del personal del archivo, este objetivo es alcanzable.

Meta Relevante: Estos recorridos aumentarán la apreciación y comprensión del patrimonio arquitectónico de los estudiantes.

Meta Temporalmente definida: Los recorridos deben realizarse en un ciclo de 12 meses.

Para estudiantes de educación secundaria, en un centro como Lab-BB, se pueden diseñar actividades educativas que fomenten el pensamiento crítico y el análisis histórico. Un "Taller de Crítica Documental" podría incluir el estudio y análisis de una variedad de documentos empresariales. Esta actividad incentivaría a los estudiantes a investigar el origen, contexto e implicaciones de estos documentos. "Debates y Mesas Redondas" podrían organizarse en torno a temas de la historia empresarial, económica y laboral, lo que permitiría a los estudiantes argumentar y discutir diferentes puntos de vista. "Escritura Creativa de Historia Empresarial" podría motivar a los estudiantes a utilizar los documentos y materiales del archivo como inspiración para crear sus propias narrativas y relatos. "Sesiones de Estudio de Casos Empresariales Históricas" podrían permitir a los estudiantes analizar ejemplos concretos de decisiones empresariales y su impacto en la sociedad. Por último, los "Recorridos Arquitectónicos" podrían guiar a los estudiantes a través del edificio histórico gótico

flamenco de Bunge y Born, fomentando su apreciación y comprensión del patrimonio arquitectónico y su influencia en la historia local y empresarial.

En Lab-BB, la intención es cultivar un entorno de cooperación con las escuelas secundarias, al proporcionar a los estudiantes la oportunidad de adquirir experiencia práctica en áreas relacionadas con la digitalización. Esta iniciativa está dentro del alcance de las Humanidades Digitales, una disciplina interdisciplinaria que conjuga el uso de herramientas tecnológicas y métodos computacionales con la investigación en humanidades. Con ello, se enriquece a los estudiantes con habilidades técnicas altamente valoradas en el mercado laboral contemporáneo, y también les ofrece una comprensión profunda de cómo estas tecnologías se pueden implementar en el estudio y preservación de la cultura y la historia.

La combinación de la tecnología y las humanidades en la educación secundaria es crucial para preparar a los estudiantes para navegar y contribuir en el mundo digital actual. Esta integración impulsa el pensamiento crítico, la creatividad y el compromiso cívico. Mediante la preservación del patrimonio cultural y el análisis de datos, las humanidades digitales subrayan la importancia de conservar el patrimonio, al mismo tiempo que fomentan el desarrollo de habilidades de investigación y documentación. Estos enfoques potencian la alfabetización de datos y el pensamiento crítico, preparando a los estudiantes para carreras en ciencia de datos y análisis. Por otro lado, el mapeo digital y la narración multimedia proporcionan enfoques innovadores para entender el mundo y comunicarse dentro de él. Estos métodos no sólo alientan la creatividad y la alfabetización digital, sino que también preparan a los estudiantes para carreras en campos diversos como el periodismo y la producción de medios.

## **Capítulo VI. Capacitaciones Lab-BB**

### **VI. a Introducción**

FBB, custodio de una rica colección de documentación empresarial histórica, asume con convicción su responsabilidad y su oportunidad de ser un facilitador en el aprendizaje y formación en las disciplinas de archivística, conservación y digitalización a través de LaB-BB. Al reconocer el valor inherente de su colección y la necesidad de conservar, interpretar y utilizar estos recursos de manera efectiva, Lab-BB ha diseñado un robusto programa de capacitaciones. Este programa se

extiende desde la primera infancia, con actividades lúdicas y didácticas que promueven la curiosidad y el aprendizaje, hasta llegar a estudiantes de nivel primario y secundario. En estos niveles, fomenta un acercamiento práctico y crítico a la documentación y la historia.

Las Capacitaciones Lab-BB comprenden una serie de iniciativas educativas integradas, que incluyen seminarios interdisciplinarios, programas de capacitación en archivística y digitalización, y un sistema de pasantías en colaboración con instituciones universitarias. Paralelamente, se desarrollan programas especiales para niños y jóvenes con el objetivo de cultivar una comprensión temprana y un aprecio por el patrimonio documental. Estas iniciativas tienen como objetivo cubrir un espectro de habilidades y competencias necesarias para la gestión y conservación de archivos empresariales históricos al fomentar el aprendizaje a través de la práctica, la exploración a través de la interdisciplinariedad, y la formación de las futuras generaciones de archivistas, conservadores, y ciudadanos informados y comprometidos con su patrimonio.

## **VI. b Sistema de pasantías con instituciones universitarias**

### **SMART**

#### **Objetivo 1: Establecer colaboraciones con instituciones universitarias**

Meta Específica: Firmar acuerdos de colaboración con al menos 3 instituciones universitarias en el primer año.

Meta Medible: Seguimiento del número de acuerdos firmados con instituciones universitarias.

Meta Alcanzable: Con un esfuerzo de extensión y negociación, este objetivo es factible.

Meta Relevante: Estos acuerdos permitirán a Lab-BB atraer pasantes calificados y establecer relaciones sólidas con el sector académico.

Meta Temporalmente definida: Los acuerdos deben firmarse en el primer año de implementación.

#### **Objetivo 2: Desarrollar un programa de pasantías estructurado**

Meta Específica: Diseñar e implementar un programa de pasantías estructurado para el segundo semestre del año.

Meta Medible: Evaluación del desarrollo y la implementación del programa de pasantías.

Meta Alcanzable: Con una planificación adecuada y el aporte de personal experimentado, este objetivo es alcanzable.

Meta Relevante: Un programa estructurado de pasantías asegurará que los pasantes tengan una experiencia de aprendizaje valiosa y coherente.

Meta Temporalmente definida: El programa de pasantías debe estar en marcha para el segundo semestre del año.

#### **Objetivo 3: Reclutar pasantes para el programa**

Meta Específica: Convocar al menos 2 pasantes para el primer año de implementación del programa.

Meta Medible: Seguimiento del número de pasantes reclutados.

Meta Alcanzable: Con los acuerdos de colaboración con las instituciones universitarias, este objetivo es factible.

Meta Relevante: Los pasantes proporcionarán asistencia valiosa al personal de Lab-BB y beneficiarán de la experiencia práctica.

Meta Temporalmente definida: Los pasantes deben ser reclutados durante el primer año de implementación del programa.

#### **Objetivo 4: Facilitar talleres y seminarios para pasantes**

Meta Específica: Organizar al menos 3 talleres y seminarios para pasantes en el primer año.

Meta Medible: Seguimiento del número de eventos educativos organizados.

Meta Alcanzable: Con la planificación y la coordinación adecuadas, este objetivo es alcanzable.

