

Gestión de recursos para el Proyecto de Modernización y Ampliación de la biblioteca de Casa de las Américas: una experiencia

El Proyecto de Modernización y Ampliación de la Biblioteca de la Casa de las Américas: Apuntes para una ponencia sobre “Gestión de Presupuestos para Bibliotecas”.

1.- Introducción:

El Proyecto de Modernización y Ampliación de la Biblioteca de la Casa de las Américas, resultado de un concurso arquitectónico y del trabajo de un equipo multidisciplinario en cuanto a las partes tecnológica y bibliotecológica propiamente dichas, no sólo constituye una importante experiencia para los arquitectos e ingenieros enfrentados al reto de restaurar y remodelar dos viviendas, de principios de siglo XX y construir una torre de 9 pisos, ubicadas en un contexto urbanístico bien particular por sus valores patrimoniales, sino también para los bibliotecólogos y otros profesionales que han asumido el reto de “cambiar” una biblioteca organizada para generar servicios tradicionales, hacia una “mega-biblioteca”, por la composición de sus colecciones: bibliográficas, hemerográficas, audiovisuales, documentales las cuales deberán coexistir físicamente e integradas en un Catálogo en Línea de Acceso Público (OPAC), como parte de un grupo de nuevos servicios en línea.

Especialmente importante y justificación de estos apuntes, resultan también las experiencias acumuladas en el proceso de gestionar los recursos financieros para ejecutar el referido Proyecto y que a diferencia de las antes mencionadas, no se estructuró a partir de una fase inicial “planificada” de estudio de fuentes de información referidas al tema (gestión de presupuestos-bibliotecas), consulta a expertos, definición de una estrategia sino que más bien fue “elaborándose” desde la propia sistematización de los conceptos arquitectónicos y bibliotecológicos más la “cultura del hacer” de la Casa de las Américas y su experiencia acumulada en la obtención de recursos para sus proyectos culturales, provenientes de la cooperación ó colaboración a nivel nacional e internacional.

Es necesario añadir a este apunte que esta suerte de “primera etapa” no es más que una definición de “quienes somos, a quiénes servimos, cuál es el alcance y el impacto de la importancia fundamental del proyecto: ¿sólo para la propia institución o por el contrario, su impacto cultural abarca el país, la sub-región, la región e incluso el resto del mundo.?”

2.- Identificación y Solución del Problema. 2.1 Nuestro presente y nuestro futuro. 2.2 El Presupuesto: Alternativas de la gestión de presupuestos. La estrategia del Plan “B”.. El equipo para la ejecución de las acciones definidas en el Plan aprobado y su seguimiento. 2.3 Los donantes/patrocinadores: quiénes pudieran ser y cuál es su “poder económico”.

2.1 La situación actual de la Biblioteca, sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades (DAFO), identificadas mediante la aplicación de esta matriz, así como el análisis de la situación físico-ambiental de sus colecciones, incluyendo aquellas como las audiovisuales y documentales operadas por otras Areas de la Casa de las Américas, a las que se unió la necesidad no sólo de su preservación e integración física y

electrónica, sino de hacerlas accesibles a la región y al mundo empleando las TIC, contextualizaron “nuestro presente” pero también “nuestro futuro”, en tanto la valoración de cuáles debilidades y amenazas explicitaban el riesgo físico a que estaban sometidas dichas colecciones patrimoniales dieron paso a la “solución del problema”: la elaboración de un proyecto arquitectónico y tecno-bibliotecológico, bajo las condiciones referidas en la Introducción.

En la continuación de este punto describimos cómo se fueron perfilando las acciones encaminadas a definir los presupuestos “definitivos” y la estrategia para su gestión.

