

## **Criterios para la Evaluación de Proyectos de Gestión de Recursos Externos para Sistemas Bibliotecarios**

Por: Adrián Zaragoza Tapia  
Jefe del Departamento de Planeación y Desarrollo  
Dirección General de Bibliotecas  
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo UMSNH

### **Resumen**

El Departamento de Planeación y Desarrollo de la Dirección General de Bibliotecas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, ha elaborado proyectos de gestión de recursos externos con éxito para el Sistema Bibliotecario; sin embargo, esto no ha sido producto de la casualidad, ya que para su elaboración se emplea un método sencillo, desarrollado a partir de elementos tomados de destacados ponentes en el ámbito de la planeación estratégica, los sistemas de gestión de calidad y el cambio organizacional.

A partir de esta experiencia, la ponencia presenta, a manera de criterios, los elementos que pueden ser utilizados para evaluar los proyectos de gestión de recursos externos para sistemas bibliotecarios, antes de que estos sean presentados para su concurso ante las instancias financieras. Y se hace mención de las condiciones organizacionales idóneas para el éxito de los proyectos.

Proyectos - Planeación Estratégica – Cambio Organizacional

## **Introducción**

Se presenta un artículo que propone una serie de criterios para la evaluación de proyectos de gestión de recursos externos aplicable a sistemas de bibliotecas.

En la primera parte se presentan los antecedentes que llevaron al Departamento de Planeación y Desarrollo de la Dirección General de Bibliotecas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo a desarrollar un método que incluye criterios para la evaluación de proyectos de gestión de recursos externos.

En la segunda parte se exponen los elementos teóricos adoptados de reconocidos autores en el ámbito de la planeación estratégica, los sistemas de gestión de calidad y el cambio organizacional, que dieron sustento a los criterios de evaluación arriba indicados.

En la tercera parte se exponen los diez criterios que se proponen para evaluar los proyectos de gestión de recursos externos, antes de que éstos sean presentados para su concurso ante las entidades financieras.

En la cuarta parte se proponen las condiciones organizacionales deseables para que los proyectos tengan éxito y se alcancen los resultados planeados en los proyectos de gestión de recursos. Lo anterior, adoptando íntegramente 18 criterios básicos del denominado Bayesian Model, que originalmente propusieron sus autores para predecir el cambio organizacional.

En la quinta parte se informa de los resultados obtenidos en la gestión de recursos con proyectos evaluados bajo los criterios propuestos en el presente trabajo.

Finalmente se presentan breves conclusiones de este trabajo y un aparatado final con las referencias bibliográficas utilizadas para elaborar la presente ponencia.

## 1. Antecedentes

Desde a finales de los años setentas, las bibliotecas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo permanecieron en un estado de literal abandono e inmovilidad. Diversos factores de la cultura organizacional impidieron generar la sinergia necesaria y dar seguimiento a las acciones, que desde entonces, se plantearon para desarrollar al sistema bibliotecario. Como resultado de esto, las bibliotecas se convirtieron en un espacio poco importante para quienes dirigieron a las unidades académicas, y más aún para las autoridades centrales, al grado de que se consideraba que el funcionario que dirigía a las bibliotecas, lo hacía como puesto de castigo. El impacto fue duro; los espacios físicos indignos, las colecciones impertinentes e insuficientes, el personal sin formación ni capacitación, los usuarios sin habilidades informativas y graves rezagos con respecto a los requerimientos de las academias.

Durante varias décadas, la comunidad universitaria reconoció esta situación como un estado normal de la universidad, los graves rezagos, así como la inmovilidad de sus autoridades y la indolencia de sus usuarios, no despertaron el interés de quienes se percibían sistemáticamente impotentes y se auto compadecían por la supuesta imposibilidad de superar tal situación.

Recientemente, el equipo de trabajo de la Dirección General de Bibliotecas, incursionó en el estudio de los factores que intervienen en la cultura de las organizaciones, con el propósito de descongelar esta situación en la búsqueda de un desarrollo digno y pertinente del sistema bibliotecario y de la propia institución. Dicha acción llevó a identificar ciertos aspectos del comportamiento organizacional de la institución en mención, mismos que fueron la base para plantear en su momento, un modelo de cambio en el Foro para la Reforma Universitaria.