Meta Relevante: Los talleres y seminarios proporcionarán a los pasantes formación adicional y oportunidades de aprendizaje.

Meta Temporalmente definida: Los eventos educativos deben organizarse en el primer año.

#### **Objetivo 5: Fomentar la investigación independiente entre los pasantes**

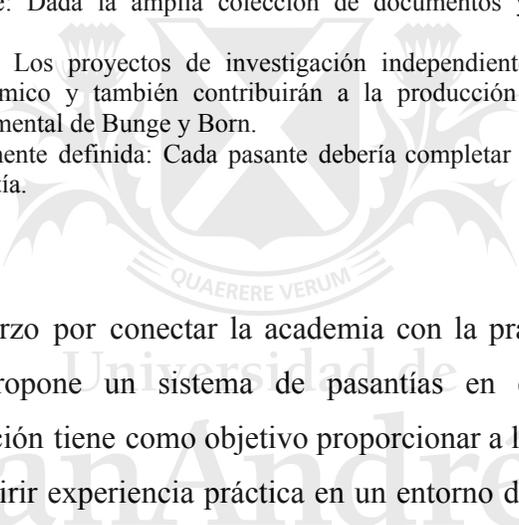
Meta Específica: Proporcionar a cada pasante la oportunidad de realizar al menos un proyecto de investigación independiente durante su pasantía.

Meta Medible: Seguimiento del número de proyectos de investigación realizados por pasantes.

Meta Alcanzable: Dada la amplia colección de documentos y datos de Lab-BB, este objetivo es alcanzable.

Meta Relevante: Los proyectos de investigación independientes beneficiarán a los pasantes en su desarrollo académico y también contribuirán a la producción de nuevo conocimiento en torno al patrimonio documental de Bunge y Born.

Meta Temporalmente definida: Cada pasante debería completar su proyecto de investigación antes del final de su pasantía.



Lab-BB, en su esfuerzo por conectar la academia con la práctica en la gestión de archivos empresariales históricos, propone un sistema de pasantías en colaboración con instituciones universitarias. Esta colaboración tiene como objetivo proporcionar a los estudiantes universitarios una oportunidad única para adquirir experiencia práctica en un entorno de archivo real, al mismo tiempo que se benefician del intercambio de conocimientos y habilidades con profesionales experimentados en el campo.

El sistema de pasantías se estructurará en torno a períodos académicos. Esto permitirá a los estudiantes comprometerse con el Lab-BB durante semestres completos. Los pasantes tendrán la oportunidad de trabajar en proyectos diversos que abarcan desde la conservación y catalogación de documentos hasta la digitalización y análisis de datos, al tiempo que aprenden a manejar las complejidades y desafíos únicos que conlleva la administración de un archivo empresarial histórico.

Además de trabajar en proyectos concretos, los pasantes también podrán asistir a talleres y seminarios sobre temas pertinentes al trabajo del archivo. Estos eventos educativos cubrirán una amplia gama de temas, desde las últimas tendencias en archivística y conservación hasta la utilización de tecnologías emergentes en la gestión de archivos.

Lab-BB se compromete a proporcionar a los pasantes una experiencia de aprendizaje

enriquecedora, garantizando que cada pasante tenga la oportunidad de trabajar estrechamente con uno o más miembros del personal experimentado. Los mentores asignados proporcionarán orientación y supervisión, lo que ayudará a los pasantes a maximizar su aprendizaje y a contribuir de manera significativa al trabajo del archivo.

Además, el Lab-BB buscará fomentar la investigación independiente entre sus pasantes al proporcionar acceso a su extensa colección de documentos y datos para su uso en proyectos de investigación. Este aspecto de la pasantía no solo beneficiará a los estudiantes en su desarrollo académico, sino que también contribuirá a la producción de nuevo conocimiento en torno al patrimonio documental de Bunge y Born.

En última instancia, el sistema de pasantías del Lab-BB tiene como objetivo no solo proporcionar una experiencia valiosa a los estudiantes universitarios, sino también fortalecer los lazos entre la academia y la práctica en la gestión de archivos. Al fomentar esta relación, el Lab-BB aspira a cultivar la próxima generación de archivistas y conservadores, al mismo tiempo que enriquece su propio trabajo a través de la energía y la perspectiva fresca que aportan los pasantes.

## **VI. c Capacitaciones en digitalización (convenios con carreras de IT y de archivística)**

### **SMART**

#### **Objetivo 1: Establecer convenios con carreras de IT y archivística**

Meta Específica: Firmar acuerdos con al menos 2 instituciones que ofrezcan carreras de IT y archivística en los primeros 6 meses.

Meta Medible: Rastreo del número de acuerdos firmados con instituciones relevantes.

Meta Alcanzable: Con un esfuerzo de extensión adecuado, este objetivo es alcanzable.

Meta Relevante: Estos acuerdos permitirán a Lab-BB atraer a los participantes adecuados para las capacitaciones y fortalecer la relación con el sector académico.

Meta Temporalmente definida: Los acuerdos deben firmarse en los primeros 6 meses del año.

#### **Objetivo 2: Diseñar e implementar un programa de capacitación en digitalización**

Meta Específica: Desarrollar un currículo integral que cubra todos los aspectos de la digitalización de documentos históricos y comenzar la capacitación en el segundo semestre del año.

Meta Medible: Finalización del currículo de capacitación y lanzamiento del programa.

Meta Alcanzable: Con el aporte de expertos y recursos adecuados, este objetivo es factible.

Meta Relevante: Este programa proporcionará a los participantes habilidades vitales para la digitalización y conservación de documentos históricos.

Meta Temporalmente definida: El programa de capacitación debe estar listo para comenzar en el segundo semestre del año.

### **Objetivo 3: Lograr una alta tasa de finalización del curso**

Meta Específica: Lograr una tasa de finalización del curso de al menos el 80% para el primer grupo de participantes.

Meta Medible: Seguimiento del número de participantes que completan el curso con éxito.

Meta Alcanzable: Con un plan de estudio atractivo y un apoyo adecuado, este objetivo es alcanzable.

Meta Relevante: Una alta tasa de finalización del curso indica que el programa es efectivo y cumple con las necesidades de aprendizaje de los participantes.

Meta Temporalmente definida: La tasa de finalización del curso debe ser medida al final del primer ciclo de capacitación.

### **Objetivo 4: Recibir feedback positivo del programa de capacitación**

Meta Específica: Lograr una puntuación media de al menos 4 sobre 5 en las encuestas de satisfacción de los participantes.

Meta Medible: Recopilación y análisis de las encuestas de satisfacción de los participantes.

Meta Alcanzable: Con un contenido de alta calidad y una entrega efectiva, este objetivo es alcanzable.

