

EL PROYECTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA AL DESARROLLO DE LAS BIBLIOTECAS*

DR. ZACARÍAS TORRES HERNÁNDEZ**

ANTECEDENTES

Vivimos, actualmente, más bien un cambio de época que una época de cambios. Los sucesos se dan de manera vertiginosa, de tal manera que nos ha alcanzado la globalización. La vida internacional hoy tiene muy poca semejanza con la de hace apenas unos 10 años.

El Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. (CIDAC) señala que la economía mundial ha dejado de ser la suma de las economías nacionales para convertirse en una enorme red de interconexiones industriales, financieras, tecnológicas y comerciales a escala global. En efecto, la "nueva" economía internacional es mucho más dinámica y cambiante que en cualquier época anterior, lo que obliga a un actuar permanente por parte de los países, industrias, empresas e individuos para mantener la productividad, la competitividad y la eficiencia en sus economías.

Al respecto, es muy vasta la literatura. Por ejemplo, Nasbish en su obra "Megatendencias 2000" planteó 10 grandes tendencias para la década de los 90, varias de las cuales incluso ya han quedado rebasadas. En este mismo sentido, el CIDAC señalaba en 1988 la presencia de ocho grandes tendencias que evidenciaban y

* Presentado en el X Coloquio Internacional de Bibliotecarios.

** Profesor-investigador y Jefe de la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación del IPN-ESCA U. Sto. Tomás.

resumían la naturaleza y grado de transformación que ya envolvían a la economía internacional en lo que se refiere al; crecimiento de la demanda internacional; crecimiento de los servicios; caída de la importancia relativa de las materias primas; desarrollo tecnológico; transformación de la industria manufacturera; cambio en los patrones de empleo; los tres centros de desarrollo industrial; y la transformación del concepto de ventaja comparativa.

Esto nos lleva a pensar que el diseño de un estado futuro deseado cada día se vuelve más difícil y complejo para los planeadores y planificadores, pues es mayor el número e intensidad de las variables que participan y los modelos no admiten más el concepto de "ceteris paribus", es decir, no podemos admitir que al "mover" una variable el resto permanezca constante. Hecho que observamos todos los días al mover, por ejemplo, la tasa de interés que trae como consecuencia efectos inmediatos en la inflación, inversión, producción, paridad cambiaria, ahorro y consumo entre otros.

ESTRATEGIA.

El propósito de estar con ustedes en este X COLOQUIO INTERNACIONAL DE BIBLIOTECARIOS, es compartir algunas reflexiones sobre el tema de la "Planeación Estratégica en las Organizaciones (Bibliotecas)". Tema que como se puede observar contiene como conceptos fundamentales: planeación, estrategia y organizaciones. Las bibliotecas, desde luego, constituyen una categorización especial dentro de la clasificación de las organizaciones.

También podemos observar que durante los dos días que estaremos aquí reunidos se repasarán y atenderán contenidos muy importantes de la administración; concretamente lo referente a la planeación y evaluación de las bibliotecas, pues sabemos que una buena planeación y ejecución de lo planeado, debe conducirnos a los resultados esperados, mismos que serán comprobados con la evaluación al comparar lo que se logró con lo que se planeó: para que en su caso se

ajusten o corrijan de acuerdo a lo que el momento de entonces así lo demande.

Como primer paso analicemos el tema que nos ocupa a través de los conceptos antes citados. En primer término, entonces nos preguntaremos ¿qué entendemos por estrategia?

Este concepto ha sido ampliamente abordado en la literatura y por tanto, existen muchas acepciones al respecto. La primera que abordaremos es la que se refiere a su etimología, así encontramos que su origen se encuentra en la palabra griega *Strategia* de *Stratégos* que quiere decir general, jefe. De donde se define que estrategia es "el arte de dirigir las operaciones militares, o arte de coordinar todo tipo de acciones para conducción de una guerra o la defensa de un país". Es pues, un concepto del lenguaje militar que ha sido adoptado por la administración para aplicarlo al estudio de los organismos sociales y éstos operen con la máxima eficiencia.

A la luz de este significado etimológico es que han aparecido una serie de definiciones de los más variados autores, pero la mayoría de ellos considera que la estrategia es el tipo fundamental de planeación de "medios" que incluye la identificación y organización de las fuerzas de una empresa para posicionarla con éxito en un ambiente.