2.2 En este inciso resulta válido resaltar el hecho de que, incluso, en el caso cubano, con una economía fundamentalmente gestionada desde el Estado y fuertes presupuestos oficiales destinados a financiar el sector cultural, no es posible obviar la valoración del entorno socio-económico en que el proyecto en cuestión se inserta y que estos “criterios” deben estar presentes en la conformación de los presupuestos, su gestión y también, como veremos más adelante, en la identificación de donantes/patrocinadores y la posibilidad de lograr “financiamiento cooperativo”.

La Casa y la Biblioteca disponían de un presupuesto elaborado por un miembro del equipo ganador del proyecto arquitectónico que incluía todos los costos de materiales, y mano de obra de las restauraciones, demoliciones y nuevas construcciones. En Cuba existe una norma para la elaboración de este tipo de presupuestos así que resultó muy fácil validar el mismo, especialmente en cuanto a que los costos no excedieran de lo usualmente establecido por las regulaciones estatales al respecto. En un segundo término, el proyecto bibliotecológico que incluía no sólo la parte tecnológica sino también mobiliario y estantería fue presupuestado según los precios del mercado internacional al que Cuba puede acceder y también, por supuesto, los precios del mercado interno. Estos costos permitieron “armar” un presupuesto general tanto en USD como en MN (pesos cubanos), así como establecer una programación de las fechas de comienzo de la obra civil (estudios de suelos, demoliciones, restauración, nueva construcción) y de la parte bibliotecológica tomando en consideración que si el mobiliario y la estantería eran cifras que podían manejarse hacia el final del período establecido para la ejecución de la obra civil, los equipos del laboratorio de cambio de formato, parte vital de la estrategia de digitalización establecida, resultaban imprescindibles a partir del año en curso (2005)

Es básico que todos los involucrados en la elaboración del presupuesto (en nuestro caso, ingenieros civiles, arquitectos, bibliotecólogos, proveedores de servicios bibliotecarios, diseñadores de mobiliario, ingenieros en computación y comunicaciones), respondan al objetivo de lograr un presupuesto que “solucione el problema”, es decir que resulte convincente, ajustado a las normas nacionales e internacionales, viable desde el punto de vista de su presentación a los donantes/patrocinadores. En este momento la dirección de la Casa había decidido que el grupo gestor comenzara su labor.

Dispuesto ya el presupuesto y constituido el grupo, integrado por bibliotecólogos, especialistas en cooperación internacional y miembros del equipo ganador del proyecto arquitectónico, más un inversionista en representación de la Casa, y teniendo al Director de la Biblioteca como coordinador, se comenzaron a estudiar las alternativas para un “financiamiento cooperativo”. En este momento no sólo establecimos cuáles serían los

aportes de la Casa al Proyecto sino también aquellas variantes que denominamos el “Plan B”.

En el caso de la Biblioteca de la Casa de las Américas las colecciones que en ella se atesoran, su grado de completamiento, carácter único, antiguo y curioso, se identificaron como “nuestro aporte” al financiamiento general del Proyecto, aunque también pudiera resultar válido para otros, deben identificarse como “aportes” los locales, mobiliario e equipamiento existente que se incorpora al nuevo proyecto y por supuesto, los recursos humanos, puestos en función de su ejecución y puesta a punto. No se puede olvidar que para un donante/patrocinador debe resultar de sumo interés saber que está “invirtiendo su dinero” en una propuesta cuyo éxito no se basa sólo en lo que “nos proponemos” sino también en lo que concretamente “tenemos”.

