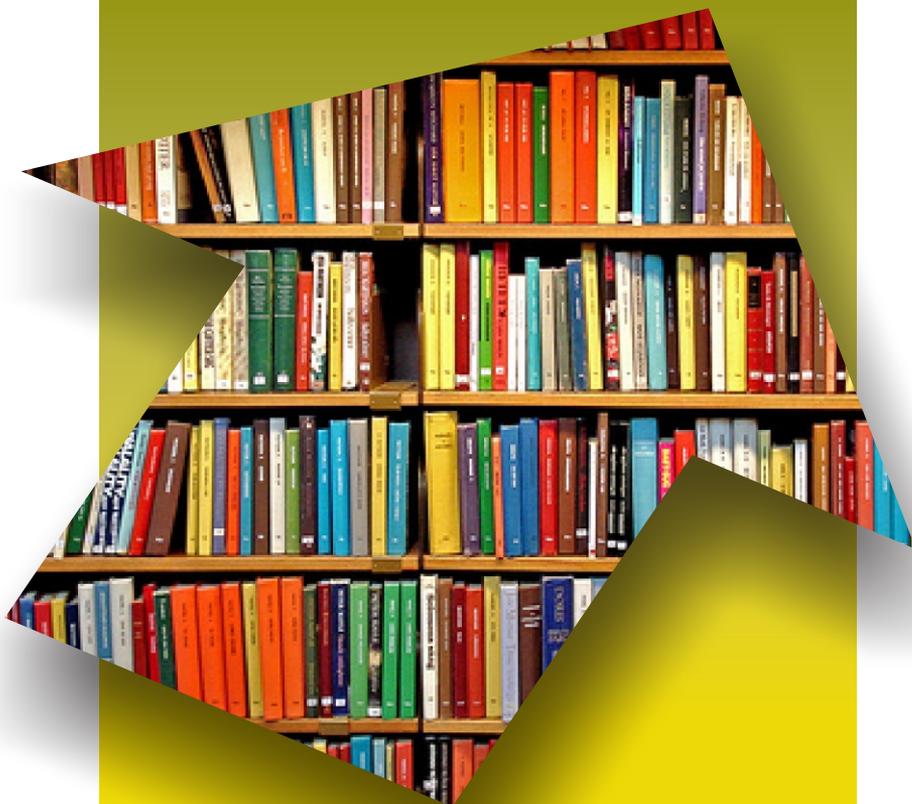


Plan estratégico 2014-2020



**COLECCIÓN NORMATIVIDAD
CONPAB / IES**

Plan Estratégico 2014-2020

Junio de 2014

Comisión ad hoc
de Planeación Estratégica

Jesús Cortés Vera
Coordinador

Saúl Souto Fuentes
José Alfredo Verdugo Sánchez
Sergio López Ruelas
Diana Eugenia González Ortega
Verónica Lara Gamboa
Julio César Ramírez Rodríguez
Juan Ángel Vázquez Martínez

025.1977

P699

Plan Estratégico 2014-2020 / Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de las Instituciones de Educación Superior. La Paz, Baja California Sur: El Consejo, 2015.

33 p.; 23 cm. ; (Colección Normatividad)

1. Bibliotecas Universitarias – Reglamentos.

Comisión *ad hoc* de Planeación Estratégica

Jesús Cortés Vera
Coordinador

Saúl Souto Fuentes
José Alfredo Verdugo Sánchez
Sergio López Ruelas
Diana Eugenia González Ortega
Verónica Lara Gamboa
Julio César Ramírez Rodríguez
Juan Ángel Vázquez Martínez

D.R. © Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios
de las Instituciones de Educación Superior, A.C.
Carretera Federal Libre Transpeninsular, km 5.5
Colonia Unidad Universitaria, CP 23080
Ciudad de La Paz, Municipio de La Paz
Baja California Sur, México.

Editor: José Alfredo Verdugo Sánchez
Universidad Autónoma de Baja California Sur

Diseño gráfico y editorial:

Creativo Arte Gráfico

Jorge Ricardo Fuentes Maldonado / correo electrónico: jorge_ricardof@hotmail.com

Luis Chihuahua Luján / correo electrónico: lchih159@hotmail.com

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, conocido o por conocer, comprendidas la reprografía y el tratamiento informático, siempre que se cite adecuadamente la fuente y los titulares del Copyright.