Al respecto se identificaron los 10 principales “paradigmas tradicionales” que habían mantenido a la institución en la inmovilidad, y son los siguientes:

1. Una organización piramidal con esquemas de toma de decisiones centralizadas;
2. Políticas y estrategias obsoletas, indefinidas o imprecisas;
3. Poca participación del personal de base en las acciones claves de desarrollo;
4. Usuarios de los servicios de apoyo académico tradicionalmente insatisfechos;
5. Proveedores insatisfechos vistos como oportunistas;
6. Organización esperanzada en el subsidio;
7. Potencial de la gente desaprovechado;
8. Sistema de estímulos y recompensas reactivo, basado solo en el cumplimiento;
9. No se medía el desarrollo moral empleados-organización;
10. Sistemática animadversión entre actores políticos en el campo del desarrollo institucional

En contraposición y para determinar las estrategias a seguir, se identificaron los paradigmas requeridos para sustituir los “paradigmas tradicionales”, los cuales, para

efectos de dicho trabajo se les denominó “paradigmas de ruptura”, en alusión a la necesidad de romper los paradigmas que han prevalecido durante muchos años, y fueron los siguientes:

1. Organigramas planos y toma de decisiones colaborativas a todos los niveles;
2. Políticas, planes, estrategias y objetivos definidos e integrados en toda la institución;
3. Enriquecimiento de trabajo del personal de base;
4. Toda nuestra labor enfocada al usuario de los servicios educativos;
5. Desarrollar a los proveedores como aliados a la institución;
6. Institución generando más recursos para la sustentabilidad;
7. Integración de toda la gente a los procesos;
8. Nuevo sistema de estímulos y recompensas basado en resultados de los equipos de trabajo;
9. Búsqueda del desarrollo moral de empleados-organización;
10. Nuevo enfoque de un desarrollo institucional en la divergencia política.

Pero debo advertir que estos planteamientos se hicieron, años después de iniciado el camino en la búsqueda de un mejor futuro para el sistema bibliotecario y de la propia institución.

Inicialmente, se hizo necesario actuar en el marco del sistema de bibliotecas, comenzando por la propia Dirección General de Bibliotecas, y en ese sentido surgieron muchas necesidades, entre las cuales destacaron; la formación y capacitación del personal, la dignificación de la infraestructura física, el equipamiento, el desarrollo de las colecciones, el mejoramiento de los servicios y la adecuación de la estructura organizacional, entre otras acciones.

Sin embargo, en el momento de interactuar con las autoridades centrales de la institución, en la búsqueda de los recursos para resolver tales necesidades del sistema de bibliotecas, se reconoció el problema de la incapacidad financiera, y más aún, de los graves rezagos que también prevalecían en casi todas las áreas de la universidad.

Lo anterior obligó a gestionar recursos externos para el desarrollo bibliotecario, no sin antes sufrir serios traspiés a la hora de presentar los proyectos respectivos, lo que finalmente permitió incursionar con éxito en este apasionante campo, y ganar cierta experiencia en la elaboración y evaluación de los proyectos.

En principio los proyectos se presentaron mediante proyectos de más de 100 páginas con fotografías y anexos, tratando de justificar reiteradamente la necesidad de los recursos, estableciendo como evidencia la falta de los mismos y a su vez también, como meta la obtención de los mismos. Por supuesto que estos no tuvieron mayor impacto ante los equipos que evaluaron los proyectos, y las consecuencias fueron desmoralizantes, al grado de que en un momento, se pensó en abandonar los trabajos.

A partir de ahí, se llevó a cabo una interesante investigación en el marco de la planeación estratégica de los sistemas de gestión de calidad y del cambio organizacional. Dicha

investigación ayudó a reflexionar sobre la forma en que se planteaban los proyectos, a enfocar mejor los objetivos, y a establecer estrategias con acciones concretas que permitieron justificar los recursos necesarios.

Finalmente, los proyectos resultaron pertinentes y fueron evaluados positivamente. En consecuencia, nuestro sistema bibliotecario obtuvo los recursos financieros necesarios para iniciar su transformación, misma que además de impactar en la mejora tangible de nuestras colecciones y servicios, está impactando positivamente en la cultura organizacional de nuestra institución.

El trabajo aún está en proceso, sin embargo, se han comenzado a presentar las evidencias de que ha valido la pena, ya que se han alcanzado algunas metas que antes nos parecían lejanas, mismas que están contribuyendo a consolidar las bases para desarrollar un sistema bibliotecario digno en nuestra comunidad universitaria.