Meta Relevante: La satisfacción de los participantes es un indicador clave de la calidad y la eficacia del programa de capacitación.

Meta Temporalmente definida: Las encuestas de satisfacción deben ser administradas y analizadas después de cada ciclo de capacitación.

## Según UNESCO

La preservación digital consiste en los procesos destinados a garantizar la accesibilidad permanente de los objetos digitales. Para ello, es necesario encontrar las maneras de representar lo que se había presentado originalmente a los usuarios mediante un conjunto de equipos y programas informáticos que permiten procesar los datos”(UNESCO, 2021)<sup>64</sup>.

La digitalización de documentos históricos es el proceso de convertir documentos físicos, como manuscritos, mapas, fotografías y otros registros históricos, en formatos digitales para garantizar su preservación, accesibilidad y fácil uso compartido con un público más amplio.

En el marco de las Capacitaciones de Lab-BB, se ha diseñado un programa de capacitación centrado en la digitalización de documentación histórica. El objetivo principal es proporcionar a los participantes habilidades técnicas y teóricas necesarias para la digitalización de archivos históricos y su conservación digital. Se comenzará con un módulo sobre los fundamentos de la digitalización, que incluirá temas como la introducción a los sistemas y técnicas de digitalización, la gestión de archivos digitales y la conservación digital. Los participantes aprenderán a utilizar diferentes equipos de digitalización como escáneres planos y orbitales, y se les enseñará cómo manejar y preparar los documentos físicos para la digitalización.

En la segunda etapa de capacitación, los participantes se sumergirán en el dominio de la fotografía digital aplicada a la digitalización de documentos históricos. Se impartirá una formación

---

<sup>64</sup> UNESCO. Recuperado de: <https://es.unesco.org/themes/information-preservation/digital-heritage/concept-digital-preservation>

intensiva sobre técnicas de fotografía digital, manejo de la iluminación y configuraciones de cámara óptimas para capturar detalles precisos de documentos. Junto con esto, se llevará a cabo un entrenamiento práctico sobre cómo procesar y optimizar las imágenes digitalizadas a través de software de edición de imágenes, como Adobe Photoshop, el vector central será las técnicas específicas para mejorar la legibilidad y la presentación de los documentos digitalizados.

Finalmente, la tercera fase de la capacitación se centrará en la consolidación de objetos digitales y la creación de documentos PDF por medio del software Adobe Acrobat. Los participantes aprenderán a combinar imágenes y texto en un solo archivo PDF, realizar tareas de edición básica y avanzada, añadir metadatos para facilitar la búsqueda y recuperación de información, y asegurar los documentos para su preservación a largo plazo. A través de este programa de capacitación integral, los participantes estarán equipados para llevar a cabo proyectos de digitalización de documentos históricos de manera efectiva y eficiente.

El área de digitalización del ABB, con más de 1.500.000 de hojas de documentos históricos digitalizados, es un caso testigo a nivel mundial sobre la estandarización de prácticas, cumplimiento de normas y redacción de protocolos. Por este motivo, el Lab-BB capitalizará este “know how” haciéndolo accesible a un rango muy amplio de estudiantes e interesados.

## **VI. c1 Mapa de stakeholders - Introducción**

A partir de los lineamientos expresados por Javier Ibacaque Lobos (2012), elaboramos un detalle de los destinatarios de las capacitaciones en digitalización. Se tienen en consideración las respectivas variables relevantes. En un proyecto cultural, es fundamental contar con diversos "actores" para su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. Por lo tanto, es necesario identificar a los stakeholders, evaluar su nivel de influencia e intereses en el proyecto, con el fin de establecer relaciones eficaces y estratégicas con ellos.

### **VI. c2 Colaboradores externos:**

- Proveedores de tecnologías.
- Especialistas en digitalización para capacitación.
- Especialistas en archivística

- Especialistas en restauración
- Especialistas ambientales
- Fotógrafos
- Arquitectos y especialistas en diseño en archivos y bibliotecas.
- Especialistas en patrimonio
- Especialistas en patrimonio industrial
- Historiadores
- Investigadores académicos
- IT y especialistas en bases de datos.
- Colaboradores - usuarios: todos los productos y subproductos de la producción permanecen bajo control de la FBB.

#### **VI. c3 Potenciales usuarios:**

- Investigadores nacionales: del sistema científico nacional (CONICET, INTI, etc)
- Investigadores internacionales
- Universidades nacionales
- Universidades internacionales
- Instituciones que custodien fondos de archivo en su acervo y que requieran guías para su gestión documental institucional.
- Ciudadanía en su conjunto
- Entidades gubernamentales

#### **VI. c4 Socios clave: FBB**

#### **VI. d Capacitaciones en restauración (convenios con escuelas de restauración y archivística)**

##### **SMART**

##### **Objetivo 1: Establecer convenios con escuelas de restauración y archivística**

Meta Específica: Firmar acuerdos con al menos 2 instituciones que ofrezcan programas en restauración y

archivística en los primeros 6 meses.

Meta Medible: Seguimiento del número de acuerdos firmados con instituciones relevantes.

Meta Alcanzable: Con el esfuerzo de extensión adecuado, este objetivo es factible.

Meta Relevante: Estos acuerdos permitirán a Lab-BB atraer a los participantes adecuados para las capacitaciones y fortalecer la relación con el sector académico.

Meta Temporalmente definida: Los acuerdos deben firmarse en los primeros 6 meses del año.

### **Objetivo 2: Diseñar e implementar un programa de capacitación en restauración**

Meta Específica: Desarrollar un currículo integral que cubra todos los aspectos de la restauración de documentos y comenzar la capacitación en el segundo semestre del año.

Meta Medible: Finalización del currículo de capacitación y lanzamiento del programa.

Meta Alcanzable: Con el aporte de expertos y recursos adecuados, este objetivo es factible.

Meta Relevante: Este programa proporcionará a los participantes habilidades vitales para la restauración y conservación de documentos históricos.

Meta Temporalmente definida: El programa de capacitación debe estar listo para comenzar en el segundo semestre del año.

### **Objetivo 3: Lograr una alta tasa de finalización del curso**

Meta Específica: Lograr una tasa de finalización del curso de al menos el 80% para el primer grupo de participantes.

Meta Medible: Seguimiento del número de participantes que completan el curso con éxito.

Meta Alcanzable: Con un plan de estudio atractivo y un apoyo adecuado, este objetivo es alcanzable.

Meta Relevante: Una alta tasa de finalización del curso indica que el programa es efectivo y cumple con las necesidades de aprendizaje de los participantes.

Meta Temporalmente definida: La tasa de finalización del curso debe ser medida al final del primer ciclo de capacitación.

