



Gestión del Proyecto Bivio de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana con el enfoque de la Metodología de Marco Lógico.

Revista Publicando, 3(6). 2016, 76-97. ISSN 1390-9304

Gestión del Proyecto BIVIO de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana con el enfoque de la Metodología de Marco Lógico.

Autora: Viena Medina González¹

1. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana, Cuba, viena@fcom.uh.cu

RESUMEN

En este trabajo se abordan elementos referentes a la biblioteca universitaria Zoe y Pablo de la Torriente Brau de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana y aspectos teóricos sobre la Metodología de Marco Lógico. Se exponen los objetivos del Proyecto BIVIO organizado por el Departamento de Ciencias de la Información de la Facultad, como apoyo al trabajo de la biblioteca de la propia institución académica, así como sus antecedentes. Se utiliza la herramienta Marco Lógico para la gestión del proyecto, se describen las diferentes etapas, se desarrolla la matriz y se propone un plan de acciones.

Palabras clave: Metodología de Marco Lógico, Proyecto Bivio, biblioteca universitaria



Gestión del Proyecto Bivio de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana con el enfoque de la Metodología de Marco Lógico.

Revista Publicando, 3(6). 2016, 76-97. ISSN 1390-9304

Project Management BIVIO Faculty of Communication of the University of Havana with the approach of the Logical Framework Methodology.

ABSTRACT

In this paper elements relating to the university library Zoe and Paul de la Torriente Brau, Faculty of Communication of the University of Havana and theoretical aspects of the Logical Framework Methodology addressed. Project objectives Bivio organized by the Department of Information Sciences Faculty, to support the work of the library of the academic institution itself and its antecedents are exposed. The logical framework tool for project management is used, it describes the different stages, the matrix is developed and an action plan is proposed.

Keywords: Logical Framework Methodology, Project Bivio, university library



1. INTRODUCCIÓN

En la sociedad actual, el gran auge tecnológico se une a la necesidad imperante del individuo, las organizaciones y los organismos de buscar, manejar y hacer uso de la información. Es por ello imprescindible la formación de profesionales capaces de desenvolverse en los ámbitos relacionados con la información y la comunicación, los cuales deben adquirir competencias que posibiliten la generación, tratamiento, difusión de la información y esencialmente, su adecuada utilización.

La Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, es la que se encarga de formar este tipo de profesional y donde se enclava la biblioteca universitaria Zoe y Pablo de la Torriente Brau, entidad que tiene la responsabilidad social de facilitar el acceso a los disímiles recursos de información con los que cuenta a los profesionales que se forman en dicha facultad, además de docentes e investigadores. A su vez se considera un centro de recursos para el aprendizaje, la docencia y la investigación, colaborando con los procesos de creación y difusión del conocimiento

Estos elementos pueden encontrarse explícitos en el plan estratégico de la biblioteca (2015-2018) donde se expone la misión de la biblioteca, la cual se basa, grosso modo, en brindar servicios de información eficientes y de calidad, capaces de satisfacer necesidades de formación e información de su comunidad académica y científica, convirtiéndose así en un espacio de apoyo al proceso de enseñanza /aprendizaje y al desarrollo de la investigación.

A pesar de los grandes avances que ha tenido la biblioteca, comparado con otros períodos y los esfuerzos que se han realizado, principalmente por su especialista principal y por la dirección de la facultad, por desarrollar un espacio facilitador de conocimientos, hoy día la biblioteca necesita de cambios en su quehacer que impulsen la motivación de alumnos y profesores a utilizar el gran bagaje informativo que esta puede ofrecer, además de que su comunidad se sienta parte del sistema y lo utilice como un espacio imprescindible para su desarrollo. Como último elemento, es válido señalar la importancia que presenta para este tipo de entidad el cumplimiento de su responsabilidad científico/ académica y su compromiso con la comunidad externa.



Con el objetivo de lograr lo anteriormente expuesto y apoyar el trabajo de la biblioteca se crea el Proyecto Bivio a finales del año 2012 perteneciente al Departamento de Ciencias de la Información de dicha Facultad y también originado a partir de la identificación de debilidades de los procesos y servicios de la biblioteca.

Antecedentes del proyecto

En los inicios del proyecto se integraron profesores del Departamento de Ciencias de la Información, en conjunto con la especialista principal de la biblioteca y alumnos que fueron divididos por grupos de trabajos orientados a los resultados esperados durante su ejecución:

1. Comunidad de la Facultad de Comunicación caracterizada sociológicamente. Necesidades de información de la comunidad de la Facultad identificadas.
2. Procesos y servicios de información de la BFCOM dirigidos a los intereses y demandas de la comunidad usuaria.
3. Políticas y manuales de procedimientos de la BFCOM en funcionamiento.
4. Sistema de Gestión Documental de la BFCOM diseñado e implementado.

