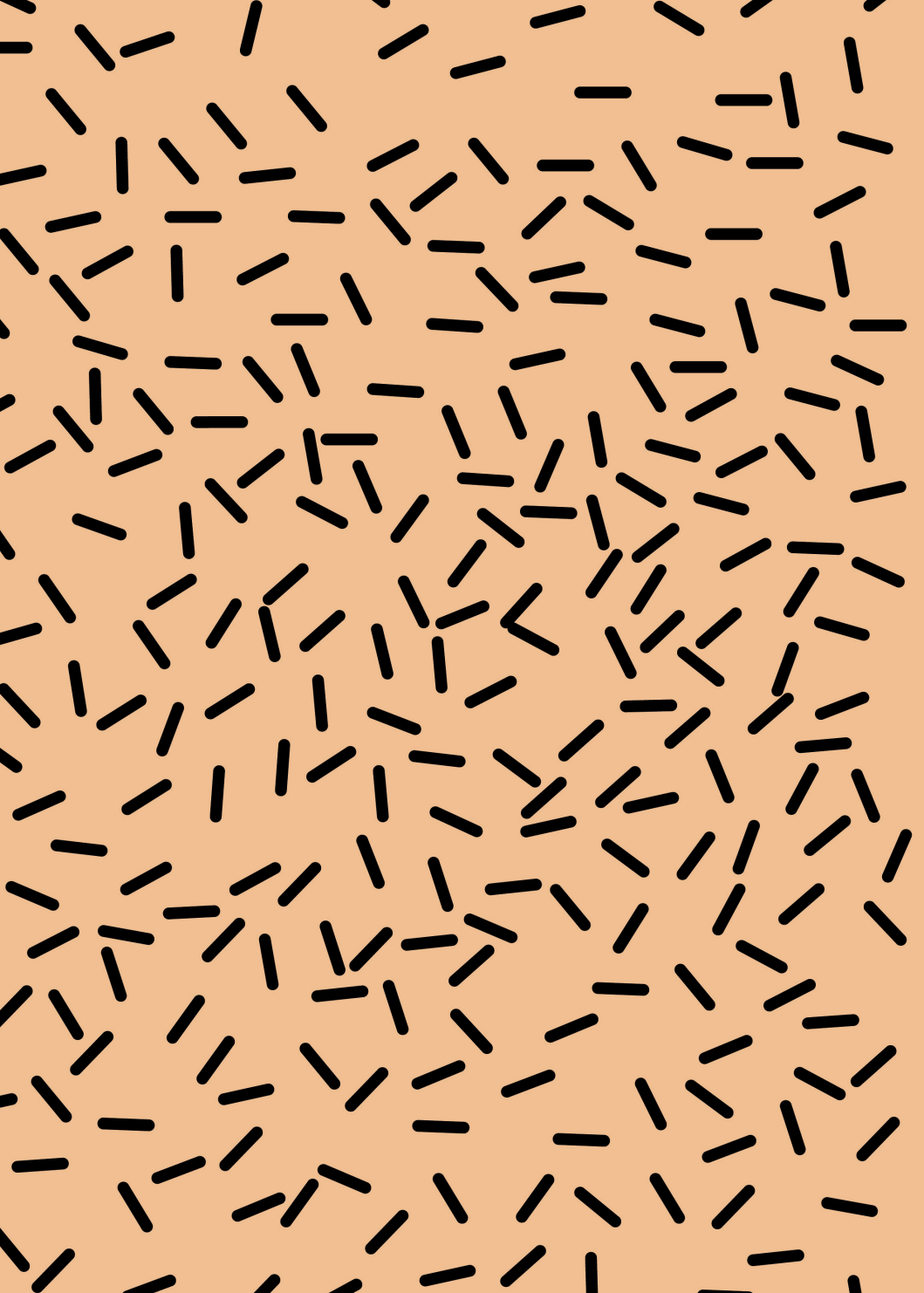
ARTICULACIONES Y BÚSQUEDA DE RECURSOS

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN SOCIAL PARA BIBLIOTECAS POPULARES

conabip
Comisión Nacional de Bibliotecas Populares



HERRAMIENTAS DE GESTIÓN SOCIAL PARA BIBLIOTECAS POPULARES

LAS BP HACIA AFUERA

conabip
Comisión Nacional de Bibliotecas Populares

Ministerio de Cultura
Presidencia de la Nación

PROYECTO Y DESARROLLO
Unidad Técnica
Luciana Bru, Valeria Chorny, Melina Curia,
Javier González Toledo y Alejandra Parodi

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN
Gimena Cebrones

COORDINACIÓN EDITORIAL
Unidad de Promoción del Libro y la Lectura
Esteban Gutiérrez y María Olives

COLABORARON EN ESTE FASCÍCULO
Luciana Rabinovich

Comisión Nacional Protectora de Bibliotecas Populares
Herramientas de gestión social para bibliotecas populares: articulaciones y búsqueda de recursos. - 1a ed . - Ciudad Autónoma de Buenos Aires :
Comisión Nacional Protectora de Bibliotecas Populares, 2017.
Libro digital, PDF - (Biblioteca Popular. Herramientas)

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-987-1696-19-2

1. Biblioteca Popular. 2. Administración de Proyectos.
CDD 027.4

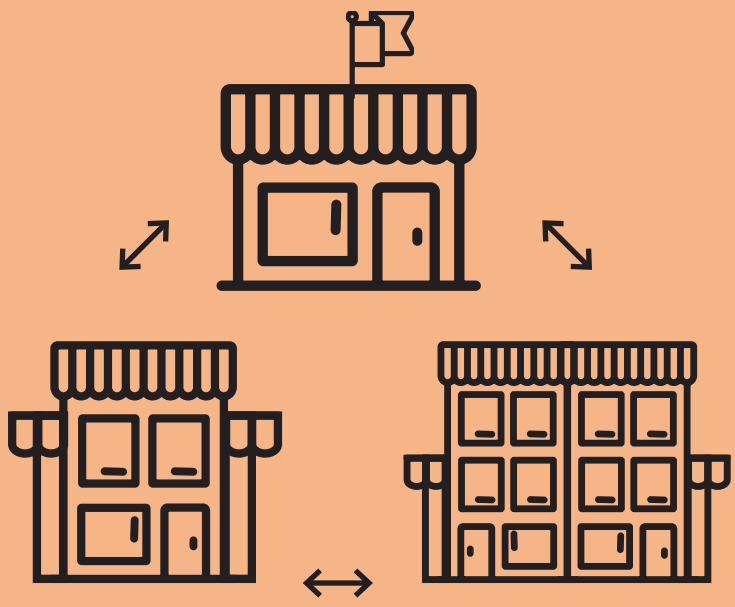
ARTICULACIONES Y BÚSQUEDA DE RECURSOS

ARTICULACIONES Y BÚSQUEDA DE RECURSOS

En este fascículo presentamos algunos ejemplos de cómo se puede relacionar la biblioteca popular con otras instituciones, ya sean cercanas en el territorio u otras más lejanas que puedan significar un aporte para el desarrollo de más y mejores actividades. En este sentido, uno de los ejes centrales que trataremos en estas páginas tiene que ver con la formulación de proyectos para obtener financiamiento externo. Además, nos centraremos en la importancia del armado de redes con otras bibliotecas populares y el vínculo con diferentes instituciones, que permitan intercambiar, compartir experiencias y trabajar en conjunto para cumplir y potenciar el alcance de los objetivos propuestos.