### **Objetivo 4: Recibir feedback positivo del programa de capacitación**

Meta Específica: Lograr una puntuación media de al menos 4 sobre 5 en las encuestas de satisfacción de los participantes.

Meta Medible: Recopilación y análisis de las encuestas de satisfacción de los participantes.

Meta Alcanzable: Con un contenido de alta calidad y una entrega efectiva, este objetivo es alcanzable.

Meta Relevante: La satisfacción de los participantes es un indicador clave de la calidad y la eficacia del programa de capacitación.

Meta Temporalmente definida: Las encuestas de satisfacción deben ser administradas y analizadas después de cada ciclo de capacitación.

Dentro del marco de Capacitaciones de Lab-BB, se ha establecido una serie de programas de capacitación en restauración de archivos, realizados en colaboración con diversas escuelas de restauración y archivística. Estos programas están diseñados para proporcionar a los participantes una base sólida en la teoría y práctica de la restauración de documentos históricos y modernos. Abarcan desde el manejo correcto de los materiales hasta técnicas avanzadas de conservación. En estos seminarios, los participantes aprenderán a identificar y mitigar los factores que contribuyen al deterioro de los documentos, a evaluar el estado de conservación de los documentos y a implementar estrategias de restauración apropiadas.

La serie de seminarios "Preservación, acceso y uso de archivos de empresas"<sup>65</sup> se ha desarrollado con el objetivo de formar profesionales en los procesos de conservación, digitalización y accesibilidad de archivos. Con un enfoque especializado en archivos empresariales, estos seminarios combinan enseñanzas teóricas con experiencias prácticas, permitiendo a los participantes aplicar directamente lo que han aprendido. Los seminarios cubren una amplia gama de temas, desde la correcta catalogación y almacenamiento de documentos hasta las últimas tendencias y tecnologías en digitalización y accesibilidad de archivos.

Estos programas de capacitación han tenido un impacto significativo, atrajeron la participación de más de 1000 personas tanto a nivel local como internacional hasta comienzos del año 2023. La diversidad de participantes, que incluye investigadores, archivistas, bibliotecarios, personal de empresas a cargo de archivos históricos, estudiantes, pasantes y becarios, refleja el interés y la necesidad de estas habilidades en diversos campos y contextos. Mediante estas iniciativas de capacitación, Lab-BB continúa comprometida con su misión de preservar y dar acceso al patrimonio documental, a la vez que contribuye a la formación de los profesionales que lo harán posible.

## **VI. f Seminarios interdisciplinarios entre archivo, conservación e inteligencia artificial.**

### **SMART**

#### **Objetivo 1: Organizar y celebrar los seminarios interdisciplinarios**

Meta Específica: Organizar y llevar a cabo al menos 3 seminarios interdisciplinarios al año que fusionen los campos del archivo, conservación e inteligencia artificial.

Meta Medible: Se realizará un seguimiento del número de seminarios llevados a cabo durante el año.

Meta Alcanzable: Con la correcta planificación, es posible organizar y llevar a cabo 4 seminarios al año.

Meta Relevante: Estos seminarios son una plataforma importante para el intercambio de conocimientos y experiencias entre distintas disciplinas.

Meta Temporalmente definida: Se deben realizar al menos 4 seminarios al año.

#### **Objetivo 2: Promover la participación en los seminarios**

Meta Específica: Atraer a al menos 50 participantes de diversas disciplinas a cada seminario.

Meta Medible: Se realizará un seguimiento del número de participantes en cada seminario.

Meta Alcanzable: Con una promoción adecuada y la selección de temas de interés, este objetivo es factible.

Meta Relevante: Atraer a un número diverso y significativo de participantes es crucial para el éxito de los seminarios.

Meta Temporalmente definida: El objetivo debe ser alcanzado para cada seminario.

---

<sup>65</sup> Desde la iniciativa de FBB y Fundación Williams, la Iniciativa para el Fortalecimiento de Archivos ofrece un conjunto de capacitaciones dirigidas a investigadores, archivistas, bibliotecarios, personal de empresas a cargo de archivos históricos, estudiantes, pasantes, becarios. [Archivista de profesión](#)

### **Objetivo 3: Generar resultados tangibles de los seminarios**

Meta Específica: Generar al menos 1 publicación, investigación o proyecto concreto por año que surjan de los temas y debates de los seminarios.

Meta Medible: Se realizará un seguimiento del número de publicaciones, investigaciones o proyectos concretos que surjan de los seminarios.

Meta Alcanzable: Con la participación activa de los participantes y la generación de ideas innovadoras, este objetivo es factible.

Meta Relevante: Los resultados tangibles demuestran el valor y el impacto de los seminarios.

Meta Temporalmente definida: Al menos 2 resultados tangibles deben surgir cada año.

### **Objetivo 4: Evaluar la efectividad de los seminarios**

Meta Específica: Lograr una calificación promedio de satisfacción de al menos 4.5 en una escala de 5 de los participantes en cada seminario.

Meta Medible: Se recopilarán y analizarán las evaluaciones de satisfacción después de cada seminario.

Meta Alcanzable: Con contenido de alta calidad y presentadores expertos, este objetivo es alcanzable.

Meta Relevante: Las calificaciones de satisfacción indican el valor que los seminarios tienen para los participantes y la eficacia con la que se satisfacen sus necesidades.

Meta Temporalmente definida: La calificación de satisfacción debe ser recopilada y evaluada después de cada seminario.

Los seminarios interdisciplinarios exploran las ventajas y desafíos de la incorporación de la inteligencia artificial (IA) en los campos del archivo y la conservación. Estos eventos fomentan la colaboración y el desarrollo de soluciones innovadoras para la preservación y acceso a materiales culturales e históricos. La IA automatiza procesos, mejora la búsqueda de archivos y contribuye a la detección temprana del deterioro. El aprendizaje profundo y el procesamiento del lenguaje natural facilitan el acceso a los archivos, mientras que el aprendizaje automático identifica patrones en grandes volúmenes de datos.

Estos seminarios ofrecen una valiosa oportunidad para compartir conocimientos, discutir desafíos y fortalecer la colaboración entre los diferentes actores involucrados. Además, estos eventos actúan como incubadoras de ideas que impulsan soluciones innovadoras, aprovechando el poder de la IA para mejorar la preservación, gestión y accesibilidad de materiales culturales e históricos.

Finalmente, estos encuentros promueven la generación de una comunidad de práctica y reflexión que avanza en el desarrollo y la aplicación de la IA en los campos de la archivística y la conservación. En este sentido, los seminarios interdisciplinarios no sólo propician el diálogo y el intercambio de experiencias entre los profesionales de estas áreas, sino que también favorecen la creación de nuevos enfoques y perspectivas que, en última instancia, pueden contribuir al desarrollo sostenible de nuestros patrimonios culturales e históricos.

