

SÁNCHEZ VANDERKAST, E.J. De la planeación normativa a la planeación estratégica: el CONPAB y el Plan de Desarrollo Bibliotecario. *Anales de Documentación*, 2010, vol. 13, p. 257-274.

DE LA PLANEACIÓN NORMATIVA A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: EL CONPAB Y EL PLAN DE DESARROLLO BIBLIOTECARIO

*Egbert John Sánchez Vanderkast**

Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas. Universidad Nacional Autónoma de México.

Resumen: El propósito de este estudio es demostrar que la metodología de planeación normativa puede ser aplicada a la investigación bibliotecológica, en particular a los estudios de políticas de información.

Se describen los elementos generales de este tipo de planeación propuesto por Fuentes Zenón y Sánchez Guerrero que son: formulación del problema; identificación y diseño de soluciones; y control de resultados.

Además, los pasos emprendidos por el CONPAB hasta la obtención de los elementos claves que posteriormente son integrados en el documento conocido como Plan Nacional de Desarrollo Bibliotecarios de las Universidades Públicas Estatales 1994-2000.

Palabras clave: CONPAB; Plan de Desarrollo Bibliotecario; planeación bibliotecaria; políticas de información.

Title: FROM THE PLANNING POLICY TO THE STRATEGIC PLANNING: CONPAB AND THE LIBRARY DEVELOPMENT PLAN.

Abstract: The aim of this study is to demonstrate that normative planning methodology has an application in library and information science research, specially in information policies studies.

Searching for the origin of the National Library Development Plan proposed by the National Council for Library Affairs in 1994, consulted documents pointed out elements such as: problem formulation, problem-solving design, and identification. Also, outcome control was referred by Fuentes Zenón and Sánchez Guerrero as a basic element of the normative planning methodology.

This paper describes the process undergone by CONPAB from the beginning, how key elements were obtained and later on, integrated in the design and formulation of the National Library Development Plan of 1994 - 2000.

Keywords: CONPAB; Library development plan; library planning; information policies.

INTRODUCCIÓN

La administración y la gestión han sido utilizadas indistintamente en la literatura bibliotecológica hispanoamericana.

Sin embargo, pocas veces se han hecho estudios semánticos o de índole terminológico para aclarar las voces mencionadas.

* egbert@servidor.unam.mx

Algo similar ha sucedido con la administración y la planeación, puesto que ambas voces al igual vienen arrastrando un debate disciplinario desde el siglo XIX sobre la sustentación teórica y la praxis, los procesos y los procedimientos, situación que no ha sido resuelto.

Sin lugar a duda la escuela taylorista de la administración científica; la de la burocracia de Weber; y la escuela de la departamentalización de Gulick y Urwick han marcado la pauta para las corrientes siguiente: el pensamiento de Fayol; el comportamiento humano; otras centradas en la autorrealización, de corte cuantitativa; decisionistas y la teoría general de sistemas; así como los enfoques de la relaciones humanas y de sistemas, el enfoque contingente o también conocido como situacional.

Sin embargo con el transcurrir de los años emergieron novedosas tendencias y temáticas agrupadas en:

- Excelencia y calidad; que comprende la búsqueda de la excelencia; el desarrollo de la calidad y su representación, la reingeniería y la cadena de valores.
- Estrategia; que abarca la era de la globalización y la cultura organizacional.
- Mundialización; que se centra principalmente en la estrategia competitiva y la globalización de la economía.
- Cambio; que hace énfasis en la teoría del cambio discontinuo en este periodo que se encuentra representado por las formas de organización que predominará en el futuro y la vitalidad de las empresas.
- Organizaciones discentes; reflexión centrada en la pluralidad de las organizaciones y el aprendizaje en las organizaciones, mejor conocido como “*learning organizations*” o “*organizational learning*”¹.
- Inteligencia emocional; teoría psicológica aplicada a la administración, a las empresas, también denominada como capital emocional.
- Sistema neural digital; representado por organizaciones de estructura horizontal con poca jerarquización donde se trata de detectar anomalías y resolverlas con la ayuda de los sistemas digitales².

Aún teniendo una amplia gama de escuelas, corrientes y enfoques, predomina la visión de la escuela de la departamentalización; planeación, organización administración de personal, dirección, coordinación comunicación y administración de presupuestos (POSDCORB) en las bibliotecas universitarias.

A raíz de lo anterior los tipos de planeación que son recurrente en las bibliotecas académicas son:

- Operativa; donde se realizan las preguntas ¿por qué se hacen las cosas?, ¿cuál es el problema a solucionar?, ¿cuáles son las posibles soluciones al problema? ¿cuáles fueron los resultados obtenidos?
- Estratégica; que implica la definición de la misión de la organización, la evaluación del entorno en el que se encuentra inmersa la biblioteca y la evaluación de las necesidades de los actores con la finalidad de elaborar el plan operativo.

¹ KUAN-NIEN CHEN y PEI-CHUN LIN. Organizational learning in the evaluation procedures: a qualitative study. College and Research Libraries. 2008, vol. 69, n° 1, p. 36-49.

² DÍEZ CARRERA, C. Administración de unidades informativas: concepto e historia. Gijón: Ediciones Trea, 2002, p. 9-16.

- Por objetivos; es una forma de administrar que predice e influye en el futuro. Este tipo de planeación está orientado hacia los resultados y centrado en los logros.

Por consiguiente deja de lado a la planeación normativa que es poco tratada en la bibliotecología.

Este tipo de planeación comprende: la formulación del problema, la identificación y diseño de soluciones y el control de resultado.

La metodología de la planeación normativa ha sido de utilidad para la formulación de los problemas que atravesaban las bibliotecas de las universidades públicas estatales mexicanas; para la identificación de los ejes de acción prioritarios y la elaboración del Plan nacional de Desarrollo bibliotecarios de las Universidades Públicas Estatales, 1994 – 2000.

LA PLANEACIÓN

La planeación ha sido multidisciplinaria por naturaleza y presenta una mezcla entre perspectivas y categorías que van desde los trabajos básicos, la naturaleza de la planeación, las metodologías y las técnicas utilizadas, la formulación de metas y objetivos así como de los modelos que son utilizados para sintetizar y describir algunos de los ejes fundamentales de la misma.

La planeación ha sido aplicada en las áreas de la salud, en la política social y en el desarrollo económico con el objetivo de manejar los recursos, fundamentalmente, principalmente con un fin social; sin embargo, a pesar de que en el área de la bibliotecología ha sido considerado como importante, es necesario ahondar desde la perspectiva de planeación estratégica.