Las claves

- → Articulación
- → Búsqueda de financiamiento
- → Proyectos
- → Redes



RELACIONES CON OTRAS INSTITUCIONES

CÓMO Y PARA QUÉ VINCULARSE CON OTRAS INSTITUCIONES

Muchas veces las bibliotecas populares quieren llevar adelante proyectos que las exceden en su capacidad de gestión o en la disponibilidad de los recursos. Son ocasiones interesantes para salir a la búsqueda de alianzas con otros actores sociales, que pueden tener algo para aportar aunque lo desconozcamos.

En el barrio: escuelas, clubes, centros de jubilados

Las articulaciones con otras instituciones pueden adquirir diversas formas, según cuáles sean los propósitos que se tengan. Pueden realizarse por un corto tiempo, para un acción puntual, o pueden tener mayor duración e incluso formalizarse a través de la firma de convenios de cooperación.

Estas articulaciones pueden ser **territoriales,** es decir, con instituciones del barrio, cercanas en el espacio. Como parte de la comunidad la biblioteca popular está rodeada de otras instituciones sociales y culturales con las que puede establecer lazos para el desarrollo de distintas actividades y proyectos. El primer paso para poder llevar adelante

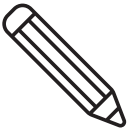
articulaciones de este tipo es conocer cuáles son las otras instituciones que están en el barrio, qué actividades realizan y quiénes son sus dirigentes. Algunos ejemplos de otras instituciones de la localidad con las que muchas bibliotecas populares articulan son las escuelas en sus distintos niveles, los centros de jubilados, los hospitales, clubes, otras instituciones culturales (teatros, cines, otras bibliotecas populares). También pueden trabajar junto con comercios o empresas.

Con otras bibliotecas populares

Por otro lado, es posible promover relaciones por fuera del territorio con otras bibliotecas populares que, aún estando lejanas, realizan actividades similares o comparten intereses. En estas articulaciones denominadas **sectoriales**, cumplen un rol central las redes sociales e internet, ya que permiten una comunicación e intercambio fluido a pesar de la distancia. Un ejemplo de este tipo es el del trabajo conjunto entre bibliotecas populares para negociar con las distintas instancias del Estado (puede ser municipal, provincial o nacional) y proponer políticas sectoriales.

Con otro tipo de organizaciones

Por último, las articulaciones de tipo **intersectorial** se dan entre la biblioteca popular y otras organizaciones o instituciones que puedan encontrar algún punto de contacto para relacionarse y trabajar en conjunto. Por ejemplo, las universidades pueden ofrecer capacitación a miembros de la biblioteca.



Ya sean territoriales, sectoriales o intersectoriales, las articulaciones pueden darse con diferentes objetivos:

- Conseguir recursos materiales: Por ejemplo, con un comercio de la zona para obtener pintura para hacer un mural en la fachada de la biblioteca, con un corralón para obtener materiales para una refacción.

- Lograr recursos financieros: Por ejemplo, vecinos que realicen donaciones, organismos públicos y/o privados que otorguen subsidios para diversas actividades.

- Obtener asistencia técnica o capacitación: Por ejemplo, con los colegios de abogados o asociaciones profesionales de contadores para la elaboración de balances y otras documentaciones relevantes, con arquitectos para que realicen planos de las obras, con instituciones educativas para realizar cursos o talleres en determinada temática.

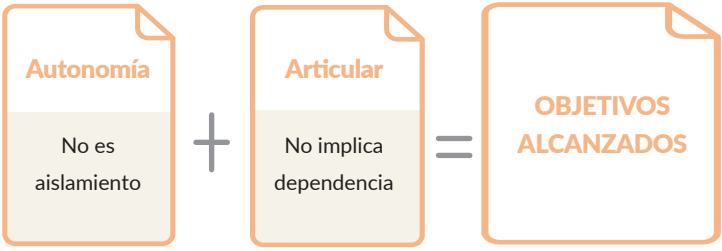
- Promover decisiones políticas: Por ejemplo, articular entre bibliotecas populares de un mismo municipio o provincia para generar leyes locales de apoyo a estas organizaciones.

El mapeo de actores:

Es una herramienta de trabajo —también conocida como "sociograma"— para organizaciones sociales que necesiten identificar y reconocer qué otros actores relevantes hay en el territorio en el que se desarrollan, qué recursos y nivel de poder tiene cada uno y qué vínculos son posibles, con el objeto de planificar determinadas acciones concretas en un contexto específico. El mapa de actores permite representar la realidad local y las relaciones de los actores sociales que allí participan, a través de planos, dibujos, símbolos, etc. Para realizarlo, se deben identificar y clasificar las instituciones (como por ejemplo agencias gubernamentales o estatales), los grupos organizados (empresas, asociaciones) e individuos que están en la zona de influencia de la biblioteca, para luego reconocer los intereses, roles y alcance de cada uno de ellos. Esto también implica detectar los posibles recursos, acciones y obstáculos que pueden generar para llevar a cabo un proyecto concreto.

ARTICULAR IMPLICA NEGOCIAR

Si bien la autonomía y autogestión de la biblioteca popular implica la no dependencia respecto de otros actores en la toma de decisiones, necesariamente tienen que establecer relaciones con otros para llevar adelante sus objetivos.



Para promover estas alianzas es importante que la biblioteca popular conozca los recursos que tiene disponibles así como también cuáles le faltan. De este modo, podrá saber qué tiene para ofrecer y qué tiene que buscar de otras organizaciones, que tengan como horizonte objetivos comunes o afines.

Algunas veces las comisiones directivas de las bibliotecas populares manifiestan cierta reticencia a promover articulaciones por miedo a perder poder de decisión o identidad. **En este sentido, es fundamental que antes de articular con otros actores la biblioteca popular sea reconocida en la comunidad como un actor relevante.** De este modo, podrá plantearse ante los demás desde un lugar de mayor seguridad, defendiendo sus intereses y presentando con claridad lo que tiene para ofrecer. Esto permitirá negociar de mejor manera con los otros actores con los que se quiere relacionar.

Es importante saber que, como en todas las relaciones, es altamente probable que aparezcan obstáculos y conflictos (desconfianza, luchas de poder,

frustración). Sin embargo, si existen objetivos claros, comunes y consensuados (y no intereses contrapuestos o simple conveniencia económica), entonces tenemos más posibilidades de producir nuevos y más sólidos acuerdos, a partir de reconocer los conflictos, favoreciendo un mayor diálogo y negociación.

Relaciones con la CONABIP

Las bibliotecas populares presentan la particularidad de contar con un organismo protector, como es la CONABIP, a través del cual canalizar sus inquietudes, demandas y necesidades. De este modo, si bien el registro es absolutamente voluntario, relacionarse con esta institución les permite obtener diversos tipos de ayuda que puedan llegar a facilitar algunas de las tareas que llevan adelante.

Además del financiamiento para los gastos corrientes y de la posibilidad de presentar proyectos para actividades específicas, la CONABIP otorga a las bibliotecas populares otras líneas de apoyo como la capacitación, la asistencia técnica, la compra de libros o la promoción de espacios de intercambio entre las propias bibliotecas.

"El SUM de los Cardones, un esfuerzo articulado

La biblioteca popular Los Cardones se encuentra en la zona norte de Argentina, en una localidad de 250.000 habitantes. Si bien la organización nació en 1980, en los últimos años logró el reconocimiento de la comunidad luego de haber sido sede del primer Encuentro de Poetas Norteños, que reunió a más de doscientas personas.

El evento fue organizado junto con la Asociación de Poetas Norteños y el Club de Lectores. Las actividades duraron tres días e incluyeron charlas, talleres de escritura, stand de editoriales independientes y un cierre musical. El Encuentro tomó una magnitud inesperada y tuvieron que pedir permiso a la municipalidad

EJEMPLO ILUSTRATIVO

para hacer actividades en la plaza de la ciudad, que queda a dos cuadras de la biblioteca, ya que el espacio físico de Los Cardones no podía contener dos charlas en simultáneo debido a la cantidad de gente.