## **VI. g Ciencia Ciudadana.**

### **SMART**

#### **Objetivo 1: Implementar el programa de Ciencia Ciudadana**

Meta Específica: Lanzar el proyecto de Ciencia Ciudadana en Lab-BB en colaboración con la dirección de cultura de la FBB.

Meta Medible: Logro del lanzamiento exitoso del proyecto.

Meta Alcanzable: Con la adecuada planificación y colaboración entre los departamentos relevantes, el lanzamiento del proyecto es factible.

Meta Relevante: Este proyecto promoverá la interacción social y la propiedad del conocimiento del patrimonio cultural, alineándose con la visión y misión de Lab-BB.

Meta Temporalmente definida: El proyecto debe lanzarse antes del final del próximo año fiscal.

#### **Objetivo 2: Aumentar la participación de la comunidad**

Meta Específica: Atraer a al menos 500 participantes a las actividades de Ciencia Ciudadana en el primer año.

Meta Medible: Registrar el número de participantes en cada actividad del proyecto.

Meta Alcanzable: A través de la promoción adecuada y el desarrollo de actividades atractivas, esta meta es alcanzable.

Meta Relevante: Fomentar la participación de la comunidad es esencial para el éxito del proyecto de Ciencia Ciudadana.

Meta Temporalmente definida: Este objetivo debe alcanzarse dentro del primer año del proyecto.

#### **Objetivo 3: Integrar el patrimonio cultural en programas educativos**

Meta Específica: Desarrollar e implementar 4 planes de lecciones que integren el archivo histórico en varias disciplinas en el primer año.

Meta Medible: Contabilizar el número de planes de lecciones desarrollados e implementados.

Meta Alcanzable: Con la colaboración de los educadores, esta meta es factible.

Meta Relevante: La integración del patrimonio cultural en la educación promueve una comprensión más profunda y un sentido de propiedad de la historia local.

Meta Temporalmente definida: Este objetivo debe lograrse dentro del primer año del proyecto.

#### **Objetivo 4: Crear oportunidades de aprendizaje práctico**

Meta Específica: Ofrecer al menos 2 oportunidades de pasantías y voluntariado en el primer año.

Meta Medible: Realizar un seguimiento del número de oportunidades de pasantías y voluntariado ofrecidas y completadas.

Meta Alcanzable: Con la adecuada coordinación y recursos, esta meta es factible.

Meta Relevante: Las pasantías y oportunidades de voluntariado proporcionan experiencia práctica invaluable al fomentar el interés y el compromiso con la preservación del patrimonio cultural.

Meta Temporalmente definida: Este objetivo debe alcanzarse dentro del primer año del proyecto.

El proyecto de Ciencia Ciudadana en Lab-BB aspira a ser un catalizador en el cruce de caminos de la investigación colectiva, la educación participativa y la difusión cultural. Este enfoque dinámico permitirá a la comunidad participar activamente en la construcción y preservación de la historia empresarial y cultural. En este ítem, la colaboración propuesta es entre el ABB / Lab-BB y la

dirección de cultura de la FBB<sup>66</sup>, dirigida por Ivan Petrella<sup>67</sup>.

El funcionamiento del Lab-BB entendido como un ecosistema humano heterogéneo, promoverá el encuentro entre artistas, científicos, técnicos, académicos, filósofos, docentes, historiadores y archivistas. Este entorno creativo y educativo de amplio alcance se centrará en el concepto de Ciencia Ciudadana (CC), un enfoque que impulsa la generación de conocimiento científico a través de la investigación colectiva, participativa y abierta.

El objetivo principal de este proyecto es explorar la potencialidad de la CC como un impulsor de la sostenibilidad y fomentar la propiedad social del conocimiento del patrimonio cultural. Para lograr esto, las actividades de patrimonio cultural se considerarán como un bien común cultural, cuyo valor se genera a través de la interacción social entre instituciones educativas, entidades dedicadas al patrimonio cultural y la ciudadanía en su conjunto. El proyecto también estudiará las circunstancias que permiten que la Ciencia Ciudadana genere aportes sostenibles desde el punto de vista social y económico.

La estrategia del Lab-BB incluirá una variedad de programas educativos y recursos que promuevan el aprendizaje activo y la exploración. Organizaremos visitas guiadas y talleres al archivo histórico centrados en documentos y artefactos claves que enriquecen la comprensión de la historia económica local. En colaboración con educadores, desarrollaremos planes de lecciones que integren el archivo histórico en diversas disciplinas. Esto facilitará a los estudiantes la contextualización de la historia empresarial y su impacto social.