En cuanto al “Plan B”, está claro que la gestión del presupuesto no debe realizarse a partir de tener sólo una alternativa, mucho más en el caso de proyectos cuyos montos financieros resultan elevados, en tal sentido apuntamos lo siguiente. El llamado “Plan B” significa justamente, disponer de varias alternativas, en este punto el Grupo Gestor que ya había elaborado una primera alternativa en la cual el proyecto aparecía junto con la totalidad del presupuesto, decidió establecer, en coordinación con los arquitectos una división por etapas, que constructivamente respondieran a los objetivos de la Biblioteca, para viabilizarle, en el más breve plazo posible. La ubicación de sus colecciones y la diversificación de sus servicios, y que además preservara la integralidad del propio proyecto arquitectónico en su conjunto. (En ningún caso la elaboración de alternativas puede significar que ellas impliquen realizar ó sugerir modificaciones al proyecto original, a no ser que las mismas sirvan para rectificar errores detectados en el proceso de validación). También realizamos un estudio del proyecto bibliotecotecnológico y definimos etapas o planes B especialmente para el equipamiento. Como resultado del estudio, nuestro presupuesto general podía “gestionarse” en diversas direcciones, tomando en consideración los intereses ó requisitos establecidos por “donantes/patrocinadores” para apoyar tal ó cual “plan B”, en dependencia de su “modus operandi”.

Una vez definido y validado un “presupuesto integral”, elaborados los “planes B”, establecidos cronogramas o programas de ejecución probables para todos ellos, la identificación de los donantes/patrocinadores ocupó nuestra atención.

2.3 En los siguientes apuntes entraremos a describir lo relativo a la identificación de donantes/patrocinadores y ahí es donde se justifica lo anteriormente señalado, es decir que al conocer cuáles podrían ser las probables fuentes de financiamiento, también conocimos que en su gran mayoría las mismas establecían determinados parámetros para elegirnos y que estos parámetros podían ser: aportan sólo: financiamiento para desarrollo tecnológico, para preservación de patrimonio (tangibles, intangibles), para desarrollo comunitario, para beneficio de sectores marginados, excluidos etc, etc.

En el caso de las bibliotecas pertenecientes al sector público un primer acercamiento, como es lógico, debe estar orientado a las instituciones –Ministerios, Secretarías, Direcciones-, responsabilizadas a nivel estatal con la función social de las bibliotecas, lo cual se traduce en su presencia en una comunidad determinada. Por otra parte es imprescindible que el equipo de trabajo mencionada ya esté realizando un “inventario de donantes/patrocinadores” en correspondencia con lo que habíamos definido en la

introducción, es decir el impacto socio cultural del proyecto. (Por supuesto en este análisis tomamos en consideración que Casa de las Américas goza de un sólido prestigio en la región y un poco más allá por dedicar gran parte de sus esfuerzos a preservar la memoria cultural de América Latina y el Caribe).

El “inventario” propuesto debe organizarse en: nivel local, especialmente los recursos financieros que puedan ser movidos a la institución, a nivel de la ciudad en donde estamos situados, así mismo del país e internacionalmente. En el caso de nuestra Biblioteca identificamos un grupo importante de instituciones internacionales vinculadas al libro y a las bibliotecas, así como organizaciones no gubernamentales cuyo centro es la actividad cultural.

En este apunte sería necesario enfatizar que el “inventario” debe/puede incluir también personas naturales (incluímos una larga relación de los amigos de la Casa). En estos tiempos es usual que destacados escritores, poetas, pintores, empresarios, a título personal dediquen parte de sus recursos a financiar proyectos de beneficio social. Por otra parte y especialmente en cuanto a bibliotecas, que se consideran proyectos socio-culturales, no sólo debemos “calcular” el aporte material de estas personalidades sino también la posibilidad de recibir de ellos un apoyo público, mediático, que pueda resultar motor impulsor para que otros donantes/patrocinadores se adscriban a nuestro plan de “financiamiento cooperativo”.

También y en cooperación con el Ministerio de Cultura analizamos la posibilidad de establecer, profundizar o re-establecer vínculos con instituciones oficiales de otros países interesadas en el Proyecto y comenzamos el proceso de firmar acuerdos marco, convenios bilaterales interinstitucionales, o incluir acápite en convenios a nivel de país, que básicamente han cubierto la mayor parte del plan de capacitación de nuestros recursos humanos así como recursos financieros para la adquisición de equipamiento.