Es el CÓMO hacerle para garantizar la realización de los objetivos planeados en el cuerpo de la planeación. Las organizaciones en la actualidad fundamentan su éxito en el estratega que las dirige, de tal manera que los sueldos más elevados se pagan a quienes diseñan las estrategias y vigilan que se cumplan; ejemplo de ello lo tenemos en una amplia gama de empresas como sería Ford, IBM, Xerox, PepsiCo, etc. Sin olvidar que no siempre el estratega entrega los mejores resultados; existieron, existen y existirán estrategias que al decidir a lo grande, también se han equivocado a lo grande. Robert Heller en su libro titulado "Las grandes decisiones de los grandes empresarios" narra los casos de varios

directores que se equivocaron: Nelson Bunker Hunt buscó petróleo en Libia, lo encontró en grandes cantidades, pero cuando Libia nacionalizó su petróleo y él especuló con el precio de la plata y se "equivocó", el fracaso lo llevó ante los tribunales, y a su principal empresa petrolera a la bancarrota. Algo parecido le sucedió a Carlo de Benedetti en 1978 que decidió invertir en Olivetti, donde alcanzó por su éxito la designación del "empresario europeo del año", sin embargo, en 1988 la adquisición del consorcio belga Société Générale lo llevó a un severo fracaso.

Los empresarios son como los generales, diseñan sus estrategias y las operan, pero no siempre obtienen el triunfo los primeros o la más elevada rentabilidad los segundos. Es por todo esto que nosotros entendemos que la estrategia está estrechamente relacionada con la milicia y solo cambian los términos. Ambos, general y empresario manejan factores estratégicos claves:

En lo militar	En lo gerencial
Enemigo	Competencia
Armas	Productos
Campo de batalla	Mercado
Condiciones atmosféricas	Medio

Ambos, también persiguen un mismo objetivo: conquista de posiciones. El general para vencer al enemigo y para ganar territorio, en tanto que el empresario busca penetrar en el mercado y superar a la competencia, según lo apunta Fabián Martínez Villegas en su libro titulado "Planeación estratégica creativa".

PLANEACIÓN

El concepto de planeación necesariamente está relacionado con el futuro. Russell L. Ackoff dice que planeación es "el diseño de un estado futuro deseado. Es hacer que sucedan cosas que de otra forma no sucederían". En estos términos "el futuro puede ser en gran medida como nosotros queramos que sea". Y tiene que ver entonces con los cambios, la problemática, los diseños de escenarios y los recursos entre otras cosas.

Aunque al hablar de cambios dice Washington Irving "existe alivio en el cambio, aún cuando sea de mal a peor; cuando viajaba en diligencia descubri que se descansa al cambiar de postura para ser mallugado en otro lado".

El futuro es incierto, complejo y cambiante, de ahí que Tomás Miklos propone verlo a la luz de lo holístico: el todo por encima de las partes; lo teleológico: el largo plazo por sobre el mediano y largo; lo trascendental: generador y gestador de cambios estratégicos. Nosotros agregaríamos que al futuro habría que verlo bajo la óptica de lo irreversible, es decir, a la luz de la flecha irreversible del tiempo y a la luz de la mejora continua. Este último concepto es nuevo en cuanto a que recientemente se ha insistido en él. Sin embargo, la propia naturaleza, está desde su inicio en una mejora permanente y el individuo, las industrias y las empresas como parte de ella también deben estar en esa mejora continua.

No obstante, el futuro en ocasiones nos preocupa y nos aterra por su carácter de desconocido. Muchas veces nos preguntamos: ¿qué futuro nos espera?, ¿cómo será el futuro?, ¿cómo será el siglo XXI?, ¿es factible conocerlo? y ¿podemos hacer algo al respecto?

Estas y otras preguntas más nos vienen a la mente y es ahí donde aparece nuestra inquietud por darles respuestas. Una forma de hacerlo es mediante la planeación que incluye el tratar de conocer todo aquello que está por venir, es decir, el futuro. Existen dos enfoques en este estudio: partir del pasado y presente para conocer el futuro; o bien, a partir del futuro para conocer el futuro. Lo primero se puede lograr mediante cuatro técnicas:

Proyecciones.- continuidad de tendencias. Ej. cálculo de la población.

Predicciones.- visiones deterministas. Ej. Daniel Bell predijo que para el año 2013 habrá madurado la Tercera Revolución Tecnológica.

Previsiones.- acciones anticipadas a problemas futuros. Ej. estudios de educación.

Pronósticos.- juicios razonados sobre algún asunto que se tomará como base de algún programa de acción. Ej. agotamiento de recursos petroleros. Lo segundo, esto es, llegar al futuro por el futuro, se puede lograr a través de la: Prospectiva.- atención sobre el porvenir, imaginándolo a partir del futuro y no del presente.