Luego de esta actividad, se reunieron todos los miembros de la biblioteca para evaluar lo que había sucedido y si bien supieron resolver los imprevistos que ocurrieron durante aquellas jornadas, decidieron que era el momento de crecer espacialmente. Fue entonces cuando comenzaron a soñar con la construcción de un SUM (salón de usos múltiples).

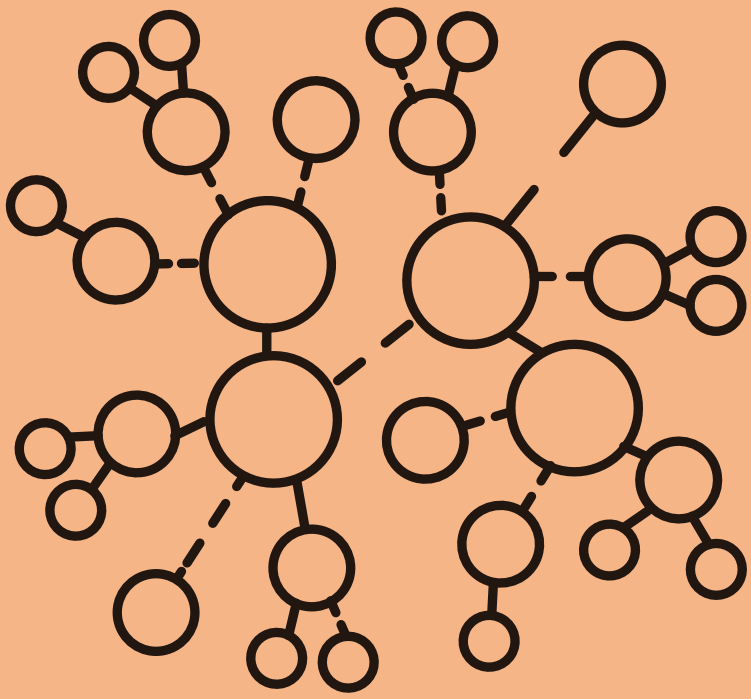
La biblioteca está construida en una pequeña parte del terreno que fue cedido a la organización definitivamente por la municipalidad a mediados de los años noventa. Fueron postergando la ampliación por razones económicas, pero ahora están en un buen momento y con capacidad de buscar recursos. Además, lograron instalarse como una institución de referencia en materia cultural.

En un principio, ensayaron un proyecto y sacaron algunos costos, pero se vieron en la necesidad de contar con profesionales para diseñar el espacio, realizar

los planos y calcular los materiales necesarios. Una vez que detallaron un listado general de necesidades, repasaron los posibles actores sociales con los que podían articular y las razones por las cuales debían incluirlos en este proyecto. Para trabajar cuestiones edilicias se acercaron a la Facultad de Arquitectura y Urbanismo y articularon con una cátedra que trabaja las ideas de la arquitectura social. Juntos pensaron el espacio y luego hicieron los planos y el presupuesto estimado de materiales. Con esa información armaron el proyecto que presentaron en CONABIP y en un ente provincial. Para recaudar un poco más de dinero organizaron junto con la Asociación de Poetas Norteños y el Club de Lectores varias veladas poéticas cobrando un bono contribución. Estas organizaciones también donaron varios libros de poemas para rifar, lo que a su vez les permitió difundir las obras de los y las poetas. En cuanto a los materiales de construcción, consiguieron algunas donaciones de cemento del corralón más importante de la ciudad, a cambio de mantener una publicidad fija en el boletín mensual de la biblioteca popular.

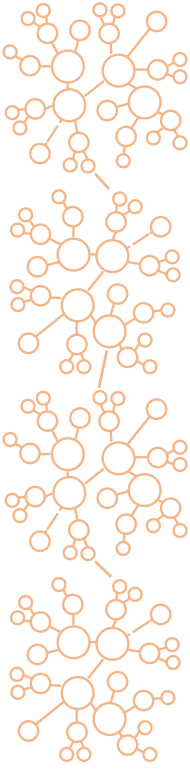
EJEMPLO ILUSTRATIVO

Luego de un año intenso de trabajo institucional, llegaron los fondos y la construcción del SUM. Se hizo una celebración para inaugurar este espacio junto con las organizaciones que participaron del proyecto. Actualmente la biblioteca popular Los Cardones es la sede oficial del Encuentro de Poetas Norteños que se realiza todos los años. Además, articula con otras organizaciones de la comunidad: los días martes por la tarde alquila el SUM para una escuela privada de danzas y los miércoles lo cede al centro de jubilados del barrio para que realicen algunos talleres, mientras que los días jueves por la noche el SUM funciona como sede de las reuniones de varias organizaciones ecologistas de la localidad que buscan promover ordenanzas para el cuidado del medioambiente. Además, lograron firmar un convenio con la cooperativa eléctrica, por el cual pagan menos tarifa por la luz a cambio de prestar el salón para realizar cursos de electricista. Los viernes y sábados tratan de dejarlos para los eventos propios de la biblioteca. Así, con tantas actividades no paran de recibir gente nueva y, con el paso del tiempo, han logrado incrementar considerablemente la cantidad de asociados y usuarios.



TRABAJAR EN RED

REDES



En algunas oportunidades el trabajo conjunto puede organizarse para llevar adelante un objetivo concreto o una tarea específica, mientras que otras veces (sobre todo si de una primera articulación se obtienen buenos resultados) se puede pensar en un trabajo a largo plazo y en la conformación de redes con diversas instituciones.

Una red es un sistema de elementos interconectados. En lo que hace a la temática que estamos tratando en estas páginas, nos interesa centrarnos en las "redes sociales", entendiendo esto en el sentido amplio (no nos referimos a las herramientas tecnológicas). Es fundamentalmente un concepto vincular, las redes involucran personas, más allá de que se relacionen a través de instituciones u organizaciones.

Las redes están compuestas por nodos. Todos los nodos tienen igual jerarquía y relativa autonomía. Ninguno tiene más poder que otro y todos se interrelacionan y conectan entre sí sin necesidad de pasar por un centro. Las redes sociales funcionan cuando

estos nodos (personas, organizaciones del barrio, bibliotecas populares) ponen a disposición de otros nodos sus recursos, sus contactos, sus conocimientos, pero también sus dudas, sus problemas, sus limitaciones. Es importante aclarar que para que exista una verdadera red se debe funcionar con este horizonte: **compartir y colaborar como modos de trabajo y de vida.** Si no, estamos ante una simple lista de contactos que manejan temáticas afines.

VENTAJAS Y BENEFICIOS DE TRABAJAR EN RED

Trabajar en red posibilita fortalecer el trabajo comunitario, logrando mayor efectividad en el cumplimiento de los objetivos propuestos, tanto hacia adentro como hacia afuera de la comunidad. Asimismo, permite socializar información e incorporar nuevas ideas y otras formas de pensamiento, por lo que favorecen la inclusión y el respeto por los demás. Asimismo, permiten potenciar los recursos materiales y humanos generando un mayor alcance de las acciones.

Favorecen la inclusión y el respeto

Los posibles obstáculos son los que pueden surgir en cualquier tipo de articulación, como la falta de confianza o la reproducción de estructuras piramidales y jerárquicas. En este sentido, es fundamental saber cuáles son los problemas comunes, las expectativas de cada uno. Así podremos establecer las bases del diálogo que nos permitirá superar los conflictos.