En 1973, Faludi³ realiza una distinción entre el proceso de planeación y la teoría sobre los fenómenos que son objeto de la planeación misma. A partir de este planteamiento señala que se podría llegar a realizar aproximaciones desde la perspectiva de los procedimientos o procesal y desde lo sustantivo, con el fin de dar sustento teórico a la planeación como disciplina.

Después de, aproximadamente 30 años los problemas sobre una teoría de la planeación no han sido resueltos, todavía son cuestionados por Scott Campbell y Susan Fainstein⁴, quienes compilaron *Readings in Planning Theory* tanto artículos clásicos como recientes sobre el tema. Ellos consideran ésta temática como resbalosa, tautológica en sus explicaciones, y prosaica debido a:

El traslape existente entre diversas disciplinas sociales y humanísticas, y la planeación.

La diferencia entre el profesional dedicado a la planeación con bases académicas y quienes realizan esta tarea como parte de sus actividades cotidianas.

El campo de la planeación está dividido en quienes perciben este fenómeno de acuerdo a sus objetivos y aquellos que lo hacen desde los métodos utilizados. Puesto que, la planeación toma metodologías prestadas de diferentes disciplinas, en ocasiones no se llega a distinguir las bases teóricas propias de la planeación ni a diferenciar a los instrumentos de análisis utilizados.

Por otro lado, presenta facetas problemáticas que son:

³ FALUDI, A. *Planning Theory*. Oxford: Pergamon Press, 1973, p. 306.

⁴ CAMPBELL, S. y FAINSTEIN, S. *Readings in Planning Theory*. 2003, 2a. ed. Malden Mass.: Blackwell.

- Entender los procedimientos y las unidades de las cuales consta la planeación.
- Comparar las diferentes formas de planear y la transferencia de las experiencias.
- Diseñar las entidades y los procedimientos que se requieren.

Tanto Faludi como Campbell y Fainstein perciben a la planeación como una actividad humana, donde los elementos claves en la acción de planear son la negociación, la predicción, la investigación, la recopilación de datos y el financiamiento.

En el contexto de investigación de operaciones y de análisis de sistemas, la planeación es cualquier procedimiento llevado a cabo de manera sistemática con el fin de ayudar a los decisores en la elección de las acciones a implementar después de haber estudiado los objetivos que persiguen, las alternativas propuestas y los estudios comparativos para detectar los posibles impactos y consecuencias en un entorno dado.

Sin embargo, surgen preguntas como:

¿Cuál es la justificación para planear?

¿Cuáles son los valores asociados a la planeación?

¿Cuáles son los marcos para realizar una planeación eficaz?

Una respuesta a lo anterior sería:

“quien planea, en muchas ocasiones, se encuentra en la búsqueda de una solución válida, ya que ha observado diferentes procedimientos para obtener un resultado; en este sentido, la planeación es vista como un método para la toma de decisiones y es de aplicación en todos los campos disciplinarios y en las organizaciones de práctica y de aprendizajes”⁵.

Lo cual está asociado al crecimiento humano de la organización.

El crecimiento humano visto desde la planeación se explica como *“el uso de la capacidad de aprendizaje para incrementar la apertura del sistema (organizaciones); incrementar la habilidad del mismo para proporcionar respuestas eficaces al entorno; y ampliar el rango y la diversidad de los objetivos a seguir”⁶* tomando como principio *“el proceso de datos e información que se deriva en acción”⁷.*

Por cierto el crecimiento humano se encuentra en cualquier tipo de planeación sean estas:

- Adaptativa; pone mayor énfasis en la intención que en la finalidad.
- Desarrollo; desde esta perspectiva es autónomo y se pueden considerar afines alternativos.
- Distributiva; asigna los recursos a los proyectos con el fin de incrementar la competitividad y mantener el equilibrio en las organizaciones o comunidades.
- Innovativa; tiene como fin producir cambios mayores en las organizaciones sin perder de vista lo establecido institucionalmente.

Tanto la planeación adaptativa como la del desarrollo inciden en potenciar a las organizaciones que realizan una planeación normativa.

Según Faludi, una planeación normativa es del tipo en *“el cual las metas y los objetivos definen entre otra cosas los límites de acción de la organización planificadora,*

⁵ *Ibid.* p. 43.

⁶ *Ídem.*

⁷ *Ídem.*

en cuanto a los entornos donde las objetivos atraviesan por una selección racional cuando surja una necesidad, por lo que se tiende a revisar los objetivos seleccionados”⁸.

Por otro lado considera que en la planeación funcional, *“las metas y los objetivos son definidos mientras que los límites de acción de los entornos no son cuestionados”⁹.*

Sin embargo la planeación vista a partir de las actitudes del planificador del desarrollo nacional según Gharajedaghi y Ackoff¹⁰ son:

- Reactiva; tiene como objetivo restaurar el pasado.
- Inactiva; cuyos objetivos son preservar el presente.
- Preactiva; trata de acelerar el futuro por medio del cambio. La predicción y la preparación son los elementos que prevalecen en este tipo de planeación y las técnicas utilizadas para su logro son la integración vertical, horizontal, la cooperación, los incentivos y la comprensión.
- Interactiva; es un metodología de sistemas para diseñar y crear el futuro que se basa en tres principios el de la participación, continuidad y el holístico.

Este último tipo de planeación se destacó al estudiar el Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios (CONPAB) que más adelante se discutirá.

Desde una aproximación sistémica, en ocasiones se puede percibir que la planeación resuelve problemas de manera airosa, en vez de crearlas, poniendo el énfasis en la relación hombre/entorno, y en potenciar el control de las organizaciones y las comunidades.

Ahora bien, tanto Faludi como Gharajedaghi y Ackoff han demostrado que el planear tiene entre sus objetivos principales, potenciar a las organizaciones, aunque las actitudes que asumen los planeadores podrían ser diversas por las técnicas y las metodologías empleadas para lograr este objetivo.

METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN NORMATIVA

Siguiendo esta línea de pensamiento, en el entorno bibliotecológico y de la información, la interrogante sería:

¿Cuál es el papel de la planeación en el desarrollo de las Bibliotecas, de las Unidades de Información, de los Sistemas de Bibliotecas y de los Servicios de Información y Bibliotecarios?

A este respecto, M.^a del Carmen Negrete Gutiérrez¹¹ propone el uso y la aplicación de la metodología de la planeación normativa al desarrollo de colecciones en las bibliotecas universitarias en particular, por lo que enuncia siete factores a tomar en cuenta para responder a las demandas de esta tarea bibliotecaria y a la construcción de la calidad de las colecciones manteniendo el equilibrio temático de las mismas y su administración adecuada.

⁸ *Ibid.* p. 175.