En resumen podemos decir que la planeación es un proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de que se inicie una acción, en una situación en la que se crea que a menos que se emprenda tal acción, no es probable que ocurra el estado futuro que se desea y que, si se adopta la acción apropiada, aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable. La necesidad de planear las organizaciones es tan obvia y tan grande, que es difícil encontrar a alguien que no esté de acuerdo con ella. Pero es aún más difícil procurar que tal planeación sea útil, porque es una de las actividades intelectuales más arduas y complejas que enfrenta el hombre. No hacerla bien no es ningún pecado, pero sí lo es contentarse con hacerla menos que bien.

ORGANIZACIONES

El concepto organización viene de la palabra griega *organon* que quiere decir *instrumento*. Amitai Etzioni, teórico de las organizaciones, retomando a Talcott Parson dice que "las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos". Es así entonces que una organización se constituye cuando dos o más individuos se agrupan orientados a lograr objetivos concretos.

En este orden de ideas PEMEX, Dupon, Xerox, Biblioteca México, Biblioteca B. Franklin, Biblioteca del Congreso, etc. Son organizaciones, pues, se trata de unidades sociales con fines específicos; en el caso de las bibliotecas, éstas tienen sus fines específicos, para lo cual me voy a permitir transcribir unos párrafos que recoge muy bien los objetivos, funciones y fines de la biblioteca pública de J.L. Wheeler en su libro

"Administración práctica de bibliotecas públicas", que a la letra dicen: "Las funciones y programas de la biblioteca pública se derivan de la convicción de que los libros y otros materiales impresos, así como ciertos materiales audiovisuales y electrónicos, son agentes poderosos e indispensables para prestar instrucción, nuevos conocimientos, incentivos e inspiración a cada miembro de la comunidad. Una función permanece constante: proporcionar materiales y servicio para engrandecer la mente y disipar el prejuicio y la ignorancia. Esto implica la necesidad de hacer que el acceso a la verdad sea fácil y rápido para cualquiera que lo busque. Para la enorme mayoría, el acceso más rápido y sencillo al mejor pensamiento del mundo, es a través de la biblioteca pública. Esto se refiere a los hechos e ideas muy recientes, tanto como a la sabiduría de las edades; la biblioteca debe ser moderna a la vez que retrospectiva". "Las bibliotecas de hoy en día, son mucho más que solo libros. Son también reproducciones de obras de arte, grabaciones musicales, métodos para estudiar lenguas, películas, microfilms, salas para mesas redondas... Son colmenas de actividad... mercados de ideas llenos de laboriosidad y bullicio en donde los campos de interés no están restringidos a lo educativo o cultural, sino que son tan ilimitados como la extensión de la propia conciencia del hombre: un verdadero cofre de tesoros de verdades y locuras... una especie de estación de servicio intelectual...

Esto hace que algunas de las actividades secundarias estén a la par con las funciones primarias, pero esto da la sensación de una biblioteca moderna activa".

"Toda persona formal desea vivir y trabajar en la creencia firme de que su ocupación es importante y útil para la sociedad, y las bibliotecas no son la excepción. La mayoría de ellos (ustedes) seleccionó esta profesión, debido a que están convencidos de la influencia saludable de los libros y la lectura, y la mayoría de ellos (ustedes) comprende que puede servir gradualmente a su comunidad, a través de los materiales y servicios de la biblioteca".

Estos últimos párrafos describen muy bien los objetivos y fines de las bibliotecas y sus bibliotecarios. Aquí se encuentra la esencia, origen y destino de estas organizaciones para poder, siempre, diseñar su futuro deseado (planeación), muchas veces altruista al servicio de su comunidad.

PLANEACION ESTRATÉGICA.

El proceso de desarrollar una estrategia se llama *planeación estratégica*, dice David Hampton en su obra que titula "Administración". Es la planeación más fundamental y de mayor alcance que los gerentes realizan para su organización. Con un enfoque parecido James N. Taylor dice que planeación estratégica es el proceso mediante el cual se elige el mejor camino entre dos puntos. Las bibliotecas de hoy son el punto A; las bibliotecas de mañana el B. La planeación estratégica es el examen entre estos dos puntos, a fin de que se elija el curso óptimo. La verdad es que la buena planificación va aún más allá, porque también ayuda a establecer la ubicación del punto A.

Ahora bien, ¿quién hace la planeación estratégica? Es responsabilidad de los ejecutivos de alto nivel, pues ellos tienen la perspectiva e información necesaria. Son los generales que ven todo el campo de batalla.