Características de las redes:

- Las redes conforman un sistema **abierto**. Permiten un intercambio dinámico, una interacción permanente entre los diferentes actores que las integran. No hay funciones compartimentadas ni roles prefijados.
- Son **dinámicas**. Cambian constantemente, carecen de estructuras rígidas.
- Son **heterárquicas** en tanto no responden a una autoridad superior. Cualquiera de sus miembros puede ejercer liderazgo de acuerdo a sus competencias.
- Tienen una estructura de extensión **descentralizada**.
- Tienen **fines propios** que trascienden los de quienes las integran.
- Se basan en la **información y conocimiento compartidos.**
- Su lógica no es la de homogeneizar a los grupos sociales, sino la de organizar a la sociedad en su diversidad, mediante la estructuración de vínculos entre grupos con **intereses y preocupaciones comunes.**

Fuente:: Diplomatura CENOC

En la conformación de las redes sociales existen distintos niveles o etapas. Es importante conocerlas para poder promover este tipo de articulaciones y potenciar su funcionamiento. Como muestra a continuación el cuadro, cada nivel sirve de apoyo al siguiente.

NIVEL	ACCIONES	VALOR
5. Asociarse	Compartir objetivos y proyectos	Confianza
4. Cooperar	Compartir actividades y/o recursos	Solidaridad
3. Colaborar	Prestar ayuda esporádica	Reciprocidad
2. Conocer	Conocimiento de lo que el otro es o hace	Interés
1. Reconocer	Destinadas a reconocer que el otro existe	Aceptación

Fuente: Rovere (2003) en materiales CENOC.

BÚSQUEDA DE RECURSOS: LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

BÚSQUEDA DE RECURSOS: LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Además de los recursos propios que pueda generar la biblioteca, ya sea a partir de actividades o de los ingresos que provienen de la cuota societaria, se puede recurrir a la búsqueda de financiamiento externo a través de la articulación con otras entidades.

Diversificar las fuentes de financiamiento

Además de la CONABIP, como parte del Estado Nacional, existen otros ámbitos en los cuales las asociaciones civiles pueden solicitar financiamiento mediante la presentación de proyectos. Puede ser otros organismos del Estado Nacional (Ministerio de Cultura, CONADIS, Fondo Nacional de las Artes, Ministerio de Desarrollo Social, etc.), Provincial o Municipal o también ámbitos privados o mixtos. Algunas bibliotecas también solicitan financiamiento a organismos internacionales. El hecho de diversificar las fuentes de financiamiento les permite una mayor estabilidad, reduciendo los riesgos que pueden surgir de la caída de alguna de sus fuentes de ingresos. Esto

también posibilita alcanzar mayores niveles de autonomía al no depender únicamente de los recursos de un solo financiador.

COOPERACIÓN INTERNACIONAL

En un mundo cada vez más globalizado, pero donde todavía subsisten fuertes desigualdades, la cooperación internacional es una importante herramienta de colaboración entre organismos y organizaciones de dos o más países que permite que se aprovechen los recursos y conocimientos de cada uno en pos de alcanzar metas de desarrollo consensuadas.

Transferencia de recursos técnicos y financieros

Así, la cooperación internacional apoya procesos de desarrollo a través de la transferencia de recursos técnicos y financieros entre diversos actores del sistema internacional (sean gobiernos, entes territoriales, organizaciones de la sociedad civil, ONG's, etc.).

Si bien a priori podría pensarse que el universo de las bibliotecas populares está alejado del denominado "sistema internacional", lo cierto es que, en tanto asociaciones civiles, las bibliotecas cumplen un rol social importante de integración e inclusión social, de acceso a la cultura y construcción de identidad, y de promoción de valores democráticos e igualitarios.

Las bibliotecas populares en Argentina están insertas en la comunidad de la que forman parte de forma tal que conocen su realidad y sus necesidades; mantienen

con ella un vínculo de confianza y solidaridad, y tienen un objetivo que las posiciona como instituciones educativo-culturales de gran injerencia. Esto hace de ellas actores fundamentales en el seno de la sociedad de la que son parte, y por ello, pasibles de recibir cooperación por parte de otras instituciones y organismos.

TIPOS DE COOPERACIÓN

Existen diferentes tipos de cooperación, de acuerdo al alcance de las acciones implementadas y en función de los organismos involucrados. Así, la cooperación puede implicar simplemente la comunicación entre organismos afines, con intercambio y difusión de información, o bien el intercambio de especialistas (cooperación técnica y científica) o algún tipo de apoyo económico (cooperación financiera). La cooperación puede establecerse con organismos estatales o privados, locales e internacionales, generando un abanico de posibilidades realmente muy amplio y, por lo tanto, aprovechable.

Para entrar en el universo de la cooperación internacional es necesario:

- → conocer los organismos financiadores.
- → estar atentos a convocatorias y becas que puedan surgir.
- → aprender a identificar necesidades pasibles de obtener financiamiento.
- → ser capaces de elaborar proyectos para captar dichos estímulos.

Tipos de cooperación internacional

Si bien existen diversos tipos de cooperación, en lo que se refiere a las bibliotecas, se destacan algunas en particular:

- **Cooperación financiera:** apoyo económico para elaboración y gestión de programas y proyectos.
- **Cooperación técnica:** transferencia de conocimientos y experiencias por parte de un país más desarrollado en algún área o tema específico hacia otro.
- **Cooperación Sur-Sur:** intercambio de conocimientos y experiencias exitosas que pueden ser implementados entre países con similares niveles de desarrollo.
- **Becas:** capacitaciones de especialistas en temáticas específicas de instituciones de otros países.

AGENTES DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Son muchos los actores y entidades que vehiculizan iniciativas de cooperación internacional:

- Agencias de cooperación internacional
- Corporaciones o empresas con programas filantrópicos internacionales
- Embajadas y representaciones extranjeras
- Filántropos internacionales
- Fundaciones privadas internacionales
- Gobiernos locales a través de la cooperación descentralizada
- Ministerios de Relaciones Exteriores
- Organismos internacionales
- Organismos gubernamentales extranjeros
- Organizaciones no gubernamentales internacionales
- Universidades

BUSCAR FINANCIAMIENTO

Una recomendación simple a la hora de pensar la cooperación es comenzar por lo más pequeño, aquello que se encuentra más cerca de la realidad de la biblioteca. Así, entonces, puede comenzarse a nivel local, conectándose con otro tipo de asociaciones comunitarias, barriales, que trabajen en temáticas semejantes. Luego puede pasarse a otras organizaciones locales, llegando al nivel gubernamental-municipal. Cada provincia tiene a nivel local una institución que se encarga de los asuntos de cooperación internacional que puede servir de ayuda.

Empezar por lo más cercano

Ya a nivel nacional, la institución a cargo de mediar en las relaciones con el exterior dentro de la Cancillería es la Dirección General de Cooperación Internacional (DGCIN), que depende del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.

Ahora bien, las bibliotecas pueden conectarse directamente con alguna de las numerosas instituciones culturales internacionales especializadas en promoción de lectura y bibliotecas.

Identificar convocatorias afines

Lo más importante es identificar en cada caso los objetivos de cada proyecto para poder reconocer actores con los que sea necesario relacionarse. A veces puede volverse difícil gestionar un proyecto donde están involucrados un gran número de actores, pero sin dudas, esto también puede enriquecer su armado, donde cada uno pueda aportar algo: capacidad técnica, fondos, experiencia en la materia. Es por eso que es necesario evaluar caso por caso y proyecto por proyecto, identificando interlocutores válidos y pertinentes.

Buscar dónde presentar proyecto ya elaborado

En este sentido, es posible que primero se identifique una convocatoria, y en ese caso la biblioteca comience los trámites de postulación requeridos. Pero también es posible que la propia biblioteca haya elaborado algún proyecto para el que necesite financiamiento. De ser así, deben estar claros los objetivos del proyecto, presupuesto requerido, metas a alcanzar, población a la que está destinado el proyecto, para poder identificar con claridad el actor o los actores que podrían estar interesados en colaborar en el mismo.