⁹ *Ídem.*

¹⁰ Cfr. GHARAJEDAGHI, J. y ACKOFF, R.L. A prologue to national development planning. 1986, New York: Greenwood, p. 28.

¹¹ Cfr. NEGRETE GUTIÉRREZ, M.^aC. La planeación normativa para el desarrollo de colecciones en la biblioteca universitaria. En: HEMERA. México. Año 4, vol. 4, n° 8, 2006, p. 30-39.

Esta metodología de planeación normativa sintetizada por Fuentes Zenón y Sánchez Guerrero en un esquema que se encuentra dividido en:

“La formulación del problema que tiene como función identificar los problemas presentes y los previsibles para el futuro, además de explicar la razón de su existencia.

La identificación y diseño de soluciones plantea y juzga las posibles formas de intervención, así como la elaboración de los programas, presupuestos y diseños requeridos para pasar a la fase de ejecución.

El control de resultados; donde todo plan, estrategia o programa está sujeto a ajustes o replanteamientos al detectar errores, omisión, cambios en el medio ambiente, variaciones en la estructura de valores, entre otras, actividades propias de este subsistema”¹².

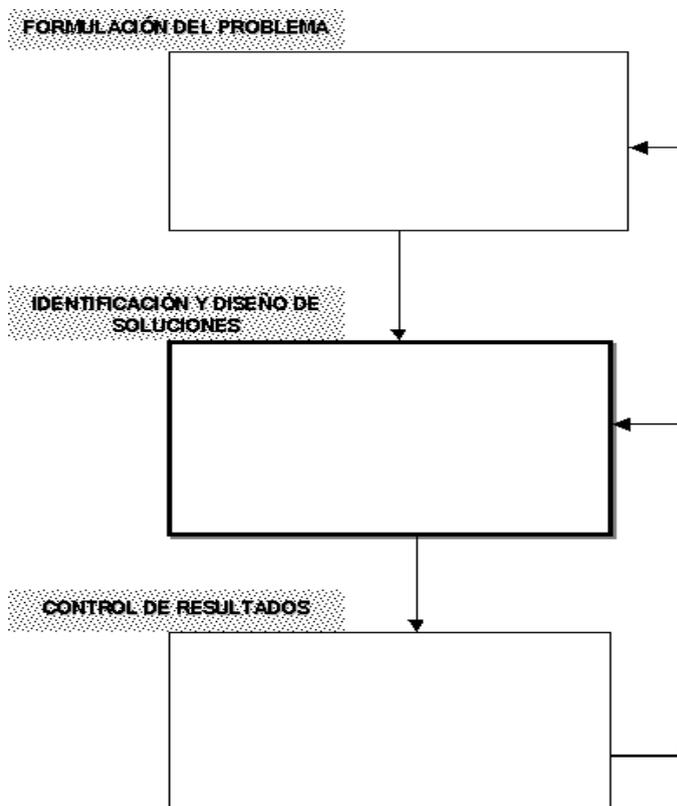


Figura 1. Esquema de Planeación Normativa. Fuente: FUENTES ZENÓN, A. y SÁNCHEZ GUERRERO, G. Metodología de la planeación normativa. 2ª ed. México, D.F.: Facultad de Ingeniería. División de Estudios de Posgrado – UNAM, 1995, p. 15.

¹² FUENTES ZENÓN, A. y SÁNCHEZ GUERRERO, G. Metodología de la planeación normativa. 2ª ed. México, D. F.: Facultad de Ingeniería. División de Estudios de Posgrado – UNAM, 1995, p. 15.

La identificación y diseños de soluciones concentra entre sus procedimientos claves: la generación y evaluación de alternativas, la formulación de bases estratégicas y el desarrollo de soluciones.

Para la formulación de las bases estratégicas Fuentes Zenón y Sánchez Guerrero señalan que será preciso *“presentar de manera ordenada los ideales y objetivos a que se aspira. La problemática presente y los efectos a futuro si no se actúa; los más importantes resultados del diagnóstico, las principales características, ventajas y metas de las soluciones propuestas y un esquema a futuro”*¹³.

Pero antes de formular dichas bases estratégicas deberán generarse las alternativas y los objetivos que persiguen, las cuales serán analizadas y evaluadas para identificar las restricciones que cada una presenta para su ejecución, principalmente lo que a recursos se refiere.

Luego se formulará *el plan estratégico*, integrado por la formulación de:

- Programas, que pretenden buscar soluciones funcionales integrales.
- Proyectos, que buscarán soluciones estructurales.
- Planes de acción; que concentran programas operativos y presupuestos.

Luego un rediseño de la organización y un análisis de contingencia por si acaso fracasara el plan.

Por su parte Reifer considera que un plan estratégico viable debería de contener los criterios siguientes:

“Ser completo: todas las partes del plan deben estar desarrolladas.

Conciso: no incluir información excesiva e innecesaria.

Consistente: no deben existir inconsistencia debidas a que unas partes contradicen a otras.

Utilizar siempre la misma notación y terminología.

Viable: la relación de acciones o hitos dentro del plan deberá ser factible técnica y económicamente.

*Rastreable: debe ser fácil y rápido seguir la traza de los requisitos y cumplimientos de metas definidos en el plan”*¹⁴.

El plan estratégico debe facilitar el tener un marco para determinar la dirección y naturaleza futuras de las organizaciones; los contextos para los niveles de planeación táctica y operativa; y el nivel más alto para la toma de decisiones que pudiera afectar la vitalidad y la salud a largo plazo de la organización.

En el ámbito bibliotecario, las bibliotecas universitarias han seguido la planeación estratégica de la Universidad de Harvard ya que permite identificar las Fortalezas, las Debilidades, las Oportunidades y las Amenazas (FODA) de esta organización. Por consiguiente por planeación estratégica se debería de entender como *“el proceso por el cual se identifican, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas percibidas, los objetivos corporativos futuros y comprendiendo las fortalezas y debilidades de la*

¹³ *Op. cit.*, p. 31.

¹⁴ REIFER, D.J. The planning hierarchy. En *Soft Management*. 5th ed. Los Alamitos, CA.: Wiley, IEEE Computer Society, 1997, p. 170.

organización, se determinan las actividades y recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos"¹⁵.

La planeación estratégica en el entorno bibliotecario ha puesto el énfasis en la redefinición de las metas y los objetivos así como también en el reordenamiento de las prioridades en un entorno dinámico de las bibliotecas académicas estas enfrentan cambios continuos provocados por los avances de las tecnologías¹⁶.

EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO BIBLIOTECARIO

La cultura de planeación en las bibliotecas universitarias no se debería de analizar por separado de las instituciones de educación superior que sirven.