¿Cómo se hace la planeación estratégica? Arthur Thompson dice que son cinco las tareas que competen a la planeación estratégica. De ellas depende el éxito o fracaso de la planeación. En primera instancia está la *definición precisa de las actividades y el desarrollo de su misión y visión*. Aquí se define ¿quiénes somos?. ¿qué hacemos? y ¿adónde vamos? Es sin duda esta primera tarea el cimiento de la planeación estratégica. A continuación habrá que *plantear los objetivos*. Representan un compromiso directivo de producir resultados específicos en un tiempo también específico. Indican CUÁNTO, de QUÉ cosa y CUÁNDO hay que hacerlo, tienen como características el ser cuantificables y presentar límites de ejecución. Se evitarán enunciado como "máximo beneficio", "costos reducidos", "incremento de ventas" u otros parecidos que solo

indiquen generalidades. Estos no son objetivos, son buenas intenciones.

La tercera y cuarta tareas se refieren a las estrategias, es decir, al cómo se le hará para cumplir los objetivos. La implantación de una buena estrategia garantiza el éxito, que a su vez, se basa en tres conceptos claves: diseño de recompensas e incentivos, creación de una cultura corporativa y ejercicio de un liderazgo estratégico. Finalmente, se hace necesario revisar cada una de las tareas anteriores, mediante lo que se conoce como retroalimentación, *feed back* o servomecanismo para los técnicos. Es evaluar las funciones, revisar la situación e iniciar los ajustes correctivos de ser el caso.

Al hablar de planeación estratégica en las bibliotecas, desde luego, también se refiere al diseño de su estado futuro deseado y al proceso de desarrollar una estrategia para alcanzarlo. Es evidente que la misión y visión de las bibliotecas permanecen claros, firmes y fortalecidos en las mentes de los bibliotecarios y sus estrategias están orientadas a cambiar de biblioteca impresa a biblioteca electrónica, esto es, se trata en un futuro no lejano, de atender a sus usuarios en casa u oficina, sentados frente a su computadora con fácil acceso a lo que necesitan: documentos, índices, catálogos, enciclopedias, información técnica, juegos, etc. Los bibliotecarios ya están en este camino; sin embargo, muy difícilmente se va a abandonar la práctica de atención *in situ* al usuario, pues no se prevé que todos los usuarios reales y potenciales puedan tener un computador en su domicilio.

A MANERA DE CONCLUSIONES.

No existe una definición única de planeación estratégica, ni mucho menos una única forma de operarla. Es una actividad intelectual ardua, difícil y compleja. No hacerla bien no es ningún pecado, pero sí lo es contentarse con hacerla menos que bien.

La planeación estratégica está muy relacionada con el lenguaje y prácticas militares. Es posible buscar y alcanzar la disciplina en su ejecución, pero está sujeta a los vaivenes del tiempo y a la incertidumbre del futuro.

La planeación estratégica tiene sus raíces en la definición de su misión y visión, y su éxito en el diseño y cumplimiento de las estrategias.

La misión de las bibliotecas radica en la vocación y nobleza de sus bibliotecarios y consiste en proporcionar materiales y servicio para engrandecer la mente y disipar el prejuicio y la ignorancia. Implica la necesidad de hacer que el acceso a la verdad sea fácil y rápido para cualquiera que la busque.

El futuro de las bibliotecas está en consolidar y fortalecer el paso de biblioteca impresa a biblioteca electrónica, sin descuidar a los usuarios que jamás tendrán un computador.

BIBLIOGRAFIA

- ◆ Ackoff, L Russell (1995). "Planificación de la empresa del futuro". Ed. Limusa, México, D.F.
- ◆ Ackoff, L Russell (1990). "Un concepto de planeación de empresas". Ed. Limusa, México, D.F.
- ◆ Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. (1988). "México ante la Cuenca del Pacífico". Diana-CIDAC, México, D.F.
- ◆ Etzioni, Amitai (1992). "Organizaciones modernas". Noriega, México, D.F.
- ◆ Hampton, David (1992). "Administración". Mc Graw Hill, México, D.F.
- ◆ Heller, Robert (1990). "Las grandes decisiones de los grandes empresarios". Grijalbo, México, D.F.
- ◆ Martínez, Villegas Fabián (1991). "Planeación estratégica creativa". Editorial PAC, México, D.F.
- ◆ Milkos, Tomas y Tello Ma. Elena (1992). "Planeación prospectiva". GEPFJBS, A.C. - Limusa - Noriega, México, D.F.
- ◆ Thompson, A y Strickland III (1992). "Strategic management". ~RWIN, Homewood, Boston, Ma, USA.
- ◆ Wheeler, J. y Golhor, H. (1975). "Administración práctica de bibliotecas públicas". Fondo de Cultura Económica, México, D.F.