WEB: En el portal de la CONABIP se puede consultar más información sobre cooperación internacional. También hay instituciones específicas como la Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI) que tienen elaborados muchos recursos que están disponibles en línea. Consultar estos materiales puede ser un buen punto de partida.

Algunas recomendaciones:

1. Designar a alguna persona de la comisión directiva para ocuparse de revisar con cierta frecuencia (por ejemplo, una vez al mes) toda la información relativa a posibles convocatorias.
2. Detectar posibles "donantes": agentes nacionales o internacionales que trabajan en áreas afines (promoción del libro y la lectura, bibliotecología). Armar una base de datos o planilla en donde ir volcando toda la información recolectada para un mejor seguimiento.
3. Armar un cronograma de convocatorias, becas, concursos, ferias que se realicen con alguna periodicidad. Las postulaciones siempre son trabajosas y exigen dedicación.
4. Seguir a los organismos identificados en las redes sociales y estar siempre atentos a sus publicaciones.

Ante la posibilidad de presentar proyectos propios, siempre es bueno tomar países modelo que hayan desarrollado proyectos semejantes, para estudiar y aprovechar su experiencia.

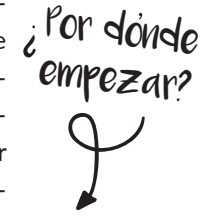
PROYECTOS DE LAS BP

PROYECTOS DE LAS BIBLIOTECAS POPULARES

Si bien para muchas de las actividades que realizan las bibliotecas no es necesario obtener financiamiento externo, en otras ocasiones se pueden proponer actividades específicas que necesitan de recursos extra para poder llevarse adelante. Una forma de poder obtenerlo es transformar esa idea de actividad en un proyecto formal, que además de ordenar el trabajo hacia adentro sea un insumo fundamental para presentar en diversas convocatorias que realizan múltiples instituciones, entre ellas la CONABIP. Si bien cada institución financiadora tiene sus pautas y requisitos específicos, en general todo proyecto debería contener algunos elementos básicos, comunes a la mayoría de las convocatorias.

PENSAR EL PROYECTO

Cuando hablamos de la elaboración de un proyecto no nos referimos solamente a su formulación técnica sino también a la capacidad de plasmar en un papel la idea que se desea alcanzar, la cual deberá trabajarse colectivamente en la biblioteca popular si queremos lograr buenos resultados. Los proyectos generalmente parten de un problema concreto y una idea clara que busca resolver ese problema, atender una necesidad, satisfacer una demanda, crear algo nuevo o transformar una realidad no deseada. Escribir el proyecto no resulta tan difícil, lo más complejo es pensar con sencillez y claridad el propósito que queremos llevar adelante.



Una vez que se delimitan los destinatarios o beneficiarios y teniendo clara la idea que se quiere desarrollar, se puede pensar en el **objetivo general**, en los **objetivos específicos** que nos ayudarán a lograr esa meta, en las **actividades** que se implementarán para alcanzar los resultados esperados, en el **cronograma** de acciones y en los **recursos necesarios** para la puesta en marcha de lo planificado.

ELABORAR EL PROYECTO

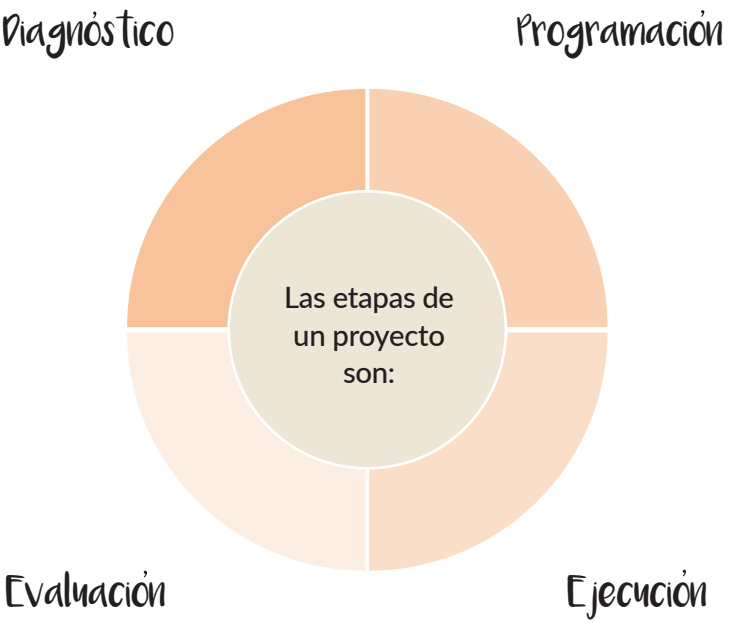
Una vez que se tiene clara la idea, el desafío es escribir el proyecto. Se debe poner esa idea en una estructura de manera que pueda ser entendida por los demás: Si un proyecto necesita de nuestra presencia para aclarar lo que se quiere decir es porque aún no se sostiene por sí mismo y por lo tanto, si no estamos ahí corre el riesgo de "caerse".

Un proyecto es un plan de trabajo; un conjunto ordenado de actividades con el fin de cumplir uno o más objetivos. Por lo general, cualquier tipo de proyecto responde a las siguientes preguntas:

¿Qué vamos a hacer?	**Nombre** del proyecto: de lo que se quiere hacer
¿Por qué lo vamos a hacer?	**Fundamentación** del proyecto: es el diagnóstico y por qué elegimos ese problema para solucionar
¿Para qué lo vamos a hacer?	**Objetivos** del proyecto: qué lograría ese proyecto

¿Dónde lo vamos a hacer?	**Espacio físico**
¿Cómo lo vamos a hacer?	**Listado de actividades** para concretar el proyecto
¿Quiénes lo vamos a hacer?	**Los responsables** de las distintas actividades
¿Cuándo lo vamos a hacer?	**El tiempo** que se tardará en hacer el proyecto
¿Qué necesitamos para hacer el proyecto?	**Listado de recursos** (materiales, humanos, financieros) y cantidad necesaria
¿Cuánto va a costar el proyecto?	**Presupuesto**: precios de los recursos, según cantidad y tiempo de utilización

No siempre los proyectos tienen este orden, pero no hay que olvidar ninguno de estos datos, son todos importantes; y también es importante diferenciar las etapas o ciclos del proyecto y los pasos que hay que seguir para su formulación.



El **diagnóstico** y la **programación** se corresponden con la **formulación del proyecto**, luego se lo ejecuta y finalmente se lo evalúa. Estas etapas representan distintos momentos que se pueden relacionar con un "antes", "durante" y "después" de la intervención, pero no se dan de modo lineal. Cada una de estas fases del ciclo de vida de un proyecto se van retroalimentando entre sí y deben tenerse presentes en todo momento.

HACER UN DIAGNÓSTICO

PASO 1

Una vez que se ha identificado la realidad o necesidad sobre la que se quiere intervenir y, como parte también del diagnóstico, es importante dedicar un tiempo a pensar e identificar a quiénes se quiere llegar (los destinatarios), cuál es su situación actualmente y qué otros actores y recursos estarían involucrados en el desarrollo de la actividad. Teniendo un poco más claro este panorama, se pueden pensar con más claridad las posibles alternativas de acción, es decir, pensar y proponer qué vamos a hacer y cómo pensamos llevarlo a cabo.