Durante el primer año del proyecto, se obtuvieron resultados favorables, primeramente los alumnos se sintieron involucrados en un proyecto con altas aspiraciones de transformación y los trabajos realizados consistieron en el soporte teórico de los cambios a llevarse cabo. Se pudieron identificar las deficiencias en los procesos y servicios de la biblioteca a partir de una tormenta de ideas entre los involucrados que dio paso a una matriz DAFO, se difundió el proyecto como un espacio del proceso I+D, además de su impacto debido a la idea renovadora.

Para el desarrollo de la DAFO se realizó la técnica de la encuesta a docentes y administrativos. En el caso de los estudiantes se tuvo un intercambio informal con los interesados en el proyecto durante la Feria Caleidoscopio realizada en el año 2013. Durante este proceso se pudo desarrollar un estudio de usuarios donde se reflejaron necesidades informativas de la comunidad de usuarios y las principales deficiencias de la biblioteca en cuanto a servicios y procesos.

El mayor problema identificado fue la falta de sentido de pertenencia de la comunidad de usuarios con la biblioteca, al no sentirse identificados con la misma como un espacio



imprescindible para el desarrollo del proceso educativo y de aprendizaje, además del poco uso de los recursos de información que esta puede ofrecer.

Entre los resultados del proyecto en esa etapa se encuentran los trabajos realizados durante las Prácticas Laborales Interdisciplinarias (PLI)¹ de los cursos 2012-2013 y 2013-2014 por los estudiantes involucrados:

- Propuesta de manual de políticas y procedimientos sobre gestión de colecciones.
- Propuesta de estudios de usuarios.
- Propuesta de cuadro de clasificación.
- Propuesta de rediseño de servicios de información de la biblioteca.
- Inventario de las tipologías documentales que produce la biblioteca.
- Propuesta de arquitectura de información para el repositorio de la Facultad de Comunicación y la página de la biblioteca en la Intranet.
- Propuesta de diseño de nuevos procesos.
- Manual de procedimientos de la biblioteca.
- Manual para el procesamiento en ABCD.
- Recomendaciones para favorecer la gestión documental en la biblioteca.

En el año 2015 el proyecto necesitó de reajustes y un rediseño de su alcance y nuevas propuestas de acciones a llevar a cabo, teniendo en cuenta las debilidades ya identificadas en sus inicios a partir de una matriz DAFO y los nuevos criterios presentados por los alumnos que cursaban 4to año en el curso 2014-2015, los cuales fueron capaces de analizar la matriz ya confeccionada, descartar los problemas ya resueltos y señalar los que aún persisten.

Para poder llevar a cabo la planificación, organización y desarrollo del proyecto se consideró pertinente utilizar la Metodología de Marco Lógico por las oportunidades que ofrece dicha

¹ Momento esencial para la obtención de resultados en el proyecto.



herramienta para la gestión de un proyecto, ya que permite la clara orientación de los problemas en objetivos esenciales que se derivarán en una propuesta de acciones concretas.

2. MÉTODOS

Se realizó un estudio de tipo descriptivo. En un primer momento se llevó a cabo un análisis documental para conocer sobre los beneficios que trae consigo la aplicación de la herramienta Marco Lógico y esencialmente en la biblioteca universitaria según los objetivos del proyecto trazado. Se abordan aspectos teóricos referentes al tema, así como criterios de diversos autores. En un segundo momento se aplica la metodología de Marco Lógico para la planificación y organización del Proyecto Bivio y como resultado una propuesta de acciones.

3. RESULTADOS

Metodología de Marco Lógico

La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas. (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005)

Puede utilizarse en todas las etapas del proyecto: durante la identificación de los problemas, la planificación y organización, en su implementación y posterior monitoreo y evaluación del funcionamiento de las acciones desarrolladas en el proyecto.

Es una herramienta que puede llevarse conjuntamente con la planeación estratégica, ya que ambas permiten orientar las acciones y así cumplir con las metas propuestas en los proyectos. (Banco Interamericano de Desarrollo, 1997).

A su vez, es considerada una herramienta para mejorar la calidad de los proyectos, clarificar sus objetivos, definir los elementos clave a tener en cuenta para la propuesta de acciones, crear la estrategia de monitoreo y evaluación. Facilita la comunicación entre las partes involucradas o



aquellas que se benefician con los resultados del proyecto. De manera sintética orienta la planificación a los resultados esperados, mostrando precisión y claridad en las tareas; puede considerarse la guía del proyecto y el medio por el cual puede difundirse.