Retomando el tema del “inventario” es importante que por cada institución, u organización que se identifique, el equipo de gestión del presupuesto elabore una ficha no sólo con los datos de las personas, sus cargos y localización sino también que incluya su línea de cooperación ó cooperación, es decir para qué y hasta qué monto entrega financiamiento? y por supuesto cómo y bajo cuáles condiciones?. Una vez estas respuestas estén contestadas y las mismas se inscriban en los presupuestos éticos y jurídicos de nuestra institución estamos en disposición de comenzar la labor de “gestión del presupuesto” de forma directa.

Por último un apunte imprescindible: no debemos restringir el área de localización de recursos financieros puesto que de entrada existe una determinada limitación impuesta por el tipo del proyecto (socio-cultural, de desarrollo económico, orientado a la salud, al medio ambiente, etc.), aunque no debemos obviar que existen entidades como Petrobras, PDVSA, por sólo mencionar dos empresas petroleras de la región, que incluyen en sus operaciones el apoyo a proyectos de diversos tipos pero especialmente socio-culturales.

3.- Preparación del dossier para apoyar el trabajo de los gestores del presupuesto.

El equipo gestor había tenido como entrenamiento la presentación de un dossier con el proyecto completo para el más alto nivel de dirección de nuestro país por lo que el

apunte en esta ocasión es breve. Elaboramos una guía para la presentación del mismo, en la cual incluimos: Antecedentes, especialmente la importancia del Proyecto por las colecciones que atesora la Biblioteca, los usuarios a quienes atiende y ha atendido en sus 47 años de existencia, la descripción del proyecto arquitectónico, literal y gráficamente, y una reseña del proyecto bibliotecotecnológico. También preparamos una guía para cada una de las alternativas o planes “B”, es decir que en esos dossiers, incorporamos un pequeño resumen de los antecedentes que habíamos considerado en el proyecto general, y le adicionamos específicamente lo relativo al subproyecto de almacenamiento masivo, al laboratorio de cambio de formato, etc., etc., añadimos una descripción de lo que implican cada una de dichas alternativas, qué se logra con su ejecución y cómo se integra al proyecto general, más el presupuesto. Todos estos dossiers llevaban los nombres, cargos y localizaciones de las personas que tanto en Cuba como en el exterior están trabajando en función de la gestión del presupuesto y a la cual se pueden dirigir los posibles donantes/patrocinadores. Este dossier además de español, debe disponer de versiones, al menos, en inglés y francés.

4.- Algunos apuntes a manera de conclusión:

- ❖ Un proyecto orientado a bibliotecas más su correspondiente presupuesto es tarea de un equipo multidisciplinario pero en todo caso un Bibliotecólogo debe estar a cargo del mismo.
- ❖ No minimizar el aporte al presupuesto de la institución que propone el Proyecto, ni sus posibilidades de ejecución exitosa. (personal especializado, sólida organización, visibilidad externa e interna)
- ❖ Realizar el “inventario” de donantes/patrocinadores (locales, nacionales e internacionales), identificando su “poder económico”, y “modus operandi” a la hora de financiar proyectos.
- ❖ Redactar dossiers que sean capaces de transmitir, sintéticamente pero fundamentadamente el objetivo del proyecto y su impacto (a nivel local, nacional e internacional). Cuidar con todo rigor la redacción y presentación formal.
- ❖ Ejercer un control riguroso sobre la marcha del Proyecto y su gestión, garantizando la no introducción de modificaciones “facilistas”. Si estamos convencidos de su necesidad social, cultural seremos capaces de convencer al más escéptico.

Sería importante incluir una bibliografía, cuando menos de los documentos internos de Casa que mencionas a lo largo del documento.

Igualmente, quizá incluir copia de un plano abreviado, y unos párrafos sobre las características de la nueva biblioteca, como para que el público dimensione la envergadura del proyecto.

Finalmente, incluir un párrafo con conclusiones.

Dra. Célida Alvarez Armenteros
Dirección
Biblioteca Casa de las Américas

15 de mayo del 2006