Existen muchas posibilidades y distintos caminos para llegar a un proyecto; cada uno de los cuales tiene ventajas y desventajas. Para elegir lo más conveniente hay que tener en cuenta todos los factores, positivos y negativos que pueden influir en el proyecto; para lo cual debemos preguntarnos:

- ¿Qué recursos (ventajas) tenemos en la comunidad para esta solución?
- ¿Qué recursos nos están faltando?
- ¿Quiénes nos pueden ayudar?, ¿Los vecinos, otras organizaciones, instituciones, el Estado (municipal, provincial, nacional)?

- ¿Cómo nos pueden ayudar? ¿Qué aportes pueden hacer?
- ¿Cómo es nuestra relación con ellos?
- ¿De qué manera conseguiremos los recursos que nos faltan?
- ¿De cuánto tiempo disponemos para el proyecto? ¿Alcanza para llegar a esta solución?

Existen distintas herramientas para relevar la información que permita realizar un diagnóstico, como las encuestas, las entrevistas, los talleres de discusión, entre otros. Además de estas herramientas se puede implementar lo que se denomina análisis FODA, para identificar y analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en una organización, en un contexto determinado.

OPORTUNIDADES:
situaciones externas positivas identificadas en el contexto del proyecto.
¿Cómo es posible aprovechar cada una de las oportunidades que se suceden en el entorno?
Ejemplo: convocatorias nacionales y provinciales para financiar proyectos destinados a la construcción de espacios comunitarios.

AMENAZAS:
desafíos a partir de situaciones desfavorables en el contexto, que podrían hacer peligrar el alcance de los objetivos.
¿Cómo puede la biblioteca esquivar o defenderse de aquellas amenazas externas?
Ejemplo: tiempos administrativos indefinidos por parte del Estado para la obtención de los subsidios (la biblioteca puede intentar sortear esta amenaza gestionando otro tipo de recursos en paralelo: rifas, donaciones, etc.).

FORTALEZAS:
ventajas de la institución, elementos internos positivos que suponen un beneficio y los diferencian de otros que realizan un trabajo similar.
¿Cómo se puede explotar cada una de las fortalezas con que cuenta la organización?
Ejemplo: contar con reconocimiento de la comunidad; tener capacidad para articular y establecer alianzas con actores clave.

DEBILIDADES:
elementos o problemas internos negativos (factores como organización, recursos, aptitudes, historia o habilidades, entre otros).
¿De qué forma será posible minimizar o eliminar cada debilidad identificada?
Ejemplo: no contar con conocimientos técnicos para llevar adelante el proyecto de construcción.

Una vez terminada la reflexión sobre las distintas alternativas de acción, hemos terminado con el diagnóstico y podemos pasar a los siguientes pasos para la formulación de nuestro proyecto.

PASO 2

PROGRAMACIÓN

La programación es el conjunto de procedimientos y técnicas que se usan para idear y ordenar las acciones necesarias para realizar un proyecto.

Para que la idea o la solución elegida, al finalizar el diagnóstico, se transforme en un proyecto es necesario determinar:

- Qué objetivos deseamos alcanzar.
- Qué actividades tenemos que hacer para concretar esos objetivos.
- Cómo aprovechar y distribuir mejor los recursos humanos y materiales que tenemos.
- Cómo repartirnos mejor los trabajos a realizar.

El primer paso entonces, es el de identificar los objetivos, es decir qué queremos hacer o a dónde queremos llegar. Identificar los objetivos generales y específicos nos puede ayudar a clarificar los pasos a seguir y establece metas de más corto plazo y, en consecuencia, más alcanzables.

Los objetivos pueden ser de dos tipos:

- Objetivo general.
- Objetivos específicos.

El objetivo general es el resultado que buscamos al final de nuestro proyecto. Se logra a mediano y largo plazo. Para formular los objetivos generales existe una fórmula que nos ayuda a pensar su redacción: verbo + contenido + estrategia.

Ejemplo:

VERBO	CONTENIDO	ESTRATEGIA
Ampliar	La oferta cultural de actividades de la biblioteca	A través de la construcción de un salón de usos múltiples

Los objetivos específicos son más concretos y se realizan a corto plazo. Son los objetivos que se deberían ir concretando para llegar al general. Se sugiere no plantearse más de tres o cuatro **objetivos específicos** para no diversificar o generalizar demasiado.

Características de los objetivos

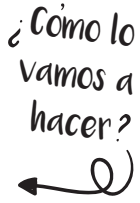
- Claros:
  fácilmente identificables y comprensibles.
- Pertinentes:
  relacionados a necesidades de los destinatarios.
- Realistas:
  factibles de alcanzarse en un tiempo limitado.
- Mensurables:
  que pueden ser medidos en un plazo.

Destinatarios

En segundo lugar, debemos determinar la población destinataria: Además de decir qué se quiere lograr, hay que decir para cuánta gente se hace lo que se hace, identificar a quiénes y a cuántos se beneficia con el logro de los objetivos del proyecto. También ayuda conocer un poco más sobre las características de los destinatarios, por ejemplo, si son niños, jóvenes, adultos o adultos mayores, si se interesan en particular por algún tipo de actividad, si tienen conocimiento o facilidades con el uso de las tecnologías, etc.

En tercer lugar, ya sabiendo qué se quiere hacer y para quiénes, se procede a detallar las actividades que se van a realizar. Aquí respondemos a la pregunta: ¿Cómo

lo vamos a hacer?, es decir, las distintas actividades que vamos a realizar para lograr nuestros objetivos. Se puede realizar un listado, ponerle números o letras, para recién utilizarlo en el cronograma. Si nos resulta más práctico, podemos elaborar una planilla, teniendo en cuenta también quiénes van a hacer cada actividad, es decir los responsables de cada una de ellas.



Para que resulte más ordenado, siempre conviene poner las actividades en orden: qué vamos a hacer primero, qué actividad le sigue, etc.

Una vez que ya tenemos las actividades se puede realizar un cronograma: se llama así al "gráfico" que sirve para controlar las distintas actividades del proyecto, según alguna unidad de medición de tiempo (días, semanas, meses). El cronograma puede tener diversos formatos. Lo importante es que se tenga en cuenta cuánto tiempo se va a tardar en el proyecto, calculando la duración de cada actividad. Siguiendo con el ejemplo, al cuadro quedaría así:

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHAS DE INICIO Y FIN
a. Hacer los planos del SUM	Personas de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo	17/03/18 al 27/04/18
b.	.....	.....
c.	.....	.....

Por último, pero no menos importante, se debe hacer el cálculo de gastos. Este cálculo de gastos o presupuesto general es lo que nos permite calcular cuánto cuesta el proyecto que queremos llevar a cabo, para lo cual debemos considerar:

- **Recursos materiales**
- **Recursos humanos**

→ **La suma de los costos de cada uno de los recursos, nos dará el valor total del proyecto o presupuesto general**

Todos los aportes tienen valor, aunque ya contemos con ellos en la biblioteca o los gestionemos en la Provincia o en el Municipio y a la comunidad no le cueste dinero. Es importante tener esto en cuenta para saber cuánto sale realmente llevar a cabo ese proyecto en total. De ese total luego se verá cuánto es lo que se solicita a alguna institución financiadora (como por ejemplo la CONABIP o el Municipio).

Lo primero es realizar la lista de recursos materiales. Para esto hay que pensar qué cosas necesitamos para cada una de las actividades que vamos a realizar. Para ello, vamos escribiendo:

RECURSOS MATERIALES	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
ladrillos	2.000	$0.50	$1.000
bolsas de cemento (donado por el corralón)	40	$5.00	$200
cable	10 mts.	$1.00	$10
pintura	20 lts.	$50	$1.000
TOTAL*			$2.310

* Sumando los importes de la última columna, nos quedará el monto total que necesitamos para comprar estos materiales.