La Metodología del Marco Lógico contempla: análisis del problema, análisis de los involucrados, jerarquía de objetivos y selección de una estrategia de implementación óptima. El producto de esta metodología analítica es la Matriz (el marco lógico), la cual resume lo que el proyecto pretende hacer y cómo, cuáles son los supuestos claves y cómo los insumos y productos del proyecto serán monitoreados y evaluados. (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005)

La Metodología contempla dos etapas (Comisión Europea, 2001) que se desarrollan paso a paso en las fases de identificación y de diseño del ciclo de vida del proyecto:

- Identificación del problema y alternativas de solución, en la que se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla. La idea central consiste en que los proyectos son diseñados para resolver los problemas a los que se enfrentan los grupos meta o beneficiarios y responder a sus necesidades e intereses. Existen cuatro tipos de análisis para realizar: el análisis de involucrados, el análisis de problemas (imagen de la realidad), el análisis de objetivos (imagen del futuro y de una situación mejor) y el análisis de estrategias (comparación de diferentes alternativas en respuesta a una situación precisa)
- La etapa de planificación, en la que la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. En esta etapa se elabora la matriz de marco lógico. Las actividades y los recursos son definidos y visualizados en cierto tiempo.

Planificación y organización del Proyecto Bivio con la Metodología de Marco Lógico

A continuación se describen los diferentes elementos que componen cada una de estas etapas, puesto en práctica con el Proyecto Bivio.

Identificación del problema y alternativas de solución



En la segunda etapa del proyecto, cuando se decide su rediseño, se orienta como trabajo de clase de la asignatura Técnicas y Herramientas Avanzadas Gerenciales Aplicables a Unidades de Información a los alumnos de 4^{to} año del curso 2014-2015, realizar un análisis con la herramienta DAFO ya desarrollada en los inicios, e identificar las debilidades ya resueltas, las que persistían y algunas nuevas como criterios de este segmento de usuarios.

Es válido señalar que dicha tarea se orienta teniendo en cuenta que la mayoría de los alumnos de este año estuvieron involucrados en el proyecto y formaron parte de la realización de la primera DAFO. Además, con el objetivo de cumplir con la orientación de relacionar las asignaturas con los proyectos.

Como resultado se constató que persiste la problemática identificada desde los inicios, a pesar de los cambios que se han podido llevar a cabo:

Falta de sentido de pertenencia de la comunidad de usuarios con la biblioteca, al no sentirse identificados con la misma como un espacio imprescindible para el desarrollo del proceso educativo y de aprendizaje, además del poco uso de los recursos de información que esta puede ofrecer. También se pudo constatar que continúan las deficiencias en el funcionamiento de los procesos y los servicios de información.

Análisis de involucrados

En este análisis se especifican aquellos actores sociales involucrados en la organización, ejecución y evaluación del proyecto. Para esta etapa de trabajo, además de incluir docentes y alumnos de Ciencias de la Información, se considera la posibilidad de integrar personal de Periodismo y Comunicación Social, ya que estos integrantes pudieran desarrollar sus habilidades en temas como el diseño de estrategias de comunicación, divulgación del proyecto, ayudar a desarrollar el servicio de extensión cultural, búsqueda de información para el proyecto, entre otras tareas. Esto con el objetivo de integrar los conocimientos de las tres carreras: Ciencias de la Información, Comunicación Social y Periodismo, pues todas forman parte de la comunidad de usuarios de la biblioteca.



Se considera relevante para un segundo momento del proyecto establecer alianzas con entidades que puedan financiar proyectos que tributen a la biblioteca, coordinados por el proyecto BIVIO o que ayuden en la realización de tareas. Estas podrían formar parte de los involucrados en un futuro.

Actualmente forman parte del proyecto los siguientes actores:

- Docentes del Departamento de Ciencias de la Información
- Especialista principal de la biblioteca de la Facultad.
- Dirección de la Facultad.
- Estudiantes de 1^{ro} a 5^{to} año (se integrarán las tres carreras).

Análisis de problemas

Problema principal: Deficiencias en el funcionamiento de los servicios y procesos de la BFCOM.

Causa	Efecto
Insuficiente número de personal para la atención de usuarios y la ejecución de los procesos.	Demora de los procesos o no ejecución. La especialista debe atender a varios usuarios al mismo tiempo. Falta de especialización de los servicios según el tipo de usuario. Los servicios no se extienden más allá de los tradicionales. Catálogo tradicional desactualizado. La biblioteca no puede ampliar su horario de servicio a los sábados.
Problemas de financiamiento y falta de recursos materiales.	Problemas para la búsqueda y recuperación de las tesis anteriores al año 2005. Posibilidad de pérdida por deterioro de las impresas. No se pueden digitalizar las tesis anteriores al año 2005 que se encuentran deterioradas. Rigidez y limitación de las vías de adquisición de los recursos bibliográficos.
Falta de espacio suficiente para la hemeroteca y la estantería abierta.	No se pueden guardar los periódicos de varios meses y existe dificultad preservar revistas y boletines impresos.
Desactualización del Kardex.	Dificultades en el control, búsqueda y recuperación de las revistas.
No existen mecanismos sólidos de comunicación interna que faciliten la transmisión de informaciones de interés, más	La comunidad de usuarios desconoce el gran bagaje informativo con el que cuenta la biblioteca, sus servicios y oportunidades. La biblioteca no representa para sus usuarios un espacio donde pueda informarse de temas de interés.