Porque muchos de los aspectos de planeación institucional de la educación superior repercuten de forma directa e indirecta en toda la estructura organizacional de las bibliotecas universitarias.

Pallán Figueroa al realizar un balance sobre la planeación en el desarrollo de la educación superior enunció algunas de las posibles causas de los resultados poco exitosos que se pueden resumir en: las condicionantes de la situación educativa, las fallas de concepción y estrategias, la naturaleza de las técnicas utilizadas, las actitudes de los responsables por la planeación (la posición tecnocrática ingenua versus la creación original) y las deficiencias en el plan operativo en el cual se destacan problemas como:

- Medios insuficientes de financiamientos.
- Participación insuficiente y la falta de interés entre los miembros de la institución.
- Falta de continuidad en las acciones de cada institución.

Ante esta panorámica, la promulgación de la Ley de Planeación en 1983, surge como uno de los elementos claves para impulsar esta actividad y su desarrollo en general, ya que el artículo 2º del capítulo 1 indica "*La planeación deberá llevarse a cabo como un medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad del Estado sobre el desarrollo integral y sustentable del país y deberá tender a la consecución de los fines objetivos políticos, sociales, culturales y económicos contenidos en la constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*"¹⁷.

Con esto se demuestra la visión y la relevancia que tiene el proceso de planear no solo a nivel de política pública, si no también en otros ámbitos institucionales, tanto como en la Educación Superior ha tenido repercusiones en las bibliotecas universitarias públicas.

Ante los pocos logros de los planes operativos propuestos, la Secretaría de Educación Pública (SEP) en el marco del Programa Nacional de Educación Superior (PRONAES) organizó la primera Reunión de Responsables de los Sistemas Bibliotecarios de las Universidades Públicas Estatales (UPES) con el fin de "*propiciar el acercamiento de los responsables de los sistemas bibliotecarios de las universidades públicas estatales, a fin*

¹⁵ BOAR, B.H. The art of Strategic planning for information technology: crafting strategy for the 90s. New York: John Wiley, 1993, p. 1.

¹⁶ Cfr. Strategic Planning in ARL Libraries. August 1995. In *SPEC. Systems and Procedures Exchange Center*. Disponible: <<http://www.arl.orl/bm doc./spec-21-flyer.pdf>> [Consulta: 15 de noviembre de 2007].

¹⁷ Ley de Planeación. Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación. 13 de junio de 2003. Disponible: <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/59.pdf>> [Consulta: 27 de noviembre de 2007].

de identificar y evaluar conjuntamente los problemas y necesidades comunes, así como aprovechar sus experiencias"¹⁸.

A esta convocatoria acudieron 26 universidades públicas estatales, además el Colegio de Michoacán y el de Sonora, así como el Instituto Tecnológico de Sonora.

En el discurso inaugural pronunciado por el Dr. Salvador Malo, Director General de Investigación Científica y Superación Académica de la SEP manifestó que: *"desde el principio de las acciones del PRONAES, consideramos que una de las acciones importantes deberían ser aquellas que refuerzan los sistemas bibliotecarios"*¹⁹.

Esta reunión, organizada por la SEP tuvo como intención tener un acercamiento entre los coordinadores, directores y jefes de los sistemas bibliotecarios de las UPES para *"analizar las posibilidades, las experiencias, las necesidades de cada una de ellas y por lo tanto, pudiera tener un mayor engrandecimiento de los distintos sistemas bibliotecarios"*²⁰.

En voz del Director General de Investigación Científica y Superación Académica, la Secretaria de Educación Pública se estaba comprometiendo a *"dar un considerable apoyo a las acciones que lleven al mejoramiento de las bibliotecas, pero creemos que las acciones deben ser coordinadas con todos y cada uno de los bibliotecarios de las universidades, de tal forma que los recursos sean utilizados de la mejor manera"*²¹.

Lo anterior deja de manifiesto la importancia de los sistemas bibliotecarios de las UPES para el Gobierno Federal, quien ha puesto el énfasis en entablar una comunicación directa y multidireccional con los coordinadores, directores y jefes de los sistemas bibliotecarios, con tal de recopilar datos y conocer los valores de cada uno de los sistemas bibliotecarios y realizar una planeación eficaz.

En esta etapa se percibe que el problema de las bibliotecas universitarias fue identificado y el siguiente proceso: la identificación y diseño de soluciones.

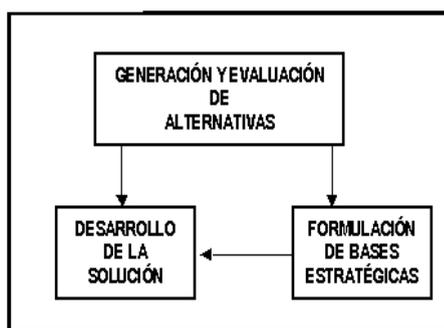


Figura 2. Identificación y Diseño de Soluciones. Fuente: FUENTES ZENÓN, A. y SÁNCHEZ GUERRERO, G. Metodología de la planeación normativa. 2ª ed. México, D.F.: Facultad de Ingeniería. División de Estudios de Posgrado – UNAM, 1995, p. 15.

¹⁸ Reunión de Responsables de los Sistemas Bibliotecarios de las Universidades Públicas Estatales. (1984: Colima, Col). México: SEP: Universidad de Colima, [1985]. p. 3.

¹⁹ *Ibíd.* p. 9.

²⁰ *Ídem.*

²¹ Reunión de Responsables... (1984: Colima, Col). p. 10.

Para poder diseñar y trazar acciones de manera conjunta e individuales de acuerdo a las necesidades de cada sistema bibliotecario, la generación y evaluación de alternativas fueron fundamentales.

Por consiguiente en esta primera reunión se trataba de obtener una radiografía de cada uno de los sistemas bibliotecarios que consistía de conocer su estructura organizacional y las características propias de cada sistema, tales como:

- Procesos técnicos.
- Servicios bibliotecarios.
- Recursos Humanos.

Así como también de comentarios de los responsables de los Sistemas Bibliotecarios.

El desarrollo de las posibles soluciones se llevó a cabo integrando a los participantes en 4 mesas de trabajo:

- Mesa de Trabajo 1: Capacitación y actualización de recursos humanos.
- Mesa de Trabajo 2: Apoyos interinstitucionales para el mejoramiento de los servicios bibliotecarios.
- Mesa de Trabajo 3: Función de las autoridades universitarias en el mejoramiento de los servicios bibliotecarios.
- Mesa de Trabajo 4: Instalaciones y equipos de las bibliotecas universitarias.