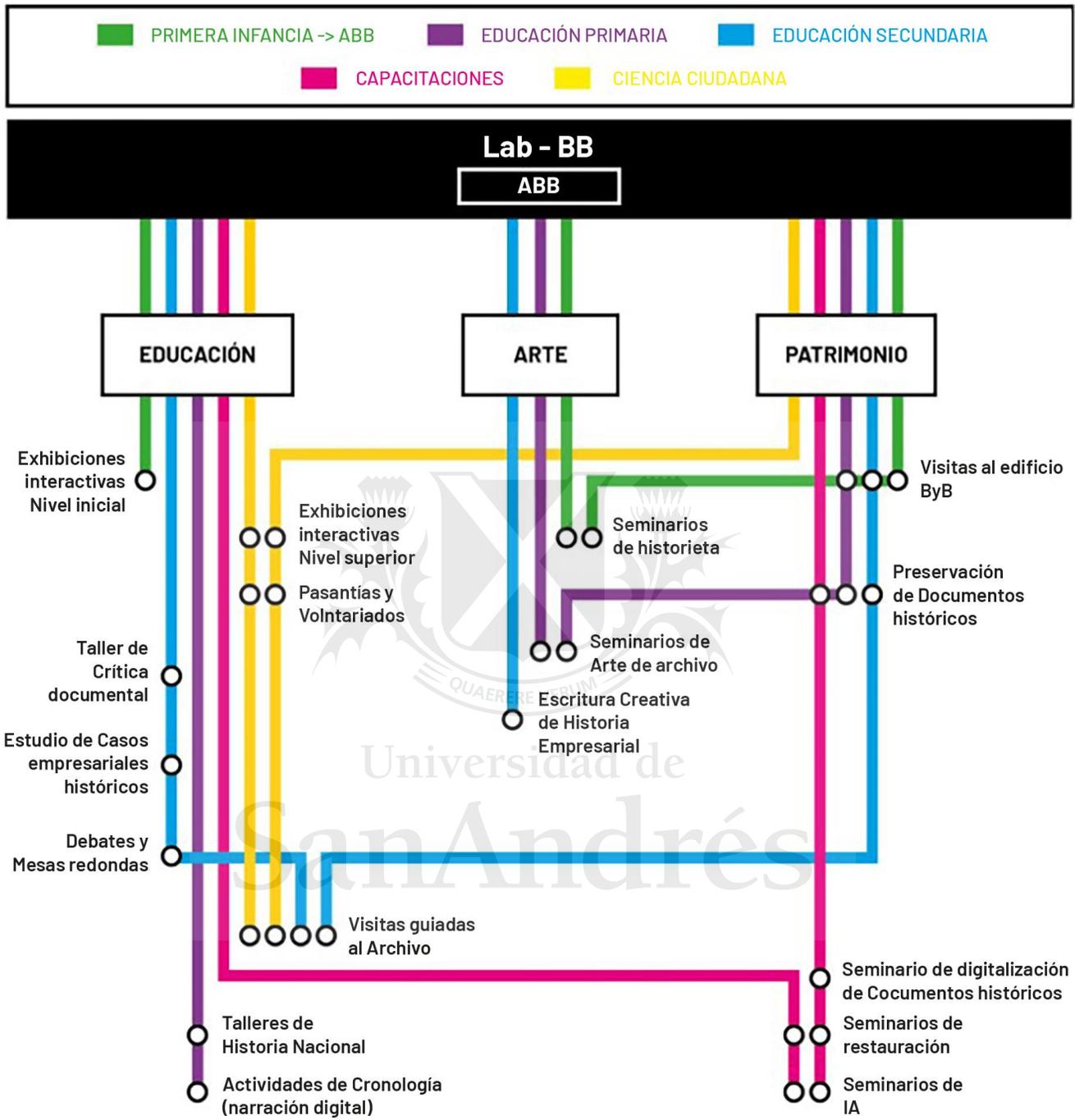
Además, diseñaremos exposiciones interactivas que ilustren los hitos del archivo histórico de negocios, adaptándolas a diferentes grupos de edad para fomentar la interacción con los materiales. Ampliaremos el alcance del archivo mediante recursos digitales, como bases de datos online, visitas virtuales y presentaciones multimedia interactivas, accesibles tanto en el aula como en casa. Invitaremos a expertos, historiadores y líderes empresariales para que ofrezcan conferencias y participen en mesas redondas, de esta manera se le proporcionará a los estudiantes perspectivas únicas sobre la historia empresarial.

Finalmente, ofreceremos pasantías y oportunidades de voluntariado para aquellos interesados en la historia, la archivística o campos relacionados. Esto permitirá a los participantes adquirir experiencia práctica en la preservación de la documentación histórica. Al facilitar la participación activa de la comunidad en todos los niveles del proyecto, este enfoque de Ciencia Ciudadana se convertirá en una parte integral de la misión y visión de Lab-BB.

---

<sup>66</sup> <https://www.fundacionbyb.org/cultura>

<sup>67</sup> <https://ivanpetrella.com/>



68

Graf. 7. ABB. Flowchart Lab-BB. Fuente: Torres, 2023.

<sup>68</sup> Experiencia formativa enriquecida por encuentros, talleres y recorridos arraigados en la exploración de lugares históricamente significativos, archivos preciados y patrimonio industrial. Nuestro enfoque aprovecha un amplio abanico de recursos: desde bibliografías detalladas y fuentes primarias hasta herramientas digitales de vanguardia. Participando en diversas actividades, ya sean presenciales o en línea, todas las actividades están dirigidas a profundizar la comprensión de la cultura industrial. Primera infancia, educación primaria y secundaria, capacitaciones y ciencia ciudadana se entrecruzan en tres vectores de contenido y actividades del Lab-BB: Educación, Arte y Patrimonio.

## Conclusiones

Los archivos son recursos invaluableles, así se han constituido originariamente, especialmente desde la Revolución francesa. Su importancia se ve reflejada en el riquísimo desarrollo que la archivística ha tenido en los últimos treinta años. Especialmente focalizada en los archivos del Estado la práctica de archivo se especializó y aportó numerosos recursos para el trabajo sobre esos importantes reservorios. Menos suerte tuvieron los archivos privados, en particular: los archivos de empresas privadas. Los motivos son harto conocidos: la falta de recursos y de políticas específicas; el recelo empresarial; la escasez de recursos humanos especializados en la temática y tantos otros que fueron mencionados a lo largo de la tesis.

El caso del Archivo Bunge y Born (ABB), logró sortear esos obstáculos y finalizar la tarea de valoración, restauración, descripción, catalogación y digitalización. Varios temas y enfoques han sido descritos y discutidos en esta tesis. La primera parte de este escrito da testimonio de la importancia de valorar los archivos empresariales y de la complejidad de su gestión interdisciplinaria. Además, plasma un modelo de gestión metodológica, desarrollado por un equipo interdisciplinario, aplicado al patrimonio industrial y, en particular, a los archivos históricos empresariales. Se han explicado en detalle los procedimientos implementados y los conocimientos adquiridos en este proceso, lo que sirve como punto de partida para la aplicación de estas competencias en un marco educativo y de promoción patrimonial. Como en todo proceso de patrimonialización lo importante no es sólo el rescate, la valoración sino también la sustentabilidad, sostenibilidad y reconversión del resultado. Es precisamente en ese punto en el cual se engarza la segunda parte de la tesis, a partir de la proyección del Laboratorio Archivo Bunge y Born (Lab-BB). Este espacio se destacará por su enfoque interdisciplinario y la promoción de la gestión cultural y educación patrimonial. Enfatizará la importancia de los documentos físicos y la necesidad de una cultura que combine tecnología y humanidades.

Como se ha desarrollado en el marco de esta tesis la propuesta es la creación de Lab-BB diseñado como un ecosistema educacional y de promoción patrimonial. El proyecto se estructura de manera colaborativa e interdisciplinaria, docentes, técnicos, historiadores, archivistas, especialistas en conservación y restauración, alumnos y futuros usuarios del ABB. Cumplirá un papel fundamental en la preservación y promoción de los archivos empresariales como patrimonio industrial. Reconociendo la importancia de la documentación que estos archivos contienen, el Lab-BB se posicionará como un polo para la educación y capacitación a partir de un repositorio histórico empresarial.

El Lab-BB busca revalorizar mediante exposiciones, recorridos y programas educativos, el rol de los archivos históricos.