allá de la Intranet, espacio que también carece de información de interés para sus usuarios.	Poco interés de los estudiantes hacia el tema “biblioteca” y apatía en torno a la biblioteca de la Facultad. Poca visualización de la biblioteca en la Intranet de la Facultad. Se desconocen las bondades del repositorio y toda la información académica que en él se encuentra. Bajo nivel de consulta de gran parte del fondo.
Poca interrelación entre los departamentos y la biblioteca.	Los profesores desconocen sobre los servicios y oportunidades que ofrece la biblioteca para sus clases e investigaciones. La biblioteca desconoce, en ocasiones, la información que necesitan los estudiantes, docentes e investigadores. La biblioteca no cuenta con toda la producción científica de los docentes e investigadores.
No existen mecanismos que faciliten la comunicación con la comunidad de usuarios, para así conocer sobre sus intereses y necesidades de información.	La poca diversificación de los servicios de información. El poco desarrollo del servicio de disseminación selectiva de la información. No se corresponde la información que se ofrece con la necesidad real del usuario.
No se sigue una política de desarrollo de colecciones.	En ocasiones no existe correspondencia entre las necesidad de información y lo que se encuentra en el fondo bibliográfico. Desconocimiento de las colecciones en lo que respecta a cantidad de documentos existentes, y el respaldo bibliográfico a temáticas centrales para la Facultad. Desconocimiento si algunos documentos pueden formar parte del fondo asignándoles materias o si deben pasar a evaluación para el expurgo. Ausencia de un registro para el control de la entrada de documentos, que facilite un conocimiento de las colecciones. No se encuentran todos los documentos que están registrados en el catálogo. Deficiencia en la búsqueda y recuperación de la información.
No se ha implementado la política de gestión documental.	La valoración y descarte de los documentos se realiza de acuerdo a los criterios de la bibliotecaria. No se ha implementado el cuadro de clasificación ya diseñado. Los documentos de archivo se guardan sin criterio de almacenamiento
No existe una política de conservación ni condiciones materiales.	Deterioro de las colecciones del fondo impreso de la biblioteca, principalmente las tesis de años anteriores al 2005. No existe evidencia o registro de los documentos deteriorados. Se puede perder una parte del patrimonio bibliográfico de la Facultad.
Insuficiente aplicación de herramientas para la gestión de los procesos y flujos información.	Hay procesos que no generan los documentos correctos. No existe claridad en cuanto a la salida de los procesos. Deficiencias en los servicios de información. Problemas de organización de los procedimientos y tareas.
Inexistencia de herramientas para la indización de los	Problema para la búsqueda y recuperación de información. No se corresponde el resultado de la búsqueda con la demanda de



documentos	información.
No se ponen en práctica los trabajos realizados durante las PLI de los alumnos integrados al proyecto BIVIO en su primera etapa; además de las tesis y trabajos presentados en el Fórum estudiantil que tributan a la biblioteca.	Se duplican los esfuerzos de trabajo cuando se hacen nuevamente los estudios relacionados con la biblioteca El proyecto no obtiene resultados prácticos y medibles.
No se gestiona un gran número de información digital que pueden demandar los usuarios.	No se recuperan y preservan, números de revistas, ponencias de congresos, artículos de periódicos, publicaciones en sitios web. Poco uso de la intranet de la facultad para difundir sus servicios, eventos, actividades.
Poca interrelación con otras bibliotecas que pertenecen a la red de bibliotecas y con entidades a fines al perfil de las tres carreras.	Deficiencias en el servicio de referencia. Pocos mecanismos de colaboración y asesorías.
Desconocimiento de gran parte de las instituciones afines al perfil de las carreras de la facultad.	Poca atracción de usuarios externos. Desconocimiento de instituciones que cuentan con fondos bibliográficos afines a los intereses de los usuarios de la biblioteca. Deficiencias en el servicio de referencia. Pocos proyectos de colaboración.

Tabla 1: Análisis de problemas

Análisis de objetivos

Objetivo general: Perfeccionar los procesos y servicios de información de la BFCOM.