A fin de que las discusiones tuvieran un marco común se concebía a la Biblioteca Universitaria como: *“la entidad de información que integra, organiza, difunde y preserva el acervo cultural universal y aquel de carácter regional del particular interés de la Institución de la que forma parte y como apoyo a las tareas de docencia, investigación, difusión y servicio social que ésta lleva a cabo”*²².

Teniendo un marco común, llevaría a las mesas a formular objetivos específicos de cada una de ellas; a tomar acuerdos y hacer recomendaciones consensuadas.

Además los responsables aprovecharon de la oportunidad para realizar señalamientos que dejaron patente el descuido de las colecciones o acervos de las bibliotecas universitarias y la poca atención puesta en las Normas de Servicios Bibliotecarios (Documento) de Asociación de Bibliotecas de Instituciones de Enseñanza Superior y de Investigación (ABIESI).

Durante el periodo que comprende 1984 a 1988 se asentaron las bases para la formulación de un plan estratégico.

Aprovechando la coyuntura de cambio a nivel de la administración pública federal, los representantes de los sistemas bibliotecarios acordaron en la reunión celebrada en la ciudad de Tampico (1988) integrar una Comisión Nacional de Representantes de los Sistemas Bibliotecarios de las UPES.

El objetivo de esta Comisión fue presentar los avances de los últimos cinco años; así como las acciones que deseaban los representantes fueran consideradas por la SEP para darles continuidad.

De entre las cuales presentó como programa:

“La adquisición, actualización e incremento en los acervos bibliohemerográfico.

Los Cursos de capacitación, actualización y adiestramiento.

²² Reunión de Responsables... (1984: Colima, Col). p. 149.

*El aprovechamiento del desarrollo tecnológico con el fin de automatizar los servicios y promover la creación de la Red Nacional de Bibliotecas de las Instituciones de Educación Superior (RENABIES) del sector público*²³.

Los temas de discusión tratados en las reuniones de los responsables de los sistemas bibliotecarios de las UPES durante los años 1984 hasta 1988 fueron sintetizados en los cinco grandes temas: redes de cooperación; capacitación; automatización, acervos y cooperación internacional que sirvieron para elaborar la propuesta del Programa Nacional de Desarrollo Bibliotecario de las Universidades Públicas Estatales, propuesta que fue tema central de la sexta Reunión de los Responsables celebrada en Guadalajara en 1989.

La frecuencia de aparición de las temáticas mencionadas indicó que las situaciones problemáticas que giraban alrededor de ellas no han sido resueltas en su totalidad, o las soluciones propuestas fueran paliativas.

Aprovechando de la coyuntura de cambio a nivel de la administración pública federal, los representantes de los sistemas bibliotecarios acordaron en la reunión celebrada en la ciudad de Tampico (1988) integrar una Comisión Nacional de Representantes de los Sistemas Bibliotecarios de las UPES.

El objetivo de esta Comisión fue presentar los avances de los últimos cinco años las acciones que deseaba los representantes fuera considerada por la SEP.

De las cuales ella presentó como programa:

“La adquisición, actualización e incremento en los acervos bibliohemerográfico.

Los Cursos de capacitación, actualización y adiestramiento.

*El aprovechamiento del desarrollo tecnológico con el fin de automatizar los servicios y promover la creación de la Red Nacional de Bibliotecas de las Instituciones de Educación Superior (RENABIES) del sector público*²⁴.

La instalación de estos programas fue con el propósito de dar soluciones funcionales integrales para el mejoramiento de los Sistemas Bibliotecarios de las UPES y apostando a una continuidad en los acuerdos y recomendaciones externadas.

La ANUIES, por su parte, escogió el Programa Nacional de Desarrollo Bibliotecario de las Universidades Públicas Estatales para elaborar y presentar a las autoridades federales propuestas en el documento **“Declaraciones y Aportaciones de la ANUIES para la Modernización de la Educación Superior”**, que en su apartado Revisión de contenidos e impulso a nuevos métodos de enseñanza–aprendizaje propuso crear una red de bibliotecas especializada para el intercambio y la optimización de los recursos, otorgando los apoyos necesarios para el establecimientos de sistemas automatizado de comunicación interbibliotecario a nivel nacional y regional, lo que se puede considerar como una solución estructurada por medio del proyecto Red Nacional de Bibliotecas (RENABIES).

Ante un escenario propicio, motivado por el **Programa para la Modernización Educativa 1989-1994** y el documento sobre **RENABIES** propuesto por la ANUIES en la XXIII Asamblea General celebrada en Cuernavaca, Morelos (1990), los cuales ofrecieron las condiciones para que los Sistemas Bibliotecarios de las Universidades Públicas Estatales cuenten *“con una agrupación que tenga representatividad nacional ante las*

²³ *Ibid.*, p. 104.

²⁴ *Ibid.*, p. 104.

autoridades competentes, así como ante organismos públicos y privados nacionales e internacionales"²⁵, se creó el Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de las Universidades Públicas Estatales (CONPAB-UPES)²⁶.

Esta agrupación tuvo siempre presente la identificación de las temáticas fundamentales para el fortalecimiento y mejoramiento de los sistemas bibliotecarios de las UPES como quedó plasmado entre sus objetivos.

Por consiguiente en la reunión de Ciudad Obregón (1990) se retomaron las temáticas de: Redes de cooperación; Capacitación; Automatización; y Acervos (desarrollo de acervos), y de las conclusiones que emanaron de la mesa de trabajo:

1. **Redes de cooperación;** *el CONPAB* sugirió crear una comisión para atender estas conclusiones.
2. **Capacitación;** una de las acciones inmediata fue el cambio del Programa de capacitación a Programa de Formación de Recursos Humanos.
3. **Automatización;** se propuso crear la comisión para la automatización.
4. **Acervos** (desarrollo de acervos)²⁷.

La integración de comisiones sugeridas por los responsables de CONPAB fue una de las primeras iniciativas de este Consejo, para atacar desde la raíz el problema de los acervos, buscaban llegar al fondo de la problemática.

No obstante de existir una normatividad, las *Normas para el Servicio Bibliotecario de la ABIES* aceptada por la ANUIES en 1968, ha sido letra muerta.

Por lo tanto, se buscaba tener un diagnóstico integral para realizar una planeación estratégica basada en lineamientos científicos que impulsara de manera cuantitativa el desarrollo de colecciones.

Un diagnóstico, en este caso, ayudaría a evidenciar las fortalezas y las debilidades del acervo bibliográfico, y al mismo tiempo presentar las oportunidades y las amenazas que repercuten en los servicios bibliotecarios.

Con el objeto de atender y desarrollar los temas de trabajo que se formularon en las Reuniones sostenidas en Guadalajara y Ciudad Obregón, se acordó formar 12

²⁵ Reunión de Responsables de los Sistemas Bibliotecarios de las Universidades Públicas Estatales. (7: 1990: Cd. Obregón, Sonora) p. 73.

