

Capítulo 11

El planeamiento estratégico: misión, metas y funciones

Disponiendo de la información proporcionada por la evaluación, la organización puede comenzar a efectuar sus primeros movimientos, orientando sus esfuerzos hacia la definición de puntos concretos: misiones, metas, objetivos.... La conceptualización de tales categorías y su aplicación práctica al caso indígena ocupará los siguientes capítulos del trabajo.

Establecidas las bases en la comunidad y en los recursos propios, y disponiendo de datos suficientes acerca de las necesidades, limitaciones y posibilidades existentes, la biblioteca comienza a autodefinirse, construyendo su realidad y su identidad mediante una serie de pasos lógicos, que van desde lo amplio y general a lo particular y detallado. Este proceso, la *planificación corporativa* (del cual el planeamiento bibliotecario es solamente una sencilla y mínima adaptación) señalará los destinos de la organización, y los caminos que ésta se propone seguir para alcanzarlos y evaluarlos.

Planificación corporativa

La planificación como proceso suele dividirse, por lo general, en dos partes:

- El *planeamiento estratégico*, que se desarrolla en un nivel general y superior de acción, planteando la declaración de *misión*, las *funciones* a

cumplir y las *metas* (u objetivos a largo plazo) que expresan dichas funciones.

- El *planeamiento operativo*, que concreta las intenciones establecidas en la parte precedente, estableciendo *objetivos* a corto plazo, *servicios* y *actividades*. Es esta parte la que precisa de una mayor inversión de imaginación y trabajo, pues en ella se buscan formas de cumplir objetivos con unos recursos determinados (generalmente escasos o insuficientes), en un plazo previsto y en el seno de una comunidad con unas características concretas.

El proceso completo sigue una secuencia lógica de desarrollo, la cual, originada en un elemento general (*misión*) se va definiendo, con características cada vez más concretas, en los elementos sucesivos (*funciones*, *metas*) hasta alcanzar el nivel máximo de detalle (*objetivos*, *servicios*). Todos ellos, pues, se redactan en función del elemento anterior en el proceso (el más general) y sirven de marco para el desarrollo del elemento posterior (más concreto).

A la vez, todos dependen de las características internas y externas de la unidad. Es decir, de los datos aportados por la *evaluación*.

Misión y funciones

La declaración de *misión* fija la dirección para el desarrollo de la biblioteca, expresando, en una sola sentencia, la finalidad de la unidad y las razones fundamentales de su existencia. Sintetiza y resume el espíritu del sistema de información, y proporciona fundamento para la definición de las funciones.

La declaración de misión se expresa, por lo general, como “dar respuesta a un problema”. Debe contextualizarse, como queda visto, en la situación. La evaluación, en este aspecto, aporta una visión de los problemas claves, el nivel actual de recursos, el funcionamiento de la organización, y algunos factores ambientales de éxito y de fracaso. Mediante éstos, se puede delinear el futuro deseado en términos de resultados.

<p>La <i>misión</i> de la biblioteca podría establecerse, en líneas generales, como “suministrar los servicios precisos para lograr la satisfacción de las necesidades de formación e información de comunidades aborígenes, haciendo un especial hincapié en aquellos aspectos diferentes y/o particulares de esta categoría de usuarios”. Esta declaración parte de un</p>
--

hecho problemático: la profunda ausencia de servicios de información y formación para pueblos indígenas, ausencia evidenciada en el análisis efectuado a lo largo del marco teórico de este trabajo.

Los *roles* o *funciones* de una biblioteca “son las líneas sobre las que se orientan los servicios que éstas ofrecen. (...) Son un sumario de las diferentes facetas del servicio de una biblioteca” (McClure *et al.*, 1991 p.69). Expresan qué intenta hacer la biblioteca, para quién y con qué.

Ninguna biblioteca puede proveer todos los servicios precisados por la comunidad. Por tanto, jamás podrá satisfacer todos los requerimientos de sus usuarios. De esta forma, surgen limitaciones, y la necesidad de establecer un conjunto de prioridades, de forma que se puedan cubrir, al menos, aquellos vacíos mas notables entre los lectores.

A partir de tal jerarquización, se establecen las funciones, y se configura un marco desde el cual la biblioteca comienza su actuación. “El conjunto elegido” comenta McClure “se convierte en el fin hacia el cual se orientarán, en los años próximos, los recursos y energía de la biblioteca” (*op.cit.* p.70).