Por último, el Lab-BB se destacará por su enfoque en la participación comunitaria. Al interactuar con las comunidades locales, el Lab-BB promoverá la colaboración y potenciará a las comunidades para contar sus propias historias y comprometerse con su patrimonio. Esto será posible porque los archivos históricos empresariales, como el Archivo Bunge y Born (ABB), aportan testimonios variados sobre cambios políticos y económicos, sobre el desarrollo de ciudades y regiones. Los archivos desempeñan un papel fundamental en este proceso, ya que sin ellos no sería posible realizar interpretaciones significativas. En simultáneo, la manera en que interpretamos y valoramos el patrimonio industrial refleja nuestra forma de leer e interpretar el mundo actual. En ese accionar, la interacción entre el patrimonio industrial y la gestión cultural requiere de esfuerzos colaborativos para implementar decisiones sobre qué se conserva, cómo se conserva y para quién se conserva.<sup>69</sup> La construcción de esa sinergia entre archivo y gestión cultural cuenta con pocos ejemplos concretos que articulen teoría y práctica, en nuestro caso esta tesis aporta, a partir de la exposición del caso de Bunge y Born, la importancia de la gestión cultural para la promoción integral del Patrimonio empresarial en Argentina.

Sin lugar a dudas, el ABB representa una experiencia archivística sin precedentes a nivel local y regional. El ABB es pionero y a través del Lab-BB se abre un nuevo camino, difundido, discutido y compartido en esta tesis.

---

<sup>69</sup> El archivista también es un productor de metanarrativas traducidas en instrumentos de descripción, cuadros de clasificación, índices, guías, inventarios, metadatos, etc. Este construye un discurso sobre el archivo a partir de la lectura e interpretación del fondo documental. En ese sendero de mediaciones, la disciplina archivística entra en contacto con otros conjuntos disciplinares como la historia, la informática, la inteligencia artificial, los estudios sobre el patrimonio, la economía, que le permitan consumir esta tarea hermenéutica

## Bibliografía

Araujo, F. (2023). The Industry on Paper. Challenges and Experiences around Developing a Business Archive in Argentina. Università degli Studi di Padova, Dipartimento di Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità (DISSGEA).

Araujo, F. & Torres Flawiá, E. (2022). A “crystal palace” for dust: Building a dust extraction system on a budget. *The Book and Paper Gathering*. [A ‘crystal palace’ for dust: building a dust extraction system on a budget | The Book & Paper Gathering](#)

Archivo General de la Nación-México. (2015). Recomendaciones para proyectos de digitalización de documentos. D.F. México.

Austin, T., Hale, J., Ho Hing-Kay, O. y MacLeod, S.(2018) *The Future of Museum and Gallery Design: Purpose, Process, Perception*. Routledge.

Barbero, M. I., & Ceva, M. (1997). El catolicismo social como estrategia empresarial: El caso de Algodonera Flandria (1924-1955). *Anuario dei/EHS "Prof. Juan C. Grosso"*, 12, 269-289.

Brown, E. & Slivinski, A. (2006). 6. Nonprofit Organizations and the Market. In *The Nonprofit Sector* (pp. 140-158). New Haven: Yale University Press. <https://doi.org/10.12987/9780300153439-009>

Carretero, M. (2011). *Constructing Patriotism: Teaching History and Memories in Global Worlds*. Information Age Publishing.

Ceva, M. (2009). De la exportación cerealera a la diversificación industrial. Las empresas Bunge y Born en Argentina (1884-1940). *Estudios migratorios latinoamericanos*, 22-23(65), 81-98.

Ceva, M. (2020). Informe sobre el estado del Archivo Bunge y Born. Presentado al Consejo Asesor de la Fundación Bunge y Born. Buenos Aires.

Ceva, M. (2021). Informe sobre el estado del Archivo Bunge y Born. Presentado al Consejo Asesor de la Fundación Bunge y Born. Buenos Aires.

Ceva, M., & Araujo, J. F. (2022). Entre la burocracia empresarial y la práctica archivística: Un caso de prueba para archivos históricos de empresas en Argentina. *Papers and History, Reseña de la historia de las instituciones*, 2, 153-169. <https://doi.org/10.1411/105844>

Ceva, M., Araujo, J. F., & Torres, E. (2022). The importance of building up a business archive: the experience in Bunge & Born Argentina. En E. Curra, M. Docci, C. Menichelli, M. Russo, & L. Severi (Eds.), *Stati Generali del Patrimonio Industriale* (pp. 1988-2004).

Ceva, M., & Dahhur, A. (2022). Problèmes et perspectives d’un développement tardif du patrimoine des archives industrielles: le cas argentin. *Archives*, 50(2), 57-78.

Ceva, M., et al. (2023). Archivos e IA: un software para repositorios de empresas. El caso Bunge y Born, en Argentina. En *International Council on Archives Conference*, Abu Dhabi.

Conway, M. A. (1997). The inventory of experience: Memory and identity. En J. W. Pennebaker, D. Paez & B. Rime (Eds.), *Collective Memory of Political Events: Social Psychological Perspectives*. Lawrence Erlbaum Associates.

Deserno, I. (2009). The value of international business archives: The importance of the archives of

multinational companies in shaping cultural identity. *Archival Science*, 9(3–4), 215–225. <https://doi.org/10.1007/s10502-009-9106-1>

Devoto, F. J. (2019). Una vez más: Acerca del lugar del archivo en la historiografía contemporánea. *Historia y problemas del siglo XX*, 10(11). <http://revistacontemporanea.fhuce.edu.uy/index.php/Contemporanea/article/view/126/122>

Douet, J. (Ed.). (2013). *Industrial Heritage Re-tooled: The TICCIH Guide to Industrial Heritage Conservation* (1st ed.). Routledge.

Florida, R. L. (2012). *The rise of the creative class*. Basic Books.

Foucault, M. (2002). *Archaeology of knowledge*. Routledge.

Hartog, F. (2007). Archivos e historia (1979-2001). *Historia y Grafía*, (28), 127-142. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=58922907006>

Hartog, F. (2020). Clío: ¿la Historia en Occidente se convirtió en un lugar de memoria? *Estudios Sociales*, 30(58), 103-117. <https://doi.org/10.14409/es.v58i1.9474>

Hatten, M. (1982). Strategic Management in Not-For-Profit Organizations. *Strategic Management Journal*, 3(2), 89-104. [Strategic Management in Not-For-Profit Organizations](#)

Herrero Pascual, C. (1999). El control de autoridades. *Anales de Documentación*, 2, 121-136.

Ibacache, J. (2012). Herramientas para la gestión cultural local - Formación de audiencias. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. <http://www.redcultura.cl/uploads/contenidos/f45b895b95814c92cbd7b218985693d0.pdf>

ICOMOS-TICCIH. (2011). Joint ICOMOS – TICCIH Principles for the Conservation of Industrial Heritage Sites, Structures, Areas and Landscapes “The Dublin Principles” Principes conjoints ICOMOS-TICCIH pour la conservation des sites, constructions, aires et paysages du patrimoine industriel “Les principes de Dublin”. Adopted by the 17th ICOMOS General Assembly.