## 2. Marco teórico

Se prefirió revisar trabajos de destacados ponentes en el ámbito de la planeación estratégica, la gestión de la calidad y del cambio organizacional, en lugar de revisar trabajos enfocados a la evaluación de proyectos en sí. La razón fue que, siendo las universidades públicas y los sistemas bibliotecarios de éstas, organizaciones no lucrativas, las cuales tienen su razón de ser en la satisfacción de las necesidades de sus usuarios más que en la relación estricta entre el costo y el beneficio, cobró una mayor importancia obtener elementos teóricos para evaluar los proyectos por sus posibles efectos en la satisfacción de estas necesidades, más que por su eficacia o eficiencia financiera. Situación que nos llevó a seleccionar a los siguientes autores:

Hammer y Champy (1993), con sus conceptos de reingeniería, quienes la definen como la concepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño y críticas contemporáneas tales como: costo, calidad, servicio y rapidez. Sin duda procedentes de Hammer (1990), con su trabajo de reingeniería: no automatice, oblitere.

De lo anterior se obtuvo la motivación de investigar el ¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿por qué lo hacemos como lo hacemos? con el enfoque a nuestra institución y al sistema bibliotecario en lo particular. Lo anterior llevó a actuar de una manera diferente al planear y también para elaborar los proyectos de gestión de recursos externos, buscando obtener resultados radicales y dramáticos en los procesos críticos del sistema de bibliotecas.

Kurt Lewing (1951), quien afirmó que lo que ocurre en cualquier punto en el tiempo es una resultante de un campo de fuerzas opuestas haciendo referencia al punto de equilibrio que mantienen inmóviles a las organizaciones, y propone una técnica llamada “análisis del campo de fuerzas” para desarrollar planes de acción para mover el punto de equilibrio en una dirección o en otra. Propone un modelo de tres etapas para el proceso de cambio: *descongelar* la antigua conducta, *moverla* a un nuevo nivel de conducta y volver a *congelar* la conducta en un nuevo nivel.

Con base en lo anterior y a manera de diagnóstico, se propuso el criterio de analizar las fuerzas que intervienen en el sistema bibliotecario, y que sustentan la inmovilidad de los principales problemas, para establecer planes de acción específicos, en el marco de la elaboración de los proyectos de gestión de recursos externos.

Espinoza de los Monteros (2004), quién atinadamente afirma que la alineación estratégica es el hecho de que todas las acciones dentro de la organización son coherentes y persiguen un fin común. Si duda en afinidad con Porter (1996), quien afirmó que la eficiencia operacional y la estrategia son ambas esenciales para un desempeño superior, lo cual es, después de todo, el objetivo primario de la organización.

De donde se adoptó el criterio de “alinearse” estratégicamente a los proyectos para el desarrollo bibliotecario al contexto de la institución y al sistema al que pertenece la

universidad, enfatizando en la alineación a los planes y programas de los organismos que ofrecen fondos para el financiamiento de bibliotecas, con el fin de asegurar su aprobación.

Edgard Schein (1970), quien afirmó que para que las estrategias trasciendan en la organización, se requiere un cambio de actitud. Este cambio de actitud en las personas y en el grupo de trabajo, constituye la nueva manera en que la organización fija sus metas, promueve la participación del personal, clientes y proveedores, expresa sus sentimientos, diagnostica los problemas, ejerce el liderazgo, toma las decisiones, genera confianza y promueve la creatividad y el desarrollo en su interior. A todo esto podríamos calificarlo en su conjunto como la eficacia del grupo o eficacia de la organización.

Valiosísimos conceptos que se han probado dentro del sistema bibliotecario con sorprendentes resultados y que nos llevaron a incluirlos como criterios tanto para la elaboración de los proyectos como para la ejecución de los mismos, cuando estos son aprobados.

Faria de Mello (2001), quien afirma que la capacidad de percibir y entender los cambios y sus reflejos sobre el hombre y la institución, de adaptarse a las exigencias de los hechos nuevos y si fuera posible anticiparse a la llegada de los cambios y a los nuevos hechos pasa a ser una condición vital, y es resultado del *cambio de actitud*. Afirma también que el Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados.

Este denominado “cambio de actitud” fue identificado como una condición indispensable para lograr el éxito en los proyectos del sistema bibliotecario, sobretodo una vez que los recursos han sido aprobados y que se tienen que lograr resultados, razón por la cual se ha formalizado un nuevo sistema de trabajo en equipo y la formación continua del personal, no solo en aspectos bibliotecológicos, sino también en los conceptos de cambio organizacional.

Espíndola Castro (1997), apoyándose en conceptos de Senge (1990) y Hammer y Champy (1993), afirma que los límites del cambio de un sistema están dados por su misma estructura, más que por los cambios del medio ambiente... los sistemas nacen obedeciendo a necesidades del entorno, pero una vez que se constituyen, están determinados por su estructura, la cual permite o no dar acceso y procesar la información del medio.