Causa	Efecto
Aumentar el número de personal para la atención de usuarios y la ejecución de los procesos.	Mayor rapidez en los servicios y procesos. Ejecución de todos los procesos de la biblioteca. Se ofrecen con mayor eficiencia servicios especializados: Diseminación selectiva de la información. Diversificación de los servicios de información. Actualización del catálogo tradicional. Se amplía el horario de servicio hasta los sábados.
Obtener nuevas fuentes de financiamiento para la adquisición de nuevos recursos de información.	Se digitalizan las tesis anteriores al año 2005 para evitar su pérdida y deterioro. Se utilizan nuevas vías de adquisición para la obtención de recursos bibliográficos.
Buscar nuevos mecanismos para	Se preservan los periódicos de hasta 6 meses, revistas y boletines



el desarrollo de la hemeroteca y la utilización de la estantería abierta.	impresos.
Actualizar el Kardex.	Se logra el eficiente control, búsqueda y recuperación de las revistas de la hemeroteca.
Buscar mecanismos sólidos de comunicación interna que faciliten la transmisión de informaciones de interés, más allá de la Intranet; además de actualizar esta última con información sobre la biblioteca de interés para los usuarios.	La comunidad de usuarios conoce el gran bagaje informativo con el que cuenta la btk, sus servicios y oportunidades. La biblioteca representa para sus usuarios un espacio donde pueden informarse de temas de interés. Mayor visualización de la biblioteca en la Intranet. Aumento del interés de los estudiantes, docentes, investigadores y trabajadores en general hacia el tema “biblioteca” y disminución de la apatía en torno a la biblioteca de la Facultad. Conocimiento por parte de los usuarios de las bondades del repositorio y toda la información académica que en este se encuentra. Alto nivel de consulta de gran parte del fondo.
Lograr una mayor interrelación entre los departamentos y la biblioteca.	Los profesores conocen sobre los servicios y oportunidades que ofrece la biblioteca para sus clases e investigaciones. La biblioteca conoce la información que necesitan los estudiantes, docentes e investigadores La biblioteca cuenta con toda la producción científica de los docentes e investigadores.
Buscar mecanismos que faciliten la comunicación con la comunidad de usuarios, para así conocer sobre sus intereses y necesidades de información.	Diversificación de los servicio de información. Desarrollo del servicio de diseminación selectiva de la información. Se corresponde la información recuperada durante la búsqueda con la necesidad real del usuario. Mejora de los servicios y los procesos.
Diseñar e implementar la política de desarrollo de colecciones y el manual de procedimientos.	Existe correspondencia entre las necesidad de información y lo que se encuentra en el fondo bibliográfico. Conocimiento de las colecciones en lo que respecta a cantidad de documentos existentes, y el respaldo bibliográfico (desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo) a temáticas centrales para la Facultad. Conocimiento sobre los documentos que pueden formar parte del fondo asignándoles materias o si deben pasar a evaluación para el expurgo. Existencia de un registro para el control de la entrada de documentos, que facilite un conocimiento de las colecciones. Catálogo tradicional actualizado. Eficiente búsqueda y recuperación de la información que se encuentra en el catálogo. Mejoras en los procesos.
Implementar la política de gestión documental.	La valoración y descarte de los documentos se realiza de acuerdo con la política de gestión documental. Puesta en práctica del cuadro de clasificación.



	Existencia de un criterio de almacenamiento para los documentos de archivo.
Diseñar e implementar una política de conservación. Adquirir recursos materiales para la conservación.	Evitar el deterioro de las colecciones del fondo impreso de la biblioteca, principalmente las tesis de años anteriores al 2005. Contar con un registro donde se evidencien los documentos deteriorados. Evitar la pérdida del patrimonio bibliográfico de la Facultad.
Aplicar herramientas para la gestión de los procesos y flujos de información.	Los procesos generan los documentos correctos. Se conoce la salida de cada proceso. Se brindan mejores servicios de información. Mayor organización de los procedimientos y tareas.
Utilizar herramientas para la indización de los documentos.	Mejoras en los procesos de representación, búsqueda y recuperación de la información. Se corresponde el resultado de la búsqueda con la demanda de información.
Poner en práctica los trabajos realizados durante las PLI de los alumnos integrados al proyecto BIVIO en su primera etapa. Además de las tesis y trabajos presentados en el Fórum estudiantil que tributan a la biblioteca.	No se duplican esfuerzos, pues no se repiten los mismos estudios relacionados con la biblioteca. El proyecto obtiene resultados prácticos y medibles.
Lograr una gestión de información digital más eficiente.	Se realizan búsquedas en la Intranet y la Internet de números y artículos de revistas, ponencias de congresos, artículos de periódicos, publicaciones en sitios web, que contengan información de interés para los usuarios. Publicación de información en la Intranet de la facultad sobre los servicios de la biblioteca, eventos, actividades.
Lograr la interrelación con otras bibliotecas que pertenecen a la red de la facultad y con entidades a fines al perfil de las 3 carreras.	Mejoras en el servicio de referencia. Lograr mecanismos de colaboración y asesorías.
Identificar aquellas instituciones afines al perfil de las carreras de la facultad.	Atracción de usuarios externos. Identificación de instituciones que cuentan con fondos bibliográficos afines a los intereses de los usuarios de la biblioteca. Mayor eficiencia en el servicio de referencia. Nuevos proyectos de colaboración.