²⁶ Para ello los objetivos que en primera instancia persiguió este Consejo fueron: 1. Propiciar el desarrollo de los servicios bibliotecarios de las UPES; 2. Fomentar el intercambio de experiencias entre los responsables de los sistemas bibliotecarios de las UPES; 3. Identificar e implementar soluciones comunes a la problemática de los Sistemas Bibliotecarios de las UPES; 4. Promover la cooperación bibliotecaria a partir de acciones coordinadas en redes regionales; 5. Definir concretar y organizar acciones tendientes a crear la Red Nacional de Bibliotecas de las UPES. Véase Reunión de Responsables de los Sistemas Bibliotecarios de las Universidades Públicas Estatales. (7: 1990: Cd. Obregón, Sonora) p. 73.

²⁷ Las sugerencias aprobadas fueron: A. Crear una Comisión Especial para que se avoque en establecer los lineamientos científicos, generales y específicos que propicie el desarrollo de las colecciones bibliográficas de las UPES; B. Realizar un diagnóstico integral de todos los recursos de los servicios de información disponibles con el objeto de establecer acciones concretas y facilitar la toma de decisiones; C. El presupuesto mínimo dedicado a las colecciones bibliográficas deberá ser el 2% del 5% indicado por las normas de ABIESI y deberá ser aplicado exclusivamente para la adquisición de recursos documentales; D. El financiamiento proveniente de la SEP para los servicios bibliotecarios deberá estar sujeto al cumplimiento de los siguientes requisitos: 1. Que exista un Plan de Desarrollo Bibliotecario Institucional. 2. Que exista una Política para el Desarrollo de las colecciones bibliográficas. Véase Reunión de Responsables de los Sistemas Bibliotecarios de las Universidades Públicas Estatales. (7: 1990: Cd. Obregón, Sonora).

comisiones,²⁸ las cuales discutirían en la octava Reunión Nacional de Responsables de Sistemas Bibliotecarios de las Universidades Públicas Estatales que se celebró en Xalapa (1991).

Cada una de las mencionadas comisiones de trabajo fueron consideradas como proyectos del CONPAB, de acuerdo con el presidente en turno Mtro. Alberto Arellano Rodríguez (1992). Estos proyectos deberían de tener la calidad para proporcionar soluciones estructurales.

Sin embargo, al carecer de un diagnóstico integral, en la reunión de Puebla de 1992, se adicionaron cinco comisiones particulares y una especial sobre *Diagnóstico Integral del Estado Actual de los Sistemas Bibliotecarios de las UPES*²⁹, cuyos integrantes fueron los responsables de los sistemas bibliotecarios de las universidades de Yucatán, Guanajuato, Baja California e Hidalgo y la Red de los Sistemas de Bibliotecas de Universidades del Centro, A.C. (RESBIUC).

Entonces, los datos fueron recogidos con base en los siguientes rubros: 1. Estructura Organizacional, 2. Recursos Humanos, 3. Colecciones Bibliográficas, 4. Procesos Técnicos, 5. Servicios, 6. Usuarios, 7. Recursos Materiales (edificios, equipos y presupuesto), 8. Automatización, y 9. Cooperación.

Mientras que las recomendaciones provenientes del análisis realizado a los servicios bibliotecarios de las universidades públicas estatales, se podría considerar como propuestas de líneas de acción.

Los resultados del *Diagnóstico Integral del Estado Actual de los Sistemas Bibliotecarios de las UPES*, las recomendaciones recopiladas y presentadas en la IX Reunión de celebrada en la ciudad de Puebla en el documento *Acuerdos, recomendaciones y compromisos adquiridos durante las ocho Reuniones de los Responsables de los Sistemas Bibliotecarios de las Universidades Públicas Estatales, (UPES)* compilado por Ignacio Piña Marquina; la normatividad existente en relación a los procesos técnicos y servicios expuestos en el Capítulo 4. *De la Administración, Estructura y Normatividad*, el artículo 19 relativo a la Red Teleinformática; artículo 20 relativo a la Descripción Bibliográfica, el artículo 21 relativo al Intercambio de la información y el Capítulo 5 *De los Servicios*, los artículos 23 al 25 del *Reglamento de la Red Nacional de Bibliotecas de las Instituciones de Educación Superior (RENABIES)* y las *Normas para el Servicio Bibliotecario de Enseñanza Superior y de Investigación de la ABIESI (1968)* sirvieron para identificar, analizar y discutir los temas:

²⁸ Las comisiones discutirían las siguientes temáticas: Red Nacional de Bibliotecas; Desarrollo de colecciones; Automatización; Formación de Recursos Humanos; CIBIMEX (Centro de Información Bibliográfica Mexicana); Cooperación; Edición Memorias de la Reunión anual del CONPAB-UPES; Publicaciones CONPAB; Estatutos CONPAB; SIABUC (software de automatización de bibliotecas desarrollado por la Universidad de Colima); Mexican American Technology Consortium; Encuesta de la SEP sobre estado actual de las bibliotecas universitarias.

²⁹ Con los siguientes objetivos: "1. Recabar datos complementarios a los obtenidos por medio del inventario levantado en cada una de las bibliotecas con que cuentan las Universidades Públicas Estatales. 2. Completar y sistematizar la información que integrará la base de datos, punto de partida para el diagnóstico integral y evaluaciones que acuerdan los responsables de los sistemas bibliotecarios de las universidades públicas Estatales. 3. Contar con información amplia y completa para que el CONPAB pueda desarrollar y proponer proyectos y programas remediabiles con el fin de abatir o aminorar los rezagos y problemas existentes entre los sistemas que lo integran". Véase ARELLANO RODRÍGUEZ, A., PIÑA MARQUINA J.I. y VALDEZ, H. *Diagnóstico de los Servicios Bibliotecarios de las Universidades Públicas Estatales de México. Mérida, Yucatán: Universidad Autónoma de Yucatán, 1994, p. 111.*

1. Desarrollo de Recursos Humanos.
2. Desarrollo de Colecciones.
3. Organización Documental (procesos técnicos).
4. Desarrollo y Consolidación de Servicios.
5. Cooperación Bibliotecaria Interinstitucional (redes).
6. Fortalecimiento de la Infraestructura, (edificios, mobiliario, equipos, cómputo, telecomunicaciones, audiovisual).

Posteriormente se nombró una *Comisión de Elaboración y Redacción* para integrar el documento definitivo, tomando en cuenta los siguientes puntos:

- El objetivo.
- Las estrategias.
- Las recomendaciones.
- Las metas a seguir.