Esta afirmación nos llevó a reconocer las características de “cerrazón” de que ha prevalecido en nuestra estructura organizacional tradicional, y con ello a proponer nuevas formas de trabajo para traspasar las barreas para el cambio. Esta es la parte que corresponde a las primeras decisiones que se tienen que tomar, generalmente en contra de quienes se oponen al cambio por el estado de confort inmóvil en el que han prevalecido durante mucho tiempo.

Beckhard y Harris (1988), cuando propone que el proceso de cambio en un sistema grande y complejo tiene varios aspectos: fijar metas y definir el estado futuro, o las condiciones organizacionales deseadas después del cambio; diagnosticar la condición presente en relación con esas metas; definir el estado de transición (actividades y compromisos necesarios para llegar al futuro); desarrollar estrategias y planes de acción para administrar la transición.

Estos fundamentos de planeación estratégica, fueron considerados para inscribir en un marco más amplio de la planeación institucional la elaboración de proyectos de gestión de recursos externos para el sistema bibliotecario.

Gustafson (2003), con su denominado “Bayesian Model”, el cual fue propuesto para predecir los resultados en el cambio organizacional, con base en una investigación apoyada con un selecto panel de expertos en el área.

De este modelo se adoptaron íntegramente sus factores, originalmente utilizados para predecir el cambio organizacional, pero que en este caso se utilizan para establecer planes de acción tendientes a asegurar el éxito de los proyectos.

Kaoru Ishikawa (s.f.) con su diagrama Causa-Efecto (Espina de Pescado de Ishikawa) se puede resumir en que cuando se realiza el análisis de un problema de cualquier índole, éstos siempre tienen diversas causas de distinta importancia, trascendencia o proporción. Algunas causas pueden tener relación con la presentación u origen del problema y otras, con los efectos que este produce.

Este método se utiliza para evaluar la congruencia entre objetivos, estrategias, metas, acciones y recursos en un proyecto de gestión de recursos, y ha sido aplicado para garantizar la justificación de los recursos que se gestionan.

Pérez Narbona (2004), con su “Modelo de Cambio Planificado”, quién sintetizó elementos de distintos estudiosos del cambio organizacional en un modelo de fácil comprensión para encausar el cambio organizacional.

De este autor, tomamos íntegramente su propuesta de modelo de cambio para alinear los proyectos de gestión hacia un futuro deseado por la organización, en este caso las bibliotecas.



#### **4. Criterios para evaluar los proyectos**

Nadie puede garantizar el éxito de un proyecto solo porque el hecho de que este sea aprobado y apoyado con recursos externos, ya que la gestión de recursos es sólo un medio para lograr los objetivos del proyecto, y por tanto, los indicadores de éxito estarán en función de lo que se pretenda lograr con los recursos obtenidos y no en sí por el hecho de obtenerlos.

Respecto a lo anterior, si un proyecto es aprobado y apoyado con recursos, y si este no tiene éxito conforme a sus objetivos planteados, la responsabilidad del fracaso debería de ser compartida entre quienes lo presentaron y entre quienes lo evaluaron y aprobaron.

Lo anterior implica que, para la evaluación de un proyecto de gestión de recursos, no solo debería revisarse su metodología de elaboración, congruencia y estructura de presentación, sino también el contexto institucional en el que se desarrollará, en particular, lo relativo a la “cultura organizacional”, revisión que aportará valiosa información para predecir el éxito o el fracaso del proyecto.

Así también, nadie debería de afirmar que un proyecto no aprobado es un proyecto mal elaborado, especialmente en el caso de un sistema bibliotecario, ya que la aprobación de éstos puede implicar además, la consideración del contexto institucional del que depende, particularmente respecto al cumplimiento de metas compromiso institucionales frente al organismo que aportará los recursos, lo que quiere decir que la evaluación de un proyecto puede ser positiva, pero su aprobación no siempre dependerá de ello, ni de una metodología o una estructura adecuada, sino también del estado de la relación institucional con el organismo que ofrece el apoyo financiero.

Una vez realizadas las aclaraciones anteriores, se presentan a continuación los criterios para la evaluación de proyectos, que son utilizados por el Departamento de Planeación y Desarrollo Bibliotecario de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, durante la elaboración y evaluación de los proyectos, antes de someterlos para su concurso ante instancias externas.

##### **1. Participación del responsable de más alto nivel**

Es relevante la participación del funcionario de más alto nivel implicado (la dirección); antes, durante y después de la ejecución del proyecto. Y aunque esta participación se limite a una serie de reuniones de trabajo, la lluvia de ideas que surgirá con esta participación será de gran utilidad para quien sintetiza el proyecto. Esto facilita que la dirección controle sus procesos entorno a los objetivos, evitando que sus decisiones futuras representen una barrera para la realización del proyecto.