Tabla 2: Análisis de objetivos

Matriz de Marco lógico



El marco lógico usa una matriz para mostrar los componentes de un proyecto y de esta forma resumir los objetivos y propósitos del mismo, orientando de manera concreta la consecución del trabajo con información específica y necesaria para su desarrollo.

Niveles	Resumen Narrativo	Indic.Objetiv. Verificables	Medios de Verificación	Suposiciones Importantes
Objetivo General	Convertir a la BFCOM en un centro de referencia, cambiando la percepción de sus usuarios en relación al valor que esta representa para el desarrollo docente-investigativo de la Facultad.	Cantidad de usuarios que consumen los servicios de la biblioteca. Frecuencia con que se asiste a la biblioteca.	Registro de usuarios (tipos de usuarios)	Cambia la cultura organizacional de la facultad. La BFCOM se convierte para el usuario un espacio donde adquiere la información que necesita. La BFCOM se convierte en un sistema relevante dentro del contexto de la Facultad.
Objetivo del proyecto	Perfeccionar los procesos y servicios de información de la BFCOM.	Rapidez y eficiencia en la prestación de servicios y ejecución de procesos. Diversificación de los servicios. Nivel de satisfacción de los usuarios. Pertinencia de la información brindada.	Estudios de usuarios. (Encuestas y entrevistas) Retroalimentación del especialista con los usuarios en el momento de brindar el servicio.	Cambia el "Know How" del BFCOM. Mayor uso de los servicios y oportunidades que ofrece la BFCOM. Aumenta el personal especializado de la BFCOM. Cambia la percepción de los usuarios sobre el trabajo de la BFCOM.
Resultados o Productos (1)	Mayor eficiencia, eficacia y calidad en los servicios y procesos.	Uso y manejo de los recursos de información destinados para la realización de los procesos. Cumplimiento de las normas y procedimientos. Rapidez en la ejecución de los procesos. Rapidez en la	Evaluación periódica del desarrollo de los procesos, por ejemplo: uso de herramientas de gestión: Diagrama de procesos. Evaluación del cumplimiento de normas y procedimientos. Evaluación del estado físico de los	Mejoras en la infraestructura tecnológica. Se cuenta con los recursos materiales necesarios. Obtención de financiamiento. Nuevas vías para la adquisición de fondos bibliográficos. Se cuenta con una mayor cantidad de



		prestación de los servicios. Servicios más demandados. La productividad y mejora en la eficiencia a partir del uso de la información con la que cuenta la biblioteca. Grado de relación de los contenidos de las asignaturas con la bibliografía impresa y digital que ofrece la BFCOM.	fondos bibliográficos. Estudios de usuarios (encuestas y entrevistas). Retroalimentación especialista-usuario Levantamiento de información en los departamentos para saber si se corresponde la información que ofrece la BFCOM con los contenidos de las asignaturas.	profesionales capacitados para trabajar en la BFCOM.
(2)	Rediseño y diversificación de los servicios.	2-Cantidad y pertinencia de los servicios que se ofrecen. 2-Costo-beneficio de un determinado servicio.	Evaluación de los servicios.	Ofrecer servicios que se correspondan con las necesidades informativas de los usuarios.
(3)	Hacer un mayor uso de las plataformas tecnológicas para la promoción de servicios y oportunidades de la BFCOM.	Vías más usadas por los usuarios para conocer sobre los servicios y oportunidades de la BFCOM. Tipo de información que se difunde por estas vías. Disponibilidad de la Información.	Estudio de usuarios.	Mayor socialización de la información.
(4)	Mayor conocimiento por parte de los usuarios de los servicios y	Grado de información que tienen los usuarios sobre los	Estudio de usuarios.	Se utilizan los servicios de la biblioteca y se considera un espacio esencial para la



	oportunidades que ofrece la BFCOM.	servicios y oportunidades que ofrece la biblioteca.		búsqueda de información.
(5)	5-Mayor uso de los servicios de la BFCOM por parte de los usuarios.	Servicios más demandados. Fuentes de información más demandadas. Cantidad de veces que el usuario demanda los servicios de la biblioteca. Cantidad de usuarios reales. Nivel de satisfacción de los usuarios. Grado de accesibilidad y disponibilidad de la información.	Estudio de usuarios. Retroalimentación del especialista con el usuario en el momento de brindar el servicio.	La biblioteca es considerada un espacio esencial para el desarrollo docente investigativo de sus usuarios.