El mismo autor (*op.cit.* p.71) proporciona un listado de posibles *funciones* a cumplir por una unidad de información. De entre ellas, se seleccionaron para el modelo las siguientes posibilidades:

1. Centro de actividades comunitarias.
“La biblioteca es un punto central clave de las actividades, reuniones y servicios de la comunidad”.
2. Centro de información de la comunidad.
“La biblioteca es el sitio ideal para encontrar información actualizada sobre servicios, organizaciones y asuntos concernientes a la comunidad”.
3. Centro de soporte educativo.
“La biblioteca ayuda a los estudiantes de todas las edades a alcanzar los objetivos educativos establecidos en sus correspondientes cursos escolares”.
4. Biblioteca de materiales populares.
“La biblioteca ofrece materiales, en diversos formatos, muy solicitados e interesantes para personas de todas las edades”.
5. Puerta de iniciación al aprendizaje para pre-escolares.
“La biblioteca despierta en los niños un interés por la lectura y el aprendizaje a través de servicios para niños y para padres con niños conjuntamente”.

A estas opciones, clásicas en una biblioteca popular corriente, se incorporó otra serie, más específica y ceñida a la misión de la unidad indígena planteada, y a directrices internacionales relacionadas con patrimonio y cultura.

1. Centro de recuperación y difusión de cultura popular.

[De acuerdo a las Recomendaciones de la UNESCO relativas a Diversidad Cultural (2002) y Cultura Tradicional y Popular (2001)].

La unidad colabora en el rescate, la preservación, el soporte, la organización y la difusión de las expresiones culturales de la comunidad, incluyendo aquellas transmitidas oralmente.

2. Centro de generación de materiales.

Proporciona una estructura básica para la compilación de expresiones culturales comunales, redacción y edición de materiales en distintos soportes y difusión de los documentos.

3. Archivo Oral.

[Siguiendo las directrices proporcionadas por las recomendaciones de la UNESCO ya citadas y por los principales programas de recuperación de historia y tradición oral (1)].

Proporciona soporte a las expresiones orales comunales, propiciando el proceso de plasmar, en distintos materiales, toda una tradición, y permitir su supervivencia, organización y difusión.

4. Centro de recuperación de lenguas minoritarias.

[Respetando las declaraciones de derechos lingüísticos (2) e indígenas y las líneas de acción de numerosas entidades internacionales dedicadas a la protección de idiomas amenazados (3)].

La biblioteca apoya el uso de las lenguas nativas de la comunidad, promoviendo el rescate, la grabación y la publicación de materiales, y el desarrollo de actividades en el idioma original.

5. Centro de apoyo a la educación intercultural bilingüe.

[Ciñéndose a la legislación nacional vigente referida a la educación de los pueblos indígenas (en su propia lengua y de acuerdo a sus propias pautas) y a las propuestas académicas latinoamericanas (4)].

Conjugando el respeto a la cultura popular, el manejo de acervo oral, el uso de la lengua aborigen y la edición y generación de materiales educativos y recreativos, se apoyaría la educación en aquellos centros escolares con programas bilingües.

6. Centro de animación cultural.

[Aplicando las sugerencias de los principales autores de la bibliotecología (*cf.* Dobra, 1997 pp.15-16) y las directrices de la UNESCO (1994) en relación a la proyección de la biblioteca (especialmente la popular) dentro de su comunidad, cumpliendo un rol de animación social].

Nuclea las actividades e inquietudes comunales relacionadas con la cultura propia y las expresiones universales, y las traslada al seno de la comunidad y al de la sociedad “dominante”. A su vez, potencia el papel de actor cultural de ciertos sectores relegados (por ejemplo, las mujeres).

7. Centro de diseminación de información

La biblioteca se ocupa de hacer llegar a las comunidades información técnica (agrícola, ganadera, laboral, jurídica) o biosanitaria (médica, odontológica, preventiva) adaptada a las características informativas de la etnia usuaria (idioma, formato, rasgos, materiales).

8. Unidad de investigación bibliotecológica.

Centrada sobre todo en el desarrollo de programas de formación de bibliotecarios nativos y en el desarrollo de herramientas, metodología, técnicas y vocabularios específicos para las distintas etnias, según las indicaciones y alertas realizadas en foros latinoamericanos sobre bibliotecas indígenas y populares.