Para evidenciarlo, se hace necesario contar al menos, con las minutas respectivas más que la firma del proyecto por parte de la autoridad superior. Ya que al revisar dichas

minutas, estas aportarán evidencia de las propuestas presentadas por la “dirección” durante la elaboración del proyecto.

## 2. Participación del personal implicado

La participación del personal, desarrolla el sentido de “copropiedad” hacia el proyecto, lo que garantiza una visión compartida del mismo y genera la sinergia necesaria para su materialización y la generación de resultados positivos.

En este caso, es muy importante contar con las evidencias que demuestren las propuestas del personal, particularmente, entorno a sus “problemas y frustraciones” que declaren en relación al proyecto y a su alineación personal con el mismo. Es posible evidenciarlo también, mediante la firma de minutas.

## 3. Evidencias de la necesidad

Contar con datos estadísticos reales, es relevante para justificar la necesidad de recursos, pero no lo es todo. Y en este sentido, muchas bibliotecas carecen de la información necesaria, por lo que surge la duda a la hora de evaluar los proyectos.

Los datos requeridos para justificar una necesidad, no siempre son los que generalmente producen los sistemas estadísticos de las bibliotecas. Por ejemplo: es usual contar con datos del uso de las colecciones y servicios de la biblioteca, lo inusual es contar con información que nos indique porqué no la usan, quienes no la usan, y si necesitan usarla.

Y en este sentido, hay mucho más que hacer que una simple encuesta de usuarios o un estudio de mercado de manera ortodoxa. Resulta más afortunado promover grupos de discusión entre usuarios, autoridades y bibliotecarios, levantando minutas para detectar de primera mano las necesidades y las causas de insatisfacción con los servicios.

Es aquí donde las normas cuantitativas para estimar las necesidades reales de las bibliotecas pierden precisión, y hasta los sistemas de gestión de calidad llegan a resultar muy rígidos a la hora de definir necesidades, si estos no han sido planteados adecuadamente.

Así que una evidencia de la interacción humana entre la biblioteca y sus usuarios, será muy pertinente en estos casos, junto a la información estadística que proporciona la interacción diaria con los usuarios y servicios, generándose las evidencias para asegurar que, las decisiones tomadas en la gestión de recursos, tendrán impacto en la mejora.

## 4. Integración a un modelo de cambio planificado

Sin duda alguna, contar con un modelo de cambio planificado es necesario para evaluar la congruencia de un proyecto, debido a que todo tipo de proyectos de gestión de recursos comprometen objetivos y metas de la organización que los solicita. Las metas son en sí “cambios” en la organización.

[Figura No.1]

Un modelo de cambio planificado, es un método para la planeación estratégica, en el que además; la biblioteca reconoce su misión, establece su visión, así como sus objetivos y estrategias para llegar a dicha visión, considera también las barreras que pueden presentarse en el proceso, para las cuales de igual manera; será necesario establecer estrategias para rodearlas, saltarlas o incluso derribarlas.

Todo proyecto de cambio encuentra barreras, así que, premeditarlas y establecer estrategias, es útil para mejorar la certidumbre del proyecto, y éste es un punto a favor para su evaluación positiva.

#### 5. Análisis del campo de fuerzas

El método que se utiliza para analizar el campo de fuerzas en la elaboración de proyectos, es un método combinado con el clásico análisis de; Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), que se utiliza para llevar a cabo auto diagnóstico, durante la planeación estratégica.

[Figura No.2]

Lo anterior, consiste en elaborar una lluvia de ideas, apoyándose de la información generada en las etapas anteriores, la cual indica mediante el uso de flechas, los asuntos o problemas relacionados con el proyecto de gestión de recursos, así como dibujando una línea de inmovilidad al centro, por ejemplo, las fuerzas positivas representadas con flechas que van de izquierda a derecha, y las fuerzas negativas que van de derecha a izquierda, en donde el tamaño de las flechas indica la importancia de la fortaleza o debilidad, lo que hace que nos permitirá visualizar posibles movimientos resultantes, y de esta manera detectar aquellos asuntos que requieren ser fortalecidos o reducidos, según el caso.

Los criterios hasta aquí analizados con este método, permiten al evaluador apreciar con claridad la problemática que justifica al mismo, y por tanto, la pertinencia de los objetivos que se plantean.

#### 6. Análisis causa-efecto

El también denominado “espina de pescado” es un análisis, que al igual que los demás, debería de hacerse de manera colaborativa, es decir, procurando que participen al menos las personas implicadas que tengan los siguientes roles en la biblioteca:

- a) Los que toman las decisiones;
- b) Los que las ejecutan;
- c) Los que pueden oponerse al cambio y;
- d) Los que pueden impulsar el cambio.