(6)	Se evita el deterioro de los fondos bibliográficos.	Estado físico de los fondos. Existencia y cumplimiento de la política de conservación. Nivel de recuperación de los documentos deteriorados.	Evaluar las condiciones físicas de los fondos y lugar de almacenamiento. Diagnóstico de las políticas de conservación. Evaluar el proceso de digitalización.	Se puede recuperar íntegramente la información deteriorada y no se pierde el patrimonio bibliográfico de la Facultad.
-----	---	--	--	---

Tabla 3. Matriz de Marco Lógico

Propuesta de acciones para un primer momento de esta etapa del proyecto

Estas acciones serán divididas por cada uno de los grupos de trabajo: *Políticas, procedimientos y gestión documental; Procesos y servicios de información, Comunidad de usuarios y necesidades informativas y Comunidad externa*. Este último se considerará una acción estratégica a largo plazo. Por último se proponen acciones para la divulgación del proyecto y la presentación de sus resultados.

Políticas, procedimientos y gestión documental

- Poner en práctica las propuestas realizadas por los estudiantes que trabajaron en el proyecto en sus inicios, referente al manual de procedimientos, cuadro de clasificación, gestión documental y otras políticas de trabajo.
- Implementar propuestas realizadas en el fórum estudiantil y las tesis relacionadas con la biblioteca.
- Diseñar e implementar una política de desarrollo de colecciones y conservación de documentos.
- Revisar los criterios sobre la adquisición de documentos para la aceptación de nuevas donaciones.
- Rehacer el catálogo tradicional de la biblioteca a partir de un manual de procedimientos de procesamiento físico del fondo.
- Realizar una valoración de los fondos de la biblioteca para determinar la pertinencia de los documentos, lo cual requiere de una nueva revisión de la política de expurgo de la biblioteca.



Gestión del Proyecto Bivio de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana con el enfoque de la Metodología de Marco Lógico.

Revista Publicando, 3(6). 2016, 76-97. ISSN 1390-9304

Aquellos documentos que requieran de un análisis más especializado deberán ser valorados con los departamentos.

Procesos y servicios de información

- Crear un catálogo de publicaciones seriadas más completo que el modelo común de Kardex.
- Realizar un diagrama de procesos de la Biblioteca y un flujo informacional con énfasis en las salidas documentales y sus características.
- Buscar nuevas vías para la adquisición de bibliografía.
- Trazar una estrategia que permita a la biblioteca contar en formato digital (pdf) con los artículos publicados por el claustro, los mejores trabajos de curso de las asignaturas de las tres carreras, además de los presentados en el fórum.
- Utilizar las tesis de grado para realizar propuestas de mejoras para la biblioteca y que tributen al proyecto.
- Desarrollo de un proyecto de alfabetización informacional y de digitalización de las tesis antes del 2005 para evitar su deterioro y pérdida.
- Identificar las fuentes de información que conforman el patrimonio documental que se encuentra en la biblioteca.
- Gestión de fuentes bibliográficas (impresa y digital). Gestionar la suscripción de revistas de interés para los usuarios. Tener en cuenta trabajos de cursos que se presentan en fórum de alta calidad, ponencias en eventos, artículos, etc.
- Rediseño de servicios, en el caso de búsqueda de información realizarlo en las plataformas digitales: Búsqueda y recuperación de información en internet y la intranet de Cuba, descargar artículos, documentos de interés, números de revistas como: Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud, Ciencia de la Información, Temas y otras relacionadas con el perfil de las carreras.
- Integrar las disciplinas y asignaturas con el trabajo de la biblioteca (trabajos finales, tesis de grado).



Gestión del Proyecto Bivio de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana con el enfoque de la Metodología de Marco Lógico.

Revista Publicando, 3(6). 2016, 76-97. ISSN 1390-9304

-Mayor interrelación de la biblioteca con los departamentos para conocer la bibliografía que se necesita para la docencia e investigación; así como potenciar el intercambio, el asesoramiento y la colaboración entre la biblioteca y los departamentos.

-Diseñar y desarrollar el servicio de extensión cultural con el objetivo de promover presentaciones y venta de libros, encuentros con autores y personalidades, exposiciones. Convertir la biblioteca en una sede de la Feria del Libro.

-Diseñar e implementar el servicio de formación de usuarios, principalmente para primer año.

-Desarrollar herramientas de gestión como: diagrama de procesos y de flujos de información, la gestión de la calidad total y el benchmarking.

-Lograr una mayor visualización de la biblioteca en la Intranet y el mapa organizacional de la Facultad.