Impreso y hecho en México
Printed and made in Mexico

Presentación

La llamada *planeación estratégica* es una actividad que se ha instalado en el seno de instituciones y organizaciones de distinto tipo debido a que permite hacer frente a los nuevos retos que plantea el contexto actual. El aporte esencial de esta actividad consiste en su utilidad para establecer directrices o “estrategias” para lograr los objetivos organizacionales.

En este sentido, *planeación* y *estrategia* son dos vocablos que persiguen un mismo fin: orientar el desarrollo de una organización. No obstante, tener un plan no garantiza el logro de los fines. Del mismo modo, aunque exista un buen plan, éste puede fracasar si las estrategias son equivocadas. Esto podría ser cierto si se tomaran la planeación y las estrategias de manera independiente, pero no es así dentro de la *planeación estratégica*.

La *planeación* consiste en un proceso de planificación, para el cual son igualmente importantes los elementos o factores internos y externos de una organización. El fin de toda planificación es controlar la adaptación de la organización a las necesidades que dicta el ámbito en el que se desenvuelve. Por su parte, las *estrategias* son acciones objetivas, casi medibles, a través de las que se pretende llevar a cabo dicha adaptación.

Aunque es bien conocido el origen marcial del término *estrategia*, la teoría moderna de la administración ha dotado a este vocablo de nuevos sentidos e interpretaciones. Ha quedado atrás la idea de *estrategia* como simple estratagema de guerra. En la teoría moderna, la *estrategia* contempla

la gestión de todos los insumos necesarios para la producción de un producto o servicio, pero también abarca la gestión de los riesgos así como la toma de decisiones, entre otros aspectos.

Así, una de las primeras actividades que implica la planeación o planificación estratégica es situar a la organización frente a sí misma y frente a su contexto, es decir, a partir de interrogantes del tipo *qué somos, qué se espera de nosotros, qué queremos ser o qué deberíamos ser*, la organización puede vislumbrar hacia dónde dirigir sus objetivos.

Asimismo, la planificación estratégica tiene diversas herramientas que son de gran utilidad para realizar análisis multifactoriales. Es el caso de los análisis FODA, los cuales se utilizan para analizar y evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades, riesgos o amenazas. Una vez realizado el análisis es posible determinar cuáles son las actividades importantes de la organización, cuáles son los riesgos que existen y qué se debe cambiar.

Hasta aquí se ha planteado de manera abstracta lo que implica la *planificación estratégica*. Sin embargo, llevar a la práctica un proceso de estas características suele convertirse en un reto en sí mismo. Esto es justo lo que ha hecho el Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de las Instituciones de Educación Superior (CONPAB-IES).

El documento que el lector tiene en sus manos es producto de un ejercicio colectivo que inició a finales del mes de agosto del año 2013, en la Reunión Anual del Consejo celebrada en Morelia. En dicha Reunión se nombró a la Comisión *ad hoc* de Planeación Estratégica (2013-2014) que coordinaría el ejercicio, el cual se concluyó con la reunión de la Comisión que se llevó a cabo en la Ciudad de México en el mes de mayo del año 2014.

A través de este ejercicio de planificación fue posible leer el contexto y saber con más certeza qué se espera del Consejo, lo cual permitió la actualización de la misión y visión, valores y líneas estratégicas. Los trabajos que se llevaron a cabo en todo el proceso están contenidos en el documento. En la primera parte se expone el contexto que enfrentan las bibliotecas en general y las bibliotecas universitarias en particular, así como las nuevas tendencias y retos en materia de educación superior.

En la segunda parte, se aborda el proceso empírico de planeación a manera de relatoría. Las reuniones llevadas a cabo y la participación entusiasta de la Comisión, así como la diligencia y organización de la

información por parte del coordinador del proceso fueron esenciales para lograr el producto final que se expone en el tercer apartado, que consiste en los elementos del Plan Estratégico.

Ningún plan es definitivo porque no es posible adaptarse completamente a la realidad. La inercia que impulsa a las organizaciones a realizar estos ejercicios tiene distintas direcciones e intensidades, lo que hace imprescindible la revisión sistemática y periódica de lo que hasta hace poco tiempo nos parecía adecuado. No obstante, si bien el dinamismo del contexto plantea retos, para el Consejo no consisten en obstáculos insalvables sino que se traducen en posibles mejoras. Como se ha dicho, ahora ya no se trata de ganar guerras sino, más bien, la lucha consiste en adaptarse, pero además, adaptarse exitosamente a los tiempos que corren y, en última instancia, la lucha es por lograr ser lo que queremos ser.

