

Ana LORETO*

*Directora del Consejo de Preservación y Desarrollo de la Universidad Central de Venezuela (COPRED)

COPRED: UN LABORATORIO PARA LA GESTIÓN

ESPECIAL

Durante estos días presentamos a la Ciudad Universitaria de Caracas (CUC), con sus valores y atributos más significativos. Igualmente han visto muchas imágenes que reflejan su riqueza y su importancia, ahora van a conocer otra de sus caras, la de un cotidiano que se habita con plenitud pero que también es portador de conflictos, deterioros y carencias.

Esta otra dimensión refleja una problemática que trasciende los hechos arquitectónicos

Las razones son diversas pero podemos mencionar el tema del crecimiento de la Universidad Central de Venezuela (UCV), la CUC fue concebida como un *campus* para albergar una población aproximada de 5.000 estudiantes. En la actualidad atiende las necesidades directas de 70.000 usuarios, entre estudiantes, empleados, profesores y visitantes, con una población flotante diaria de 30.000 personas que utiliza diversos servicios de la universidad, generándose aproximadamente una circulación de 21.000 vehículos diarios, en un espacio urbano sin residentes permanentes. El Hospital Universitario de 1.200 camas, inserto dentro del *campus*, concebido con una doble función docente y asistencial, atiende hoy aproximadamente 14.000 consultas diarias. Esta breve referencia permite ejemplificar la magnitud del esfuerzo necesario para llevar a cabo una gestión integral de este conjunto patrimonial ubicado en el centro geográfico y vial de la capital con toda la complejidad que esto significa.

Con el paso de los años la Universidad se ha hecho más compleja, como respuesta ante la emergencia de las demandas en el área de la educación superior. Estas demandas, que han sido históricamente el motor de este crecimiento, no han estado acompañadas de políticas claras en cuanto al tema de la planificación institucional, lo que derivó en el fortalecimiento de un modelo fragmentado, en el cual las facultades se constituyeron como feudos con gobiernos independientes.

Producir un cambio en esta cultura de actuación para abordar de manera coherente y coordinada la gestión para la preservación del Patrimonio de la Ciudad Universitaria, es la tarea más significativa que le ha sido encomendada al COPRED.

El COPRED es la instancia destinada a vincular las acciones de preservación y planificación del desarrollo de la planta física, junto con la planificación económica y financiera institucional.

La actuación de la organización en el corto y mediano plazo, se manifiesta en tres niveles:

1) Un primer nivel que trabaja en la definición de la estrategia de la organización mediante políticas, lineamientos y procedimientos que regulan las acciones, que intenta garantizar la gestión en el largo plazo; 2) un segundo nivel definido por los planes y programas a ejecutar para el rescate, ade-

cuación y consolidación de su planta física, en función de los recursos extraordinarios que disponga y, 3) un tercer nivel que acomete aspectos inmediatos y las emergencias.

Parte del éxito de la gestión institucional en su cotidianidad está determinado por una actuación sustentada en los siguientes factores clave:

Potencia recursos

Para ello el COPRED propicia el trabajo en equipo y la visión transdisciplinaria, toda vez que las acciones, proyectos o iniciativas se desarrollan junto con otras dependencias.

Realiza acciones demostrativas

Que permite dar a conocer lo que queremos hacer mediante pruebas piloto, a fin de calibrar la aceptación por parte de la opinión pública y propiciar apoyo económico en función de los resultados.

Trabaja para todos

Con la finalidad de instaurar un nuevo comportamiento capaz de establecer una relación de intercambio más profunda con la comunidad, a fin de propiciar las condiciones locales y nacionales para el éxito de las operaciones que se tengan previstas.

2/ Entendemos por «visión integral» la capacidad de entender cada una de las entidades en su globalidad e interconexión. Esto impone indiscutiblemente la aplicación de una metodología como modelo de trabajo garantizando el cumplimiento de las fases de diagnóstico y proyecto previas a las intervenciones y a la vez realizar los registros necesarios que permitan verificar y revisar las decisiones en cada una de las fases de trabajo.

3/ El COPRED está desarrollando el proyecto de Sistema de Información para la Gestión Patrimonial, que permitirá realizar un registro sistemático de las actuaciones y monitorear el estado de conservación de la CUC y de todo el patrimonio de la UCV, este proyecto está en su primera fase.

Sistematiza las Actuaciones

Para ello se plantea continuar trabajando en la definición de instrumentos como son las políticas, lineamientos y procedimientos que dirijan y regulen las acciones del COPRED.

Propicia la Visión Integral

Incorporando el mantenimiento preventivo y la apropiación social como componentes vitales para un manejo adecuado del bien.²

Esto lo podemos resumir en dos ejemplos la revitalización del polideportivo de Sierra Maestra. Este proyecto integra varios objetivos:

1. Pretenderá desarrollar un modelo para el manejo de las instalaciones deportivas, vinculando estrechamente el plan de uso con el de mantenimiento preventivo.
2. Permitirá reorientar actividades no compatibles que actualmente se desarrollan en el estadio olímpico y que producen un altísimo deterioro de sus instalaciones.
3. Posibilitará dar inicio a un plan de intercambio con la comunidad vecina para mejorar las condiciones de apropiación de este sector intermedio que en los actuales momentos es una zona marginada por la propia universidad y muy vulnerable.