-Promover el uso de las plataformas tecnológicas existentes en la facultad que difunden información: Intranet, sitio web, repositorio, además del uso del correo.

-Llevar a cabo la propuesta de contenidos de la página de la biblioteca en la Intranet de la Facultad, incorporando nuevas ideas, donde la biblioteca cambie a la tendencia de biblioteca 2.0 y los usuarios puedan intercambiar sobre sus experiencias académicas y culturales, sugerir bibliografías y mejoras para el trabajo de la biblioteca.

-Publicar en la página de la biblioteca de la Intranet información relacionada con: pasos para realizar una tesis, entidades a fines, revistas de las carreras donde se puede publicar y de mayor relevancia; los servicios y oportunidades que ofrece la biblioteca y eventos donde estén involucrados los profesionales de los departamentos.

-Gestionar cursos de interés para los usuarios, como lo relacionado con los formatos bibliográficos en que se entregan las bibliografías de tesis, ponencias y artículos de revistas.

Comunidad de usuarios y necesidades informativas

-Hacer un uso más eficiente del registro de usuarios, incorporándole cambios.

-Realizar estudios de usuarios y otros mecanismos de retroalimentación con mayor periodicidad.

Comunidad externa



- Brindar asesoría a otras bibliotecas pertenecientes a la Red de Bibliotecas Universitarias en coordinación con el departamento de Ciencias de la Información.
- Aumentar la colaboración y el intercambio con la Dirección de Información Científico Técnica de la Biblioteca Central de la UH. Participación en cursos y eventos.
- Identificar y gestionar relaciones con entidades a fines al perfil de la comunidad de usuarios. (asociaciones, organizaciones de información, entidades donde se realizan las prácticas laborales, instituciones que forman parte de los proyectos institucionales, etc.).
- Atraer usuarios externos de otras entidades, tener definidas estas entidades para poder intercambiar y así lograr proyectos de intercambio.
- Identificar especialistas de entidades externas que puedan ofrecer conferencias en la facultad.
- Gestionar un bibliotecario en la Red de Bibliotecas Universitarias para que se incorpore a laborar en la biblioteca de la Facultad.
- Gestionar fuentes de financiamiento para la obtención de recursos materiales. Intercambio con la dirección de la facultad.

Acciones para la divulgación del proyecto y presentación de sus resultados

- Presentar en el fórum estudiantil y otros eventos trabajos relacionados con el proyecto.
- Lograr una interrelación de las asignaturas con el proyecto, tributando a las acciones de la biblioteca con los trabajos de curso y las tesis.
- Difusión del proyecto y sus resultados (Intranet, murales, clases, eventos).
- Diseñar una estrategia de comunicación donde se divulguen los objetivos y resultados del proyecto.
- Estrechar vínculos con otros proyectos de la facultad y los tres departamentos.
- Involucrar las tres carreras en el proyecto.



CONCLUSIONES

-El Proyecto Bivio se orienta hacia los cambios cuantitativos y cualitativos de la biblioteca universitaria Zoe y Pablo de la Torriente Brau de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, apoyando su labor como ente esencial en el desarrollo académico e investigativo de la institución.

-Es válido destacar que el proyecto se encuentra en una etapa de reorganización, para posteriormente trabajar en aras de que los resultados sean medibles y el proyecto sea realmente sostenible.

-Un momento clave para el desarrollo del proyecto son las PLI, donde estudiantes de diversos años y de las tres carreras podrán poner en práctica sus conocimientos, además se trabajará todo el curso con los estudiantes involucrados de manera permanente.

-Se considera que en el intervalo de un año se pueda entrar en la etapa de la Metodología de Marco Lógico relacionada con la revisión y evaluación de aquellas acciones concretadas en el curso 2015-2016.

-La Metodología de Marco Lógico ha servido de gran utilidad para poder identificar las mayores problemáticas que afectan los procesos y servicios de información de la biblioteca, así como puntualizar los objetivos del proyecto y las acciones de partida.

-Próximamente pueden surgir cambios en las acciones que se proponen, pues el equipo de trabajo debe reunirse para concretar tareas. Además, actualmente se encuentra en realización una tesis de pregrado que abarcará todo lo referente al diagnóstico de la situación actual de la biblioteca para la posterior ampliación y especificación de las propuestas.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Banco Interamericano de Desarrollo. (1997). Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. En E. Ortegón; J. F. Pacheco y A. Prieto (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: Área de proyectos y programación de inversiones. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
2. Comisión Europea. (2001). *Manual de Gestión del Ciclo de Proyecto*. (p.9)
3. Ortegón, E.; Pacheco, J. F. y Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas* (p.13). Santiago de Chile: Área de proyectos y programación de inversiones. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
4. Plan estratégico de la Biblioteca Zoe y Pablo de la Torriente Brau. 2015-2018. (p.1).