Para calcular los **recursos humanos** tenemos que pensar en las personas que se van a ocupar de cada una de las actividades. ¿Cómo "le ponemos el precio" a estos recursos? Teniendo en cuenta el cronograma de trabajo, debemos sacar el cálculo de cuánto tiempo llevará el proyecto (medido en horas o jornadas según queramos) y cuántas personas se necesitarán para llevarlo a cabo. Teniendo estipulado el valor de la hora o jornada lo multiplicamos por la cantidad de personas y luego por la cantidad de horas o jornadas que se trabajarán. Así nos queda el valor total de los recursos humanos. Por ejemplo: la hora de trabajo de una persona por pintar el SUM costaría $150.- pero en este caso no nos cobrará el servicio ya que

lo hará de manera voluntaria para colaborar con la biblioteca. El hecho de que no tengamos que poner ese dinero en efectivo no implica que el trabajo realizado por el pintor no tenga un valor monetario que impacta en el valor total del proyecto.

Sumando los totales que obtuvimos en cada tipo de recursos (materiales y humanos) que necesitamos, obtendremos el valor total del proyecto. Siguiendo con el ejemplo:

TIPO DE RECURSO	PRECIO TOTAL
Materiales	$2.310.-
Humanos	$1.000.-
Valor total del proyecto	$3.310.-

Especificación de aportes: Teniendo el valor total del proyecto debe especificarse cuál es el monto solicitado como subsidio y cuáles son los aportes de la entidad solicitante (propios o de otras instituciones).

En la especificación de aportes debe quedar claro qué es lo que la biblioteca va a pagar con el monto solicitado y qué abarca el aporte propio. No se trata solo de poner el porcentaje que cubre la biblioteca sino de detallar qué recursos se solventarán con ese aporte y cuáles con el subsidio solicitado.

ESPECIFICACIÓN DE APORTES	
Aportes propios de la institución solicitante	$400.-
Aporte solicitado (*)	$2.610.-
Otros aportes	$200.-
Total (debe coincidir con el valor total del proyecto)	$2.210.-

(*) En el caso de los aportes solicitados a la CONABIP, el monto solicitado no puede superar el 75% del monto total del proyecto. Además, de ese 75% solo se puede utilizar un 50% para el pago de honorarios, sueldos, viáticos o imputaciones equivalentes.

Si el subsidio es solicitado ante la CONABIP, pueden unificarse los cuadros en uno solo, como el siguiente, agregando todos los reglones que sean necesarios:

DETALLE DEL GASTO DEL PROYECTO					
Recursos	**Cantidad**	**Precio**		**Importe a cubrir por:**	
(Detallar cada uno de los recursos necesarios, tanto los materiales como los humanos)		Unitario	Total	CONABIP (no puede superar el 75% del total del proyecto)	Aportes de la biblioteca y/o de otras instituciones
Subtotales				1	2
TOTAL DEL PROYECTO (suma de 1 y 2)					

La evaluación de todo proyecto debe ser definida en la fase de planificación, precisando la metodología y las herramientas (encuestas, entrevistas, observaciones, registros, etc.) que van a ser utilizadas para recabar la información adecuada.

Todo proyecto puede ser evaluado en forma continua, antes, durante y con posterioridad a su ejecución. Los informes parciales de evaluación pueden funcionar como insumos para el informe final y deben apuntar a introducir los ajustes necesarios, tomando en cuenta efectos o resultados no previstos en la formulación inicial. Toda evaluación debe tener en cuenta tanto los procesos como los resultados obtenidos. Se trata de valorar el impacto y la pertinencia del proyecto con respecto a sus objetivos, grupos destinatarios, plazos y recursos utilizados para la ejecución (presupuesto, personal y recursos materiales).

Evaluar impacto y pertinencia

Además de ser un requisito formal para la obtención de financiamiento es importante tener en cuenta que la evaluación del proyecto nos ayuda a repensar lo realizado y detectar qué salio bien y qué se puede mejorar. También puede dejar planteadas nuevas ideas o necesidades de profundizar alguna cuestión, lo que abre el camino para la presentación de un nuevo proyecto.

RESUMEN DEL FASCÍCULO

ARTICULACIÓN

Para llevar adelante proyectos que exceden la capacidad de gestión o la disponibilidad de los recursos es posible salir en la búsqueda de alianzas con otros actores sociales, que pueden tener algo para aportar. Estas articulaciones pueden ser **territoriales**, es decir, con instituciones del barrio, cercanas en el espacio; **sectoriales**, por fuera del territorio con otras organizaciones que realizan el mismo tipo de actividades o tienen intereses similares; **intersectoriales**, con otro tipo de instituciones que puedan encontrar algún punto de contacto para relacionarse y trabajar en conjunto. En cualquiera de estos casos, las articulaciones pueden darse con diferentes objetivos: para obtener recursos materiales, para obtener recursos financieros, para obtener asistencia técnica o capacitación o para promover decisiones políticas.

REDES

Trabajar en red posibilita fortalecer el trabajo comunitario, logrando mayor efectividad en el cumplimiento de los objetivos propuestos, tanto hacia adentro como hacia afuera de la comunidad. Además, permiten potenciar los recursos materiales y humanos generando un mayor alcance de las acciones.

BÚSQUEDA DE RECURSOS: LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Además de los recursos propios (a partir de actividades o cuota societaria), para poder implementar algunas acciones puntuales es posible acceder a fondos externos, a través de la articulación con otras entidades. Diversificar las fuentes de financiamiento permite una mayor estabilidad, reduciendo los riesgos que pueden surgir de la caída de alguna de las fuentes de ingresos. Una importante vía de financiamiento es la cooperación internacional. Para entrar en este universo es necesario conocer los organismos financiadores, estar atentos a convocatorias y becas que puedan surgir, aprender a identificar necesidades pasibles de obtener financiamiento y ser capaces de elaborar proyectos para captar dichos estímulos.

PROYECTOS

Un proyecto es un plan de trabajo; un conjunto ordenado de actividades con el fin de cumplir uno o más objetivos. Por lo general, cualquier tipo de proyecto responde a las siguientes preguntas: ¿Qué vamos a hacer? ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Quiénes? ¿Cuándo? ¿Qué necesitamos? ¿Cuánto va a costar?

MATERIAL CONSULTADO

- CENOC. 2007. Cuadernillos de capacitación de organizaciones de base. http://www.cenoc.gob.ar/Capacitacion (fecha de acceso: 10 de marzo de 2017).

- CONABIP. Guías del Servicio de Asistencia Técnica. http://www.conabip.gob.ar/servicios/sat (fecha de acceso: 10 de marzo de 2017).

- García Martín A. El papel de las bibliotecas en la cooperación al desarrollo. III Jornada Profesional de la Red de Bibliotecas del Instituto Cervantes: "Desarrollo, sostenibilidad y cultura: el papel social de las bibliotecas". https://www.youtube.com/watch?v=sxzmHwNNE7g (fecha de acceso: 10 de marzo de 2017).

- Materiales de los cursos virtuales "Estrategias de Gestión para Bibliotecas Populares I y II" y "Formulación de Proyectos y Búsqueda de Financiamiento" - UNTREF.

- Materiales de los cursos presenciales dictados por La Choza – Centro de Iniciativas para el Desarrollo Local.

- Oyarzún G. 2016. Cooperación internacional: paradigma en el desarrollo de las bibliotecas. http://segib.org/en/cooperacion-internacional-paradigma-en-el-desarrollo-de-las-bibliotecas/ (fecha de acceso: 10 de marzo de 2017).

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (IDH-PNUD). 2015. Informe sobre Desarrollo Humano. http://www.undp.org/spanish/ (fecha de acceso: 10 de marzo de 2017).

- Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI). "Manual para facilitar el acceso a la Cooperación Internacional". http://raci.org.ar/manual-para-facilitar-el-acceso-a-la-cooperacion-internacional/ (fecha de acceso: 10 de marzo de 2017).

- Ulla L. y Giomi C. 2006. Guía para la Elaboración de Proyectos Sociales. Espacio Editorial. Buenos Aires.

LA COLECCIÓN

Esta guía apunta a brindar a las bibliotecas populares algunas pautas y disparadores para introducir mejoras en sus tareas de gestión cotidiana y consecuentemente avanzar en el camino de su fortalecimiento institucional.

Las herramientas, ideas y saberes que se comparten, tanto aquellos de un nivel general como los más concretos o puntuales, han sido rescatados de las experiencias que nos transmiten las propias bibliotecas populares. En ese sentido, la heterogeneidad e invaluable riqueza que tiene este movimiento cultural único en el mundo, ha sido la fuente privilegiada para sistematizar de manera parcial y acotada el contenido de esta colección.

Se hace indispensable reconocer también el aporte que nos han brindado las Universidades Nacionales, especialmente la Universidad Nacional de Tres de Febrero y distintas entidades educativas con las que la CONABIP ha articulado, a través de la implementación de su Plan Nacional de Capacitación. El desarrollo de cursos virtuales y presenciales nos ha permitido acceder a intercambios con las bibliotecas y entre las bibliotecas de todo al país, en torno a ejes temáticos centrales en materia de gestión social y cultural.

La guía se compone de una serie de fascículos distribuidos en tres módulos:

- → Módulo Introductorio.
- → Módulo “Las Bibliotecas Populares hacia afuera”.
- → Módulo “Las Bibliotecas Populares hacia adentro”.

El Introductorio está compuesto por un único cuadernillo que aborda los conceptos y herramientas clave a tener en cuenta a la hora de emprender un proyecto de creación de una biblioteca popular. Brinda también información sobre el funcionamiento y beneficios que otorga la CONABIP, una vez que las bibliotecas populares obtienen su registro en la misma.

“Las Bibliotecas Populares hacia afuera” procura tratar aquellos temas que vinculan a la biblioteca con la comunidad que la rodea y sostiene (asociados, usuarios) y con otras organizaciones con las que puede articular para fortalecerse en su accionar y alcance.

Finalmente, “Las Bibliotecas Populares hacia adentro” está dedicado a contenidos y herramientas referidos a la gestión y organización interna y a todo lo concerniente al proyecto institucional de estas organizaciones de la comunidad.

Es importante aclarar que con el fin de ejemplificar los conceptos abordados, en cada uno de los cuadernillos se incluye un relato construido sobre la experiencia de una biblioteca popular inexistente en la realidad, pero basada en muchas bibliotecas populares de nuestro país.

Asimismo, creemos necesario explicitar que sin desconocer los debates actuales sobre la perspectiva de género en el uso del lenguaje, optamos en ocasiones por seguir las reglas ortográficas para facilitar la lectura.

Esperamos desde la CONABIP que todo lo vertido en este material cumpla su objetivo de orientar y acompañar el trabajo diario que llevan adelante los que dirigen, colaboran y participan de las bibliotecas populares, personas que dedican su tiempo y esfuerzo a una tarea admirable que crea oportunidades, genera posibilidades y abre puertas que conducen siempre a un lugar mucho mejor...

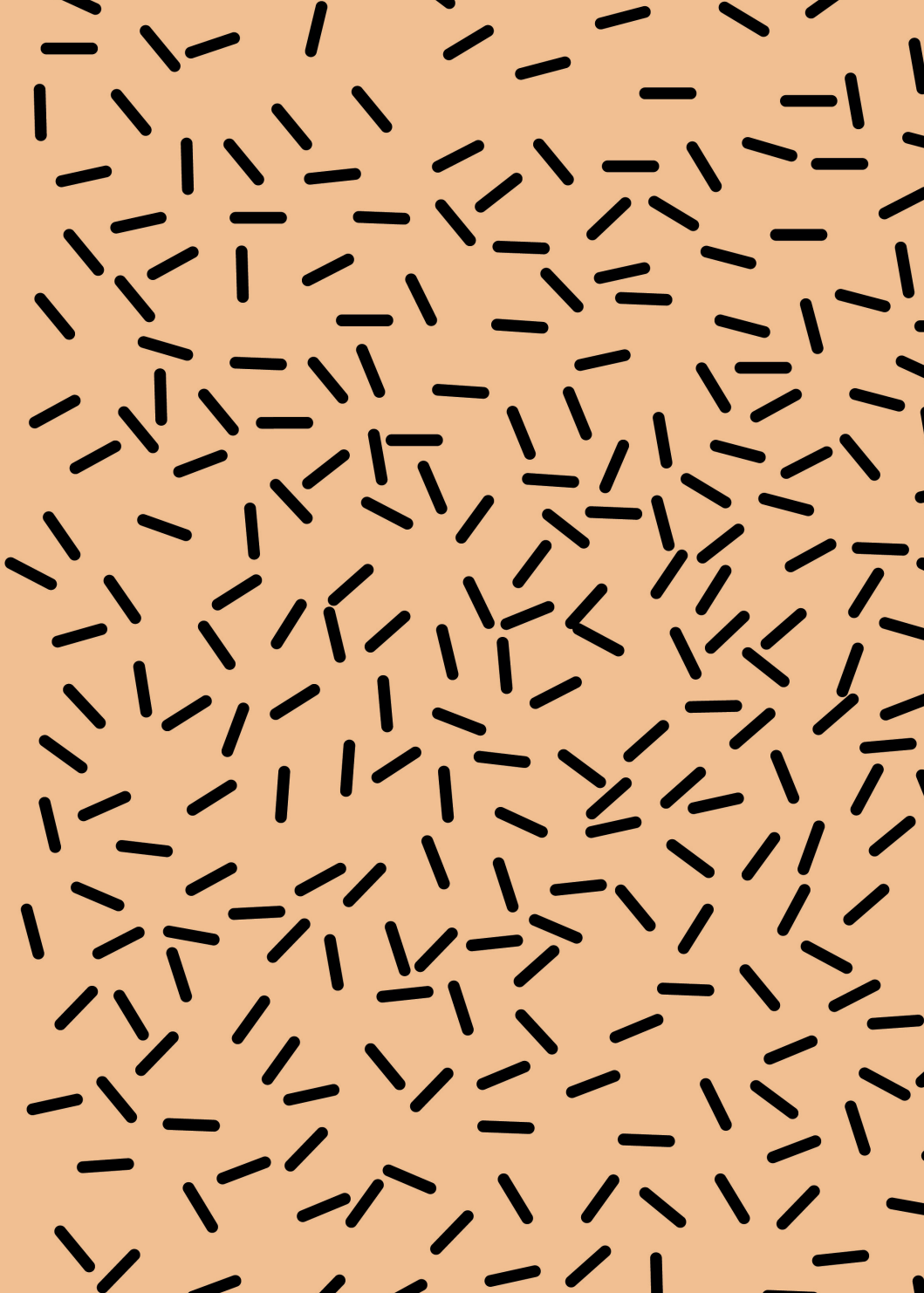
CONABIP

DIRECCIÓN POSTAL
AYACUCHO 1578 (1112)
Ciudad Autónoma de Buenos Aires

LÍNEA GRATUITA
0800-444-0068

WEB
www.conabip.gob.ar

EMAIL
info@conabip.gob.ar



ISBN 978-987-1696-19-2

conabip
Comisión Nacional de Bibliotecas Populares

Ministerio de Cultura
Presidencia de la Nación