El segundo ejemplo nos permite mostrar los diversos niveles de atención abordados por el COPRED. El Plan de racionalización del gasto y del consumo eléctrico.

Para ello es necesario continuar el desarrollo de los cuatro programas institucionales:

- 1) Programa de Capital Humano para la captación, desarrollo, mantenimiento y evaluación de recursos humanos a fin de fortalecer la gerencia media y reforzar las actividades de capacitación del personal;

- 2) Programa Organizacional, para mejorar la infraestructura física y tecnológica;

- 3) Programa Financiero, para aumentar sustancialmente los recursos, así como el número de solicitudes, acudiendo a otras instancias nacionales e internacionales;

- 4) Programa de Procesos e Instrumentos, para continuar con el diseño del plan de manejo, el desarrollo de la base de datos³ como instrumento para el control de la gestión y el inicio de la construcción de indicadores de gestión, que serán en definitiva los instrumentos que regirán la actuación a futura del COPRED y garantizarán acciones acordes con el carácter patrimonial de la CUC. El Plan Estratégico para la consolidación del COPRED, los Planes Operativos Anuales y el Plan de Manejo de la CUC, constituyen los instrumentos más importantes para la gestión.

Para ejemplificar el trabajo del COPRED, y la interrelación entre los diferentes aspectos de gestión mencionaremos tres de los programas del COPRED, referidos a en primer lugar a la administración del crecimiento de la Universidad, en segundo lugar el financiamiento alterno y por ultimo la participación.

El primer programa plantea garantizar un desarrollo armónico, equilibrado y sostenible de la planta física de la UCV.

Es por ello que se realiza un estudio que nos permitirá definir la "capacidad de carga" de las distintas edificaciones y lotes, que propenda a la racionalización y eficiencia del uso de los espacios existentes. Por la práctica administrativa tradicional los espacios y edificaciones de la Universidad han funcionado mediante adscripciones casi exclusivas a las estructuras académicas o administrativas a las que fueron entregados inicialmente. Mientras esto sucede y luego de medio siglo de uso, las estructuras han cambiado considera-

blemente, así como los requerimientos espaciales de las mismas. Si bien hay crecimiento, también ha habido reducción de los requerimientos espaciales de equipos e instalaciones, lo cual obliga a revisar los usos de espacio. Por supuesto ello parte no sólo de una investigación de la capacidad y eficiencia de uso de los espacios, si no también de la búsqueda de acuerdos y soluciones administrativas que permitan incrementar el uso compartido de algunos espacios dentro de las estructuras ya edificadas así como la aplicación de las nuevas tecnologías a la educación universitaria.

Los daños causados por la sobrecarga de algunos de sus espacios están a la vista, sin haberse contabilizado aún los costos que implican su recuperación. Sin embargo, ello no puede interpretarse en ningún caso como congelamiento del espacio y sus componentes edificados. La CUC se concibe con criterio de patrimonio vivo, aquel que convive adecuadamente con las demandas sociales del medio, siempre que estas no afecten la integridad del bien y mucho menos que pongan en peligro la transmisión generacional del mismo.

Por tal razón el COPRED propicia una visión a largo plazo, pues sólo con una política clara y con un direccionamiento racional y factible será posible reducir sustancialmente la presión sobre el patrimonio edificado.

El segundo programa esta referido al tema de los recursos financieros.

Con respecto a este tema la Universidad no dispone recursos para la recuperación de la planta física, por tal razón ha sido necesario establecer un régimen para su captación tanto ante el sector público como privado. Se establecieron tres estrategias: diversificación de las fuentes de financiamiento, concertación de esfuerzos y reorientación de los recursos internos. De

esta manera se realizan diversas modalidades de acercamiento a lo interno y externo de la institución.

Los aportes recibidos del sector privado han sido importantes porque contribuyen con la campaña de difusión sobre los valores de nuestro patrimonio, la Universidad como institución y su pertinencia social.

El COPRED mantiene una cartera de propuestas y proyectos que está presentando continuamente al sector público y privado. Para eso ha tenido que orientar la inversión de los fondos de la UCV hacia la elaboración de proyectos, pues sin ellos no es posible acceder a estos financiamientos para la etapa de ejecución de los trabajos. Esto a su vez ha permitido aumentar el número de proyectos, así como incorporar en este proceso a diferentes dependencias de la Universidad. Asociado a este programa podemos mencionar recursos para la restauración de obras de arte, proyecto de recuperación estructural de estructuras en voladizo de los corredores techados.

Por último con relación al tema de la participación, se propone favorecer el acercamiento de las estructuras organizadas de la comunidad universitaria y otras instituciones, al igual que estimular la participación de cada uno de los componentes de la comunidad en general, en los proyectos de interés de la organización. A continuación presentaremos dos casos que ejemplifican dos maneras de abordar este tema.