Metas y objetivos

Si la *misión* es el propósito de resolver un problema, los *objetivos* los expresan en forma concreta. De acuerdo a Bryson (1992 p.98), “son declaraciones de porqué se hacen las cosas”.

Las *metas* (u objetivos estratégicos o a largo plazo) son propósitos a alcanzar en un periodo de tiempo relativamente largo (entre 5 y 7 años). Se establecen en consonancia con las funciones, y proporcionan la estructura para definir los objetivos. Definen, por lo general, condiciones deseadas para el futuro. Se las suele clasificar en dos tipos: *metas de servicio y de gestión*, de acuerdo al área que abarquen.

Los recursos humanos

Una planificación y gestión acertada de los recursos humanos puede garantizar que la organización, en su conjunto, resulte o no efectiva. El elemento personal reviste una especial importancia, sobre todo porque la biblioteca es un servicio *social*.

La planificación en esta área se estratifica en un nivel *macro* (estratégica) y un nivel *micro* (operativa).

En el nivel *macro* se determinan los objetivos de personal y la necesidad de mano de obra para un periodo dado (basada, por ejemplo, en el volumen de trabajo) se diseñan, asimismo, herramientas de *control* (seguimiento) y *evaluación* (revisión).

En el nivel *micro* se establece un análisis del puesto de trabajo, su descripción, la selección y colocación del personal, su formación específica y la evaluación.

La gestión incluye, entre otras cosas, el desarrollo de los recursos humanos, lo cual, según Bryson (*op.cit.* p.139), abarca “el proceso de iniciación (...), la formación y promoción del personal”.

Bibliografía citada

1. Bryson, Jo. 1992. Técnicas de gestión para bibliotecas y centros de información. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez.
2. Dobra, Ana. 1997. La biblioteca popular, pública y escolar : una propuesta para su organización. Bs.As.: CICCUS.

3. McClure, Charles R. *et al.* 1991. Manual de planificación para bibliotecas : sistemas y procedimientos. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez.
4. UNESCO. 1994. *Archivos y bibliotecas* [En línea]: “Manifiesto de la UNESCO a favor de las Bibliotecas Públicas”. <www.unesco.org/webworld/libraries/manifestos/libraman_es.html> [Consulta: 10 noviembre 2003].
5. ----- 2001. *Culture & UNESCO* [En línea]: “Recomendación sobre la salvaguardia de la cultura tradicional y popular”. <http://www.unesco.org/culture/laws/paris/html_sp/page1.shtml> [Consulta: 10 noviembre 2003].
6. ----- 2002. *Culture & UNESCO* [En línea]: “Declaración Universal de la UNESCO sobre la diversidad cultural”. <http://www.unesco.org/culture/pluralism/diversity/html_sp/index_sp.shtml> [Consulta: 10 noviembre 2003].

Notas

(1) Entre ellas se cuentan la *International Oral History Association* <<http://www.filo.uba.ar/Institutos/ravignani/historal/ioha.htm>>, la *American Oral History Association* <<http://www.baylor.edu/~OHA>>, la *Canadian Oral History Association* <<http://www.ncf.carleton.ca/oral-history/>>, la *Oral History Research Office of the Columbia University in New York* <<http://www.columbia.edu/cu/libraries/indiv/oral/>> y el *National Library of New Zealand Oral History Centre* <http://www.natlib.govt.nz/public/virtual_tour/oral_history.html> [Consulta: 10 noviembre 2003].

(2) Un comentario a la misma se encuentra en el artículo de Catherine Walsh “Cultura, Identidad y Derechos Humanos” <<http://www.uasb.edu.ec/padh/boletin1/documentos/walsh.html>> [Consulta: 10 noviembre 2003].

(3) Ejemplos son la *Foundation for Endangered Languages* <www.ogmios.org/home.htm> y la *Endangered Language Fund* <sapiir.ling.yale.edu/~elf/> [Consulta: 10 noviembre 2003].

(4) Consúltese, como muestra, la Revista Iberoamericana de Educación, Número 13 - Educación Bilingüe Intercultural, Enero-Abril 1997 <<http://www.oei.org.co/oeivirt/rie13.htm>> [Consulta: 10 noviembre 2003].