De esa forma los temas mencionados se convirtieron en los ejes de acción prioritarios del Plan Nacional de Desarrollo Bibliotecario de las Universidades Públicas Estatales, 1994-2000. Cuyo objetivo general es *“promover el desarrollo de los sistemas bibliotecarios de las Universidades Públicas Estatales (UPES) a partir de estrategias que propicien la obtención de apoyos por parte de los organismos vinculados con la Educación Superior (ES) y la Investigación Científica (IC), para que cuenten con las condiciones que les permitan responder con servicios de excelencias a las demandas de las comunidades académicas insertas en las dinámicas de la competitividad nacional e internacional”*³⁰.

Para reforzar este objetivo general al tratar el tema de *Financiamiento y Apoyos Adicionales de SEP a las Universidades* en la Reunión de Guanajuato (1993) el encargado de la Dirección General de Investigación Científica y Superación Académica, ya había hecho una exhortación a los coordinadores, directores y jefes de los sistemas bibliotecarios de las UPES para: *“que la institución dedique recursos propios para las bibliotecas, como una cantidad fija anual, ya que lo que otorga la SEP son realmente apoyos adicionales”*³¹.

Por consiguiente la Comisión de Elaboración y Redacción del Plan Nacional de Desarrollo Bibliotecario de las Universidades Públicas Estatales 1994-2000, propone que *“para hacer viable y operativo este plan es recomendable que las instancias de autoridad de cada Universidad Pública Estatal (UPE) y las autoridades federales establezcan compromisos para dar vigencia a las Normas para el Servicio Bibliotecario de la ABIESI, adoptadas por la ANUIES en su Reunión Anual celebrada en Xalapa, Ver., en abril de 1968”*³².

Esos ejes de acción prioritarios pueden ser considerados como programas de información del Plan Nacional de Desarrollo Bibliotecarios de las Universidades Públicas Estatales, que con el transcurrir del tiempo se conviertan en políticas de información institucional.

³⁰ Reunión de Responsables de los Sistemas Bibliotecarios de las Universidades Públicas Estatales. (11: 1994: Chihuahua. Chih.).

³¹ *Ibid.*, h. 13.

³² *Ibid.*

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El proceso de planeación institucional en el ámbito público empezó a recobrar fuerza, aún cuando no se podía explicar el tipo y el nivel de planeación que se estaba siguiendo. En el ámbito de las bibliotecas universitarias, a pesar de esta poca visibilidad entre los tipos y los niveles de planeación, se percibía que se estaba siguiendo una metodología y un plan operativo.

Se advierten elementos de planeación normativa a raíz de la radiografía que se presentaron sobre los sistemas bibliotecarios (SB) de las UPES en 1984. Paralelamente, la SEP toma una actitud interactiva para seguir el desarrollo y evolución de los sistemas bibliotecarios de las UPES por medio de un plan operativo, financiando las reuniones anuales de los responsables para identificar y diseñar soluciones. La finalidad es el promover la participación de los responsables de los SB de las UPES y dar continuidad a los acuerdos y las recomendaciones convenidas.

En otras palabras, el discurso oficial estuvo marcado por la formulación y la identificación de los problemas que atravesaban los sistemas bibliotecarios. Simultáneamente, se buscaba la participación de los Responsables de dichos sistemas, mientras que la SEP promovía la continuidad de los temas a tratar.

El acercamiento con los Responsables de los Sistemas Bibliotecarios ha impreso un sello distintivo para la identificación de los problemas, en donde el elemento hombre/entorno ha agregado valor no sólo a los SB, sino también al funcionamiento y las características propias de éstos.

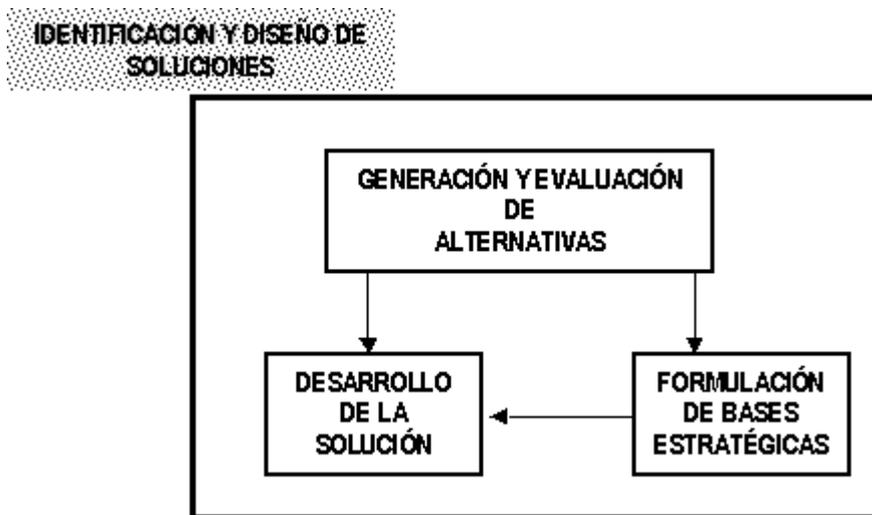


Figura 3. Fuente: FUENTES ZENÓN, A. y SÁNCHEZ GUERRERO, G. *Metodología de la planeación normativa*. 2ª ed. México, D.F.: Facultad de Ingeniería. División de Estudios de Posgrado – UNAM, 1995, p. 15.

La generación y evaluación de alternativas daban paso al desarrollo de soluciones en forma de mesas de trabajo, donde la participación de los responsables era vital para deliberar, generar y consensuar alternativas, recomendaciones y acuerdos.

Con tal de que el desarrollo de soluciones no quedara como letra muerta, la estrategia fue conformar un órgano (1989) para llevar a cabo tres programas: 1. Desarrollo de Colecciones, 2. Capacitación y Adiestramiento y 3. RENABIES.

Posteriormente se crearon 12 comisiones para atender la misma cantidad de proyectos.

Las bases estratégicas para fundamentar lo anterior surgieron de las mesas de trabajo de las reuniones anuales de los representantes de los SB, las comisiones y las comisiones especiales.