El primer caso se refiere a la creación de un programa de microempresas estudiantiles para actividades de mantenimiento preventivo, que utiliza la figura del estudiante para afianzar el sentido de pertenencia. Se introduce como elemento la participación del estudiante como empresario comprometido en el mantenimiento de la UCV, aprovechando las potencialidades de la propia universidad, como una forma de par-

ticipación a partir de los intereses particulares y las especificidades de cada organización.

Por ejemplo el control sanitario de los locales expendedores de comida de la CUC, es un tema que preocupa a la comunidad, aunque pareciera irrelevante, estos locales generan más del 50% de la basura que se recoge en la Ciudad Universitaria diariamente.

Para este caso se trabaja en la constitución de una pequeña empresa con estudiantes de la Escuela de Salud Pública.

Este programa incluye la formación y capacitación con relación a:

- Dirección y administración de empresas,
- Formación en el área de inspección sanitaria
- Orientación con relación al tema de trabajo comunitario,
- El tema del patrimonio.

Un segundo programa es la recuperación de algunos espacios públicos de la CUC con relación al impacto que generan los vendedores informales. Este tema nos remite ineludiblemente a la situación política y socioeconómica que atraviesa el país pues en la actualidad la crisis económica ha generado un desempleo alarmante que se traduce en un crecimiento desmedido del comercio informal.

Sin abordar en detalle un análisis de este aspecto, pues no es el objeto de esta presentación, no podemos soslayar su influencia en el deterioro de nuestro patrimonio cultural, pues el auge de esta actividad económica esta afectando a la ciudad de Caracas. Los caraqueños observamos como el comercio informal invade y degrada los espacios públicos, a la vez que estamos conscientes que revertir este proceso será cada día más difícil. De este modo, el buhonerismo

es un fenómeno que manifiesta físicamente el proceso de deterioro de la sociedad en su conjunto y trasciende a los problemas que afectan a nuestra ciudad universitaria:

La CUC no escapa de esta realidad y vemos como proliferan en sus bordes y a lo interno de sus instalaciones en menor grado, vendedores ambulantes.

En este contexto de recuperación de espacios públicos, que es uno de los valores de la CUC el COPRED inició en el 2001 el proyecto recuperación del acceso puerta Tres Gracias, de la CUC, que plantea devolver la condición original de este acceso desde una perspectiva actual, abriendo el flujo vial e incorporando el acceso directo desde la estación del Metro de Caracas, que mueve en la actualidad el 30% del flujo peatonal de la CUC.

La primera etapa fue ejecutada en el 2001, que permitió abrir este acceso nuevamente al circuito vial, la segunda etapa actualmente en ejecución contempla:

- Un proyecto físico con acciones puntuales.
- Un plan de seguridad concertado entre el Metro de Caracas, la Dirección de Seguridad de la UCV y la Jefatura civil de la Parroquia San Pedro.
- El esfuerzo financiero que asocia recursos económicos de: Alcaldía Mayor, la Electricidad de Caracas, y la UCV y esfuerzos de otros proyectos del COPRED como son: señalización, áreas verdes, adecuación de espacios públicos para minusválidos y manejo de situaciones de riesgo en espacios construidos.
- Por último, una negociación con los vendedores informales a través de una mesa para el diálogo organizada por la Jefatura Civil, el COPRED, las asociaciones de vecinos, y la Defensoría del Pueblo, para propiciar una salida factible a la coyuntura actual, mediante respuestas no excluyentes tales como la reubicación de estos comerciantes en un sector de la parroquia que cumpla con las características y los servicios adecuados para tal fin.

Estas acciones y estrategias van dirigidas a incentivar el interés de la comunidad universitaria en la resolución de sus propios problemas, de allí la importancia en las relaciones con las diferentes dependencias, potenciando los recursos de la institución, tratando de desdibujar los límites de actuación de las facultades e impulsando una visión en el largo plazo. Todo ello a partir de la coyuntura actual.

Queremos reforzar la idea que cuando nos referimos a gestión del patrimonio edificado, el aspecto de la recuperación física es uno de los temas pero no el único, ni necesariamente el más importante en los actuales momentos, pues el manejo trasciende lo físico: lograr un cambio sustancial en el modelo de actuación de la comunidad universitaria, en su sistema de valores a fin de incentivar una cultura de responsabilidad compartida que incorpore los conceptos de planificación, racionalización y sustentabilidad, es la tarea más relevante a acometer, por supuesto sin desestimar todos los esfuerzos destinados a la recuperación física del patrimonio edificado.

Es pues vital generar un equilibrio entre los recursos disponibles reuniendo voluntades, necesidades y expectativas de la comunidad universitaria, sus visiones particulares, y el compromiso de preservar este maravilloso patrimonio para el disfrute de las generaciones actuales y futuras.

1. Pacientes en espera, Consulta en el Hospital Universitario, 2005.

2. Presentación de la prueba de Aptitud Académica, Facultad de Ingeniería, UCV, 2005.

3. Oficina sede de la COPRED, edif. Biblioteca Central, Universidad Central de Venezuela, 2005.

4. Recolección de basura dentro del recinto universitario.

5. Vendedores informales, Plaza de las Tres Gracias.

Fotografías Catherine Goalard