Dicho análisis, consiste en definir el objetivo deseado e identificar las causas principales que llevarán a lograr como efecto dicho objetivo, y sucesivamente a, identificar hacia atrás, las causas secundarias o terciarias que llevarían a obtener como efecto las causas principales antes mencionadas.

[Figura No.3)

El análisis será un elemento que permita precisar las estrategias y metas, y definir los indicadores con el que se medirían estas últimas, cuando el proyecto se haya realizado. Representa en sí una matriz de congruencia para evaluar el proyecto.

#### 7. Criterios de jerarquización

Teniendo en consideración que los fondos, independientemente de donde se obtengan por el efecto de la gestión de recursos son limitados, todo proyecto enfrentará la necesidad, de priorizarlos. De ahí que se utilice la denominada “matriz de jerarquización”, y por medio de ella se establecen prioridades en las estrategias y/o acciones de un proyecto. De tal suerte que se evalúe; su impacto para los usuarios, su costo estimado, tiempo que llevaría realizarse, y el control que la biblioteca tenga sobre dicha estrategia.

[Figura No. 3]

Lo anterior, permite programar con mayor cuidado la prioridad de las acciones y por tanto, de los recursos necesarios para lograr el objetivo del proyecto.

#### 8. Alineación estratégica externa (plan, programa, proyecto)

Generalmente el fondo ante el que se gestionan recursos forma parte de un plan, programa y tal vez de otro proyecto. Esto significa que la entidad que suministrará los fondos para el proyecto, tiene sus propios objetivos. Así que para estimar la congruencia del proyecto en elaboración, requiere de un simple análisis causa-efecto hacia atrás, para revisar que este cumpla con los objetivos de la entidad financiera.

[Figura No. 4]

Es en esta etapa que podríamos encontrarnos con la necesidad de ajustar el proyecto, seleccionando solo aquellos componentes o estrategias alineadas con las de la entidad financiera, y tal vez, otra parte del proyecto, deba plantearse ante otro organismo para la gestión de recursos.

## 9. Alineación estratégica interna (integración de sistemas)

Los sistemas bibliotecarios, generalmente forman parte de otro sistema de mayor alcance, y dentro de este último, se comparte interacción con otros sistemas. Por ejemplo; en una universidad, la interacción será con los sistemas académicos y administrativo. Así que todos los sistemas deberían alinearse hacia la visión institucional, y en ese sentido, es importante revisar la congruencia.

[Figura No.5]

Cuando una institución ha establecido metas compromiso con la entidad financiera, es importante que el proyecto en elaboración, contribuya en lograrlas, pues ello es una garantía para su aceptación. Siendo indispensable, presentarlo de manera clara y objetiva, ya que eso permitirá a los evaluadores externos comprender fácilmente, la valía del proyecto.

Al respecto de lo anterior, es muy común encontrar proyectos de gestión de recursos para bibliotecas para que la institución alcance sus metas compromiso, sin embargo, el planteamiento es tan subjetivo que requiere explicación adicional de quien lo elabora, y ésta situación, en los comités de evaluación, resulta como una actividad incómoda, por lo que dichos proyectos pierden valor ante los evaluadores.

## 10. Congruencia estructural? (título, objetivos, estrategias, metas, indicadores de éxito, acciones, recursos)

El título es la carta de presentación de un proyecto. Y si este se ha orientado al objetivo general y a la alineación estratégica externa, tiene un mayor impacto ante quien evalúa.

Los objetivos, estrategias y acciones, deberían de analizarse inicialmente mediante un diagrama causa-efecto. Además se requiere una redacción sencilla y objetiva, pensando en quien lo evaluará, más que, en la autoridad de la biblioteca o en los que participaron en su elaboración. Así que este lenguaje deberá orientarse hacia la entidad financiera.

[Figura No.6]

Los indicadores deberían ser “indicadores de éxito” es decir, los que nos dicen qué debemos medir y en qué momento habremos alcanzado las metas o el éxito esperado. Para ello, se utiliza el siguiente acróstico; “METAS” que es también aplicable a la redacción de objetivos:

**M**edibles: Un modo tangible de medición;

**E**stables: Una manera de medirse y repetirse dicha medición para comprobarse;

**T**razables; Que permitan darle seguimiento en el tiempo y en diferentes etapas;

**A**lcanzables: Que sean hipotéticamente posibles;

**S**ensibles: Deberían medir el impacto en los usuarios, el personal y autoridades.

Finalmente, como las acciones consumen recursos, un buen proyecto es el que analiza la necesidad de recursos en un esquema causa-efecto, aún sin recurrir a normas cuantitativas o cualitativas. Una manera de hacerlo es estimando; mano de obra (mente de obra), materiales, maquinaria (equipo), medio ambiente, métodos de trabajo y el estilo de dirección (mando).