Cordialmente

Dr. José Alfredo Verdugo Sánchez
Presidente del CONPAB-IES, 2014-2016

Un entorno de inquietudes y oportunidades

En este apartado se busca mostrar algunas imágenes de factores emergentes y tendencias en el entorno mundial que tienen que ver con las bibliotecas y con el acceso a la información. La descripción no pretende ser exhaustiva, solamente dar algunos elementos para mostrar por qué se considera oportuna la decisión del CONPAB-IES de emprender un ejercicio para redefinir las visiones y estrategias a seguir en las bibliotecas universitarias mexicanas en los próximos años.

Las cinco tendencias de IFLA

La preocupación por lo que depara el futuro a las bibliotecas y a su participación en el desarrollo de la educación, la cultura, la economía y, en síntesis, de una sociedad más armoniosa, no ha pasado de lado para la máxima asociación internacional que representa a bibliotecas y bibliotecarios: la Federación Internacional de Asociaciones e Instituciones Bibliotecarias (IFLA). En el 2013, la IFLA promovió la integración de un informe de tendencias, a partir de un proceso de consulta con expertos de todo el mundo. Como producto de este ejercicio se identificaron cinco grandes tendencias, cinco “tendencias clave que transformarán nuestro entorno de información” (IFLA & Cropin-Leblond, 2013, p. 5).

Estas grandes tendencias son:

Tendencia núm. 1: Las nuevas tecnologías expandirán y, a su vez, limitarán el acceso a la información.

Tendencia núm. 2: La educación en línea democratizará y modificará el aprendizaje global.

Tendencia núm. 3: Los límites de la privacidad y la protección de datos serán redefinidos.

Tendencia núm. 4: Las sociedades hiperconectadas escucharán y empoderarán nuevas voces y grupos.

Tendencia núm. 5: La economía global de la información se transformará por las nuevas tecnologías.

La gran pregunta, que puede leerse entre líneas en este reporte, sería: ¿Cómo pueden las bibliotecas evolucionar para seguir siendo relevantes en el contexto de las transformaciones mundiales?

Si bien el documento de la IFLA está referido a todo tipo de bibliotecas, es posible observar que las tendencias analizadas son relevantes para el trabajo de las bibliotecas universitarias, las cuales sabemos que, en México, cuentan con los mejores recursos, tanto materiales como humanos y, por tanto, enfrentan los mayores retos.

No se pretende discutir la validez de la propuesta de la IFLA, ni tampoco analizar estas tendencias. Se trata solamente de mostrar cómo, en el contexto internacional, existe una preocupación por lograr más claridad en cuanto a cuáles son los retos que están afectando a las bibliotecas, particularmente a las académicas o universitarias, así como las oportunidades que les esperan para, en consecuencia, determinar la mejor manera de enfrentar los primeros y aprovechar las segundas.

Las principales tendencias en bibliotecas académicas

La Association of College and Research Libraries (ACRL) de los Estados Unidos es un organismo profesional dependiente de la American Library Association (ALA) que ha tenido una enorme influencia en el desarrollo de las bibliotecas universitarias mexicanas. Por décadas, algunas de sus publicaciones han sido referentes en los procesos de planeación y evaluación. Esta asociación mantiene un comité que cada dos años publica un reporte en el que se identifican y describen las principales tendencias que desde su perspectiva estarán presentándose en la educación superior y que podrán significar retos y oportunidades para las bibliotecas universitarias.

En el 2014, después de muchas discusiones y de hacer una revisión cuidadosa de la literatura, el comité *ad hoc* de la ACRL identificó como las más importantes las siguientes tendencias en las bibliotecas universitarias:

- 1) Apoyo en la administración de datos para los procesos de investigación.
- 2) Diseño de servicios digitales para una diversidad de dispositivos.
- 3) Creciente apertura en la educación superior.
- 4) Iniciativas para el éxito estudiantil.
- 5) Aprendizaje basado en competencias.
- 6) Métricas alternativas.
- 7) Las humanidades digitales.

Es importante resaltar que la ACRL identificó, por consenso, un elemento al que considera se le debe otorgar una especial atención para integrar las tendencias descritas; es un elemento que seguramente debe ser muy tomado en cuenta por las bibliotecas universitarias mexicanas: la necesidad de una mayor y más profunda colaboración (ACRL, 2014).