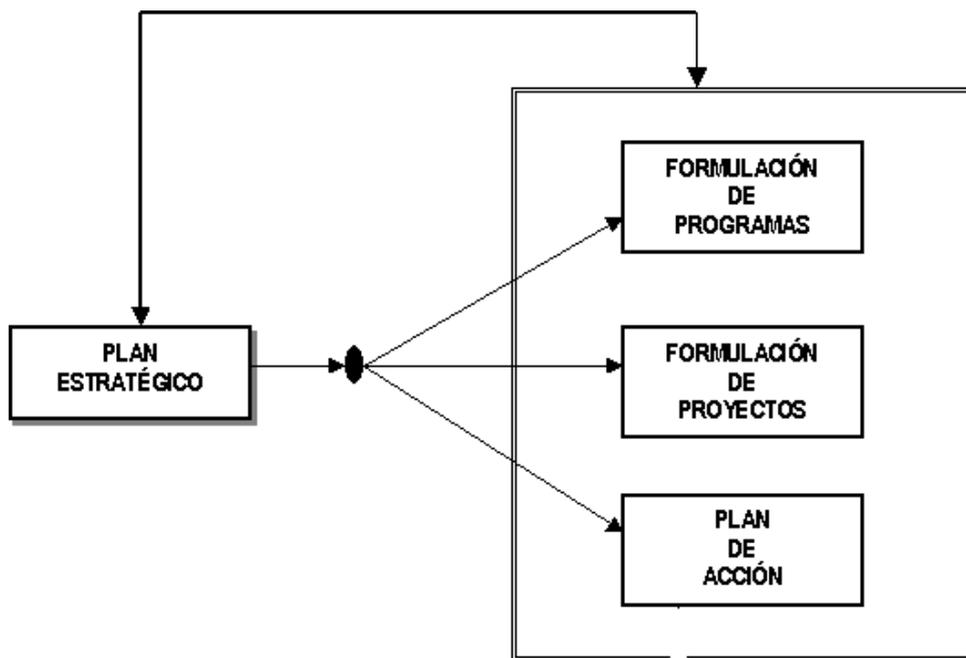


Figura 4. Desarrollo de soluciones. Fuente: FUENTES ZENÓN, A. y SÁNCHEZ GUERRERO, G. *Metodología de la planeación normativa*. 2ª ed. México, D.F.: Facultad de Ingeniería. División de Estudios de Posgrado – UNAM, 1995, p. 15.

El Diagnóstico Integral, el reglamento de la RENABIES y las Normas para el Servicio Bibliotecario de Enseñanza Superior y de Investigación de la ABIESI fueron de utilidad para la unificación de terminología, como lo sugiere Reifer.

Con el Programa Nacional de Desarrollo Bibliotecario de las UPES (1989) y las recomendaciones del Diagnóstico Integral realizado en 1994, se da el gran paso para la elaboración del *Plan Nacional de Desarrollo Bibliotecario de las UPES* visto como un plan estratégico.

Los ejes de acción planteados como prioritarios en este plan son:

1. Desarrollo de recursos humanos.
2. Desarrollo de colecciones.
3. Organización documental (Procesos técnicos).
4. Desarrollo y consolidación de servicios.

5. Cooperación Bibliotecaria Institucional (Redes).

Fortalecimiento de infraestructura (edificios, mobiliarios, equipos de cómputo, telecomunicaciones, audiovisual, etc.).

Cada uno de los ejes mencionados tiene un plan de acción que persigue objetivos distintos y traza estrategias pertinentes para conseguirlo.

Cabe mencionar que durante todo el proceso de planeación, desde 1984 hasta 1994, tanto los Responsables de los Sistemas Bibliotecarios como el CONPAB, han elaborado distintos planes estratégicos en forma de programas o proyectos y han presentado planes de acción, esperando los recursos económicos para su ejecución ya que sin éstos es imposible realizarlos.

BIBLIOGRAFÍA

- ARELLANO RODRÍGUEZ, A.; PIÑA MARQUINA J.I. y VALDEZ H. *Diagnóstico de los Servicios Bibliotecarios de las Universidades Públicas Estatales de México*. Mérida, Yucatán: Universidad Autónoma de Yucatán, 1994.
- BOAR, B.H. *The art of strategic planning for information technology. Crafting strategy for the 90's*. New York: John Wiley, 1993.
- CAMPBELL, S. y FAINSTEIN, S.S. *Readings in Planning Theory*. 2a. ed. Malden, Mass.: Blackwell, 2003.
- DÍEZ CARRERA, C. *Administración de unidades informativas: concepto e historia*. Gijón: Ediciones Trea, 2002.
- FALUDI, A. *Planning Theory*. Oxford: Pergamon Press, 1973, p. 306.
- FUENTES ZENON, A. y SÁNCHEZ GUERRERO, G. *Metodología de la planeación normativa*. 2ª ed. México, D. F.: Facultad de Ingeniería. División de Estudios de Posgrado – UNAM, 1995, p. 38.
- GHARAJEDAGHI, J. y ACKOFF, R.L. *A prologue to national development planning*. New York: Greenwood, 1986, p. 210.
- KUAN-NIEN CHEN y PEI-CHUN LIN. *Organizational learning in the evaluation procedures: a qualitative study*. *College and Research Libraries*, vol. 69, n° 1, 2008, p. 36-49.
- MÉXICO. *Ley de Planeación*. [documento electrónico]: texto vigente. Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación del 13 de junio de 2003. <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/59.pdf>> [Consulta: 27 de noviembre de 2007].
- NEGRETE GUTIERREZ, M.^aC. La planeación normativa para el desarrollo de colecciones en la biblioteca universitaria. *HEMERA*, vol. 4, n° 8, 2006, p. 30-39.
- REIFER, D.J. *The planning hierarchy*. En: *Soft Management*. 5th ed. Los Alamitos, CA.: Wiley, IEEE Computer Society, 1997.
- REUNIÓN DE RESPONSABLES DE LOS SISTEMAS BIBLIOTECARIOS DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS ESTATALES (1984: Colima, Col). México: SEP: Universidad de Colima, [1985].
- REUNIÓN DE RESPONSABLES DE LOS SISTEMAS BIBLIOTECARIOS DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS ESTATALES (7: 1990: Cd. Obregón, Sonora). Durango: Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de las Universidades Públicas Estatales, 1990.

REUNIÓN DE RESPONSABLES DE LOS SISTEMAS BIBLIOTECARIOS DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS ESTATALES (9: 1992: Puebla, Pue.). Puebla, Pue.: Universidad Autónoma de Puebla, 1992.

REUNIÓN DE RESPONSABLES DE LOS SISTEMAS BIBLIOTECARIOS DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS ESTATALES (11: 1994: Chihuahua, Chih.). Chihuahua, Chih.: Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de las Universidades Públicas Estatales SEP-SESI, 1990.

SPEC. Systems and Procedures Exchange Center Strategic Planning in ARL Libraries. August 1995. <[http://www.arl.org/bm doc./spec-21-flyer.pdf](http://www.arl.org/bm%20doc/spec-21-flyer.pdf)> [Consulta: 15 de noviembre de 2007].