Podremos notar, que más que evaluar la versión escrita del proyecto, se evalúa la metodología de elaboración. Así resulta más importante analizar primero las minutas de trabajo o los diagramas causa-efecto, antes que evaluar la redacción de los proyectos. Desde luego que estas evidencias no son presentadas ante el organismo externo, pero sirven para verificar que se ha redactado en congruencia con los objetivos, y sobretodo, para dar mayor confianza en la obtención de los resultados esperados con el proyecto, una vez que este sea aprobado.

## 5. Condiciones organizacionales que ayudan a asegurar el éxito de los proyectos

Se define como poder predictivo o explicatorio de una hipótesis al conjunto de los hechos observables que pueden deducirse de ella (López Cano, 1989), y buscando elementos que permitieran predecir el éxito de los proyectos, se adoptó íntegramente el modelo para predecir los resultados del cambio organizacional propuesto por Gustafson y otros (2003), que en este caso fue utilizado para definir las condiciones organizacionales óptimas para asegurar el éxito de los proyectos. Dicho modelo fue desarrollado mediante una investigación realizada con el apoyo de un panel de expertos con experiencia y conocimientos en el campo del cambio organizacional. Este modelo; denominado Bayesian Model, incluye 18 factores, que medidos en tres niveles de status, ayudan a predecir la dirección que toma el cambio en las organizaciones.

El modelo mencionado y sus factores, fueron aplicados al ámbito del sistema de bibliotecas y han representado un gran apoyo para implantar planes de acción, tendientes a asegurar el éxito en la realización de los proyectos.

A continuación, una interpretación del estatus óptimo para un sistema bibliotecario con base en este modelo:

1. Exploración de problemas y necesidades de los usuarios: El personal de la biblioteca habla con los usuarios y comprende los problemas de los mismos al respecto de sus necesidades personales.
2. Prestigio del agente de cambio, interés y enfoque al usuario: El agente de cambio (consultor o gestor) está comprometido con el éxito del proyecto. Tiene poder y prestigio en la biblioteca. Respeta los valores del personal.
3. Origen de las ideas: Las ideas clave para la solución, vienen de afuera de la biblioteca. Pero dichas ideas han sido desarrolladas dentro de la organización.
4. Financiamiento: La autoridad destina fondos para la solución de problemas y la implementación del proyecto.
5. Ventajas para el equipo de trabajo y usuarios: Ambas partes están involucradas directamente en la solución, conscientes que hay más ventajas que desventajas y encuentran solución a sus necesidades también.
6. Cambios radicales del diseño: Los nuevos procesos que implica el proyecto tienen cabida dentro de la filosofía y forma de operación actual. No se percibe un cambio radical.
7. Flexibilidad del diseño: Las soluciones propuestas pueden ser fácilmente modificadas para hacerlas más apropiadas para el caso.

8. Autoridad: Los líderes asignados como agentes del cambio identifican y describen claramente las necesidades y los problemas. Tienen altas expectativas de éxito.
9. Metas del líder, participación y respaldo: Se involucra con los líderes informales en forma regular. Las soluciones le ayudan a alcanzar sus metas personales, invierte tiempo y recursos para dar sustento al proyecto.
10. Participantes y oponentes: Los participantes ganan mucho más de lo que pierden los oponentes con el éxito del proyecto.
11. Metas de los mandos medios, participación y respaldo: Las soluciones les ayudan a lograr sus metas personales. Invierten tiempo y esfuerzo en el proyecto.
12. Tensión para el cambio: El personal está inconforme con la situación actual y percibe que el cambio es esencial.
13. Detección de necesidades del personal, participación y respaldo: Los líderes conocen las necesidades del personal. Las soluciones ayudan a satisfacer dichas necesidades. El personal acepta la solución.
14. Evidencias de efectividad: Existen evidencias de que los nuevos procesos trabajan bien a favor de la organización.
15. Complejidad para implementar el plan: El plan de implementación del proyecto es simple y todos lo entienden. El cronograma de implementación y las responsabilidades son claras y precisas.
16. Medio ambiente laboral: El rol de los líderes, la estructura organizacional, los incentivos, y el personal, da soporte al cambio.
17. Seguimiento y retroalimentación: Existe un método para evidenciar la honestidad del personal y los usuarios así como retroalimentar el proceso. Se recaban datos sobre la efectividad del nuevo proyecto.
18. Cambios necesarios en el personal: Los cambios en las actividades del personal se perciben como pocos y claros. Se cuenta con excelentes protocolos y materiales desarrollados para el entrenamiento del personal. La asesoría y el apoyo está presente para todos.