Retos en la educación superior

Las instituciones de educación superior enfrentan retos que son, en gran medida, semejantes porque están determinados fuertemente por el desarrollo tecnológico. Un análisis de las principales tendencias que se presentan en el ámbito de la educación superior es reportado anualmente por el *New Media Consortium*, con sede en los Estados Unidos. En su edición 2014 (Johnson, Adams Becker, Estrada y Freeman, 2014) el reporte describe seis grandes tendencias. Una de ellas habla de que los estudiantes universitarios están dejando de ser solamente consumidores de información y ahora son, crecientemente, también creadores de contenidos, con la variante de que el texto no parece ser el medio preferido por los jóvenes para producirlos, sino los formatos en multimedia. Muchos de estos contenidos en multimedia serán desarrollados en grupos colaborativos y los estudiantes esperarán el apoyo de su universidad, tal vez por medio de las bibliotecas, con instalaciones, equipo y probablemente asesoría para realizar estos trabajos.

Nuevas teorías para explicar el aprendizaje

Los cambios vertiginosos, como ya dijimos en gran parte derivados de las innovaciones tecnológicas, han hecho necesaria la aparición de nuevas teorías para explicar cómo se están dando los procesos de aprendizaje. El constructivismo, una teoría que cobró fuerza en las últimas décadas presenta insuficiencias para explicar situaciones que son comunes en la actuación y la interacción de los estudiantes cuando están aprendiendo. Se reconoce que el aprendizaje ahora es mucho más abierto, se relaciona más con la tecnología y se alcanza en forma más colaborativa. Siemens (2004) y Downes (2005) son identificados como los principales propulsores de la teoría conectivista, una teoría para la era digital que busca dar explicaciones que las otras teorías ya no pueden dar.

Dicho en pocas palabras, el conectivismo propone “la tesis de que el conocimiento está distribuido a lo largo de una red de conexiones y, por tanto, que el aprendizaje consiste en la capacidad para construir y atravesar estas redes” (Downes, 2007).

Una modalidad de aprendizaje de creciente popularidad, en la que se podría decir que se ponen en evidencia las nuevas formas de aprender, son los cursos MOOC (Massive Online Open Courses). Estos cursos, así como todos los que se ofrecen en línea, generan una dinámica de aprendizaje y de acceso a materiales didácticos e informativos que difieren de los generados por las clases tradicionales, lo que se refleja en la forma en que se presentan, o dejan de presentarse, las demandas de servicios de las bibliotecas. Éstas tendrán que definir su posición e influencia en la compleja red de conexiones.

Rendición de cuentas

Las bibliotecas universitarias, al igual que el resto de la universidad y otras instancias de servicios, han recibido una mayor presión en los últimos años para demostrar la aportación que realizan para el cumplimiento de los objetivos de las instituciones a las que están afiliadas, o de la sociedad en su conjunto.

Las bibliotecas universitarias tendrán que encontrar la forma de demostrar que, efectivamente, su actuación repercute de alguna manera en indicadores como los siguientes:

- Cumplimiento de la misión institucional.
- Incremento de la matrícula.
- Aprendizaje de los estudiantes.
- Aumento en el índice de titulación.
- Logro de las acreditaciones y las certificaciones.
- Atracción de nuevos investigadores.
- Producción académica de los profesores e investigadores.

Ante estas presiones, la misma ACRL creó, hace algunos años, una iniciativa para promover el valor de las bibliotecas, lo que generó como producto un libro con el mismo título: *The Value of Academic Libraries* (Oakleaf, ACRL & ALA; 2010), éste pretende sugerir una serie de argumentos y recursos que los bibliotecarios académicos pueden emplear para mostrar evidencias de la aportación real que hacen las bibliotecas en el gran objetivo de la educación superior. Las bibliotecas académicas mexicanas

se encuentran por supuesto en la misma situación y ésta deberá ser una preocupación central en los próximos años.

El desarrollo de iniciativas de acceso abierto

Otra tendencia en el entorno internacional, que sin duda está trayendo repercusiones en los servicios de las bibliotecas académicas, es la creciente disponibilidad de recursos de información de calidad académica dentro del movimiento internacional de acceso abierto. Muchos de estos recursos están ahora disponibles en texto completo para los interesados, y una decisión importante que los sistemas bibliotecarios deberán tomar es hasta qué punto desean servir de enlace entre ellos y los usuarios de la información. Hay mucho trabajo que podrían hacer, por ejemplo, para que los usuarios de la información estén conscientes de estas oportunidades y reconozcan las ventajas de estos recursos que fueron seleccionados, por su calidad, para formar parte de los repositorios de acceso abierto, frente a las abrumadoras y absorbentes cantidades de información que está disponible en el Internet libre.