Kaiser, M. M., & Egan, B. E. (2013). *The cycle: A practical approach to managing arts organizations*. Brandeis University Press.

Marichal, C. (2012). Historia y archivos bancarios de Latinoamérica. *Revista de la Historia de la Economía y de la Empresa*, 6, 23-50.

Recuperado de: [Archivos Históricos | HISTORIA BANCARIA](#)

Mercado, S. (2022). De Molinos Río de la Plata a Grafa: Bunge y Born digitalizó su archivo de libros y fotos desde 1884: se puede consultar gratis y es el más importante de una empresa en América latina. *El Cronista*. Recuperado de: [Bunge y Born digitalizó su archivo de libros y fotos desde 1884: se puede consultar gratis y es el más importante de una empresa en América latina - El Cronista](#)

Prewitt, K. (2006). 15. Foundations. In *The Nonprofit Sector* (pp. 355-377). New Haven: Yale University Press. <https://doi.org/10.12987/9780300153439-018>

Revel, J., & Losada, G. (2018). La fábrica del patrimonio. *Anuario TAREA*, (1). <http://revistasacademicas.unsam.edu.ar/index.php/tarea/article/view/311>

Sistema Nacional de Documentación Histórica. (2019). *Guía General de Digitalización de Documentos*. Ministerio de Cultura, Ciencia y Tecnología, Presidencia de la Nación.

Schwartz, J., & Cook, T. (2002). Archives, records, and power: The making of modern memory. *Archival Science*, 2(1-2), 1-19.

Smith, L. (2006). *Uses of heritage*. Routledge.

Throsby, D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press.

Torres Flawiá, E. (2022). A crystal palace for dust: building a dust extraction system on a budget. *The Book and Paper Gathering*.

Torres Flawiá, E. (2022). Trabajo de evaluación final en Economía de la Cultura. Maestría en Gestión de la Cultura, Universidad de San Andrés.

Torres Flawiá, E. (2022). Trabajo de evaluación final en Legislación Cultural. Maestría en Gestión de la Cultura, Universidad de San Andrés.

Winder, D., & Amott, N. (2007). Conclusion. En H. K. Anheier, A. Simmons & D. Winder (Eds.), *Innovation in Strategic Philanthropy: Local and Global Perspectives (Nonprofit and Civil Society Studies: An International Multidisciplinary Series)*.



Universidad de  
**San Andrés**

## Recursos Web

(2015, 25 de enero). Conoce el nuevo edificio de periódicos en la Biblioteca Británica. Clases de Periodismo.

Recuperado de:

<https://www.clasesdeperiodismo.com/2015/01/25/conoce-el-nuevo-edificio-de-periodicos-en-la-biblioteca-britanica/>

Archives Portal Europe. (s. f.). Crear EAD utilizando ATOM.

Recuperado

de:

<https://www.archivesportaleurope.net/tools/for-content-providers/supporting-software/create-ead-using-atom>

British Library. (s. f.). Home [Página web oficial].

Recuperado de: [The British Library](#)

Carey, B. (2019, marzo 26). ¿Podemos olvidar mejor? Salud. [The New York Times].

Recuperado de: [¿Podemos olvidar mejor? - The New York Times](#)

Datri, D., & Borenstein, A. (1998). La retirada final del grupo Bunge & Born: La historia secreta de la decisión de vender Molinos y las empresas de alimentos de Bunge & Born. El rol del management y los accionistas. Clarín.

Recuperado

de:

<https://web.archive.org/web/20090312080052/http://www.clarin.com/suplementos/economico/98-05-31/o-00401e.htm>

Dublin Core Metadata Initiative. (s. f.). DCMI Metadata Terms.

Recuperado de: [DCMI: Dublin Core™](#)

Fundación Bunge y Born. (s.f.). Cultura [Página web oficial].

Recuperado de: [Cultura | Fundación Bunge y Born](#)

Fundação Calouste Gulbenkian. (s. f.). Bienvenido [Página web oficial].

Recuperado de: [Bienvenido - Museu Calouste Gulbenkian](#)

Fundación Gilberto Alzate Avendaño. (s. f.). Inicio [Página web oficial].

Recuperado de: [Fundación Gilberto Alzate Avendaño](#)

Fundación MAPFRE. (s. f.). Inicio [Página web oficial].

Recuperado de: [Fundación MAPFRE | #UnFuturoMásHumano](#)

Fundación Proa. (s. f.). Inicio [Página web oficial].

Recuperado de: [Fundación PROA](#)

Gephi. (s. f.). Gephi - The Open Graph Viz Platform [Página web oficial].

Recuperado de: <https://gephi.org/>

Getty Foundation. (s. f.). The J. Paul Getty Trust [Página web oficial].  
Recuperado de: [The Getty Foundation](#)

Google Code. (2006). Announcing Tesseract OCR.  
Recuperado de: [Announcing Tesseract OCR](#)

Consejo Internacional de Archivos. (2016). ICA-AtoM Project.  
Recuperado de: [ICA-ATOM | International Council on Archives](#)

Manovich, L. (s. f.). Acerca de [Página web personal].  
Recuperado de: [Dr. Lev Manovich](#)

McCarty, W. (s. f.). Profesor Emérito, Departamento de Humanidades Digitales, King's College London [Página web personal].  
Recuperado de: [Willard McCarty](#)

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (s.f.). Decreto 663/1996. InfoLeg.  
Recuperado de: [PROTECCIÓN DE LOS DATOS](#)

Petrella, I. (s. f.). [Página web oficial].  
Recuperado de: [Ivan Petrella](#)

RapidMiner. (s. f.). RapidMiner [Página web oficial].  
Recuperado de: [RapidMiner](#)

Tesseract OCR. (s. f.). Tesseract Documentation [Página web oficial].  
Recuperado de: [Tesseract User Manual | tessdoc](#)

TICCIH. (s.f.). About TICCIH: Dublin Principles. TICCIH.  
Recuperado de: [Joint ICOMOS – TICCIH Principles for the Conservation of Industrial Heritage Sites, Structures, Areas and Landscapes](#)

Stavros Niarchos Foundation Cultural Center. (s. f.). Meet the SNFCC [Página web oficial].  
Recuperado de: [Stavros Niarchos Foundation Cultural Center | SNFCC](#)

UNESCO. (s. f.). El turismo cultural y creativo hoy [Página web oficial].  
Recuperado de: [El turismo cultural y creativo hoy | UNESCO](#)

UNESCO. (2021). Noción de preservación digital.  
Recuperado de: [Noción de preservación digital](#)

Universidad de Chicago Press. (s. f.). Autor - Jonny Marx.  
Recuperado de: [Jerome McGann](#)