## 6. Resultado obtenidos

El Departamento de Planeación y Desarrollo de la Dirección General de Bibliotecas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo inició sus labores a principios de 1999, y un año después, fue fundado formalmente como parte de la estructura de la Universidad. Desde entonces, ha contribuido a la gestión de recursos externos para el desarrollo bibliotecario entre otras de sus funciones, y ha desarrollado una metodología para evaluar los proyectos antes de que estos sean presentados para su concurso ante los organismos financieros. Los resultados obtenidos son los siguientes:

<b>Año</b>	<b>pesos</b>
2000:	\$ 2'938,915.00
2001:	\$ 5'862,606.88
2002:	NO HUBO GESTIÓN <sup>1</sup>
2003:	\$ 6'000,000.00
2004:	\$ 9'602,320.00
2005:	\$ 11'309,549.00
2006:	\$ 15,364.500.00

[Figura No.7]

Los recursos anteriores no incluyen los aportados por la propia institución que también se incrementaron, y han permitido dar inicio a la transformación del sistema de bibliotecas, así como a la generación de un equipo de trabajo, mismo que actualmente trabaja para gestionar mayores recursos ante distintas entidades externas, en la búsqueda de satisfacer las necesidades financieras para el desarrollo bibliotecario.

---

<sup>1</sup> La Universidad, en su conjunto, no ejerció a tiempo los recursos de los proyectos anteriores, por lo cual no se obtuvo un nuevo financiamiento que afectó al sistema de bibliotecas.

## Conclusiones

- a) La gestión de recursos externos es un medio para financiar el desarrollo bibliotecario, ante la incapacidad financiera de las instituciones;
- b) Es necesario gestionar las condiciones organizacionales para garantizar el éxito de los proyectos, asegurando el total cumplimiento de los objetivos planteados, cuando se gestionan recursos externos;
- c) Los criterios para evaluar los proyectos de gestión de recursos externos, utilizado por el sistema bibliotecario de la UMSNH, es una herramienta útil y probada en su efectividad para obtener financiamiento externo;
- d) La utilización de los conocimientos aportados por destacados ponentes en el ámbito de la planeación estratégica, los sistemas de gestión de calidad y el cambio organizacional, ha sido de gran utilidad tanto para elaborar proyectos de gestión de recursos externos, como para asegurar el éxito de los mismos, y mejorar la cultura organizacional;
- e) Es recomendable estudiar los paradigmas tradicionales de las instituciones a las que pertenecen los sistemas bibliotecarios, para identificar áreas de oportunidad y establecer planes de acción para el cambio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Beckhard, Richard y Ruben T. Harris. (1988). *Transiciones Organizacionales; Administración del cambio*. México, SITESA.

Espíndola Castro, Jose luis. (2001). *Reingeniería Educativa*. México, ANUIES. p. 40

Gustafson y otros. (2003). Developing and Testing a Model to Predict Outcomes of Organizational Change. *Health Services Research*. 38:2. Recuperado el 31 de Agosto de 2006, de la base de datos BLAKWELL SYNERGY..

Hammer Michael. (1990). Reengineering work: don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*. Vol. 90 no. 4

Hammer, M. y James Champy. 1993. *Reengineering the Corporation: A manifesto for Business Revolution*. Nueva York, N.Y.: Harper-Collins.

Kaoru Ishikawa (s.f.). Recuperado el 31 de agosto de 2006, de [http://www.calidad.com.mx/gurus\\_jul.html](http://www.calidad.com.mx/gurus_jul.html)

Lewing, Kurt. (1951). *Field Theory in Social Science*. Nueva York, Harper. Citado en French, Wendel L. y Cecil H. Bell, Jr. *Desarrollo Organizacional; Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México, PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A. 1996. p. 83.

López Cano, José Luis. (1989). *Método e Hipótesis Científicos*. México, Trillas.

Mello, De Faria. (2001). *Desarrollo organizacional; enfoque integral*. México, LIMUSA. p.72

Pérez Narbona, Jorge Eduardo. (2004). *Competencia organizacional*. México, Contreras Editores.

Schein, Edgar. (1970). *Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional*. México, Fondo Educativo Interamericano, S.A. p. 84

Senge, Peter M. (1990). *La quinta disciplina*. Buenos Aires, Ed. Garnica/Vergara.