En el caso de México, las bibliotecas académicas tienen también un importante reto que deberán enfrentar pronto: la necesidad de desarrollar los repositorios institucionales e integrarlos en red a un gran repositorio nacional que el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología está proponiendo para brindar acceso a la información académica que sea producto de investigaciones generadas con fondos públicos.

La política nacional en materia de información

Otro factor importante a considerar es lo expresado en las políticas públicas. En México, tradicionalmente, las universidades han disfrutado de autonomía para determinar sus objetivos y la forma de alcanzarlos. Sin embargo, las universidades tienen el compromiso social de apoyar las grandes aspiraciones nacionales y seguramente son las bibliotecas académicas las que mayores aportaciones pueden hacer facilitando el acceso a los recursos de información científica y cultural.

En México, en los últimos años, no se ha generado una política o una agenda pública de trabajo clara con respecto a promover el aprovechamiento de los recursos informativos o facilitar la disponibilidad de los mismos a los diferentes sectores de la población. El Plan Nacional de Desarrollo (PND), que actualmente rige los programas de trabajo del gobierno federal, hace pocas menciones directas al tema de los servicios bibliotecarios o de información, aunque en el mismo documento se reconoce el tamaño del reto en una frase bastante elocuente:

A diferencia de otras generaciones, los jóvenes tienen a la mano el acceso a una gran cantidad de información. Sin embargo, en ocasiones carecen de las herramientas o de las habilidades para procesarla de manera efectiva y extraer lo que será útil o importante. (México. Gobierno de la República, 2013, p. 16)

Una de las grandes aportaciones que podrán hacer las bibliotecas universitarias en los próximos años será, precisamente, colaborar en el desarrollo de las competencias informacionales de los jóvenes, ojalá no solamente las de aquellos que tienen la fortuna de encontrarse inscritos en algún programa académico universitario.

Hay otras grandes aspiraciones del país en las que, igualmente, las bibliotecas académicas tienen un gran potencial de participación. Baste revisar los grandes objetivos que el mismo Plan Nacional de Desarrollo tiene contemplados en materia de Educación con calidad (Enfoque transversal). (México. Gobierno de la República, 2013).

- Objetivo 3.1. Desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad.
- Objetivo 3.2. Garantizar la inclusión y la equidad en el Sistema Educativo.
- Objetivo 3.3. Ampliar el acceso a la cultura como un medio para la formación integral de los ciudadanos.
- Objetivo 3.5. Hacer del desarrollo científico, tecnológico y la innovación pilares para el progreso económico y social sostenible.

Repositorios institucionales

Un proyecto que ni siquiera estaba considerado en el Plan Nacional de Desarrollo ocupará, sin duda, la atención de los bibliotecarios académicos en los próximos años: el desarrollo de los repositorios institucionales.

Éste es un gran proyecto producto de iniciativas que ya repercutieron en modificaciones a la Ley de Ciencia y Tecnología del país, en mayo del 2014. Para llevarlo a buen término será fundamental, sin duda, la participación de las bibliotecas académicas; tendrá que ser una participación decidida y protagónica, que pondrá a prueba las capacidades técnicas de los bibliotecarios, pero también su capacidad para trabajar en forma coordinada con otras instancias, internas o externas a sus bibliotecas y a sus instituciones.

Este ha sido un breve repaso del entorno, el Consejo tiene sin duda muchos otros temas que son de su preocupación y de su interés, propios de su dinámica interna y del trabajo que ha venido realizando a lo largo de sus más de 30 años de vida. La identificación de los principales retos y oportunidades, así como de las fortalezas y debilidades del Consejo deberá constituirse en un factor de integración y traer ánimos renovados para el trabajo.

Breve descripción del proceso

En este apartado se describe, en forma sucinta, el proceso que se siguió durante un periodo de aproximadamente 10 meses para llegar a contar con nueva planeación estratégica para el Consejo, con una visión al 2020.

El propósito es describir solamente las principales actividades realizadas, considerando que lo más importante será mirar hacia adelante y trabajar en convertir en una realidad todos o al menos la mayor parte de los objetivos planteados, de manera que en los próximos seis años el Consejo se fortalezca interna y externamente y pueda jugar un rol protagónico en el mejoramiento de la educación superior del país.

Inicio de trabajos

El proceso inició en el mes de agosto del 2013, después de que con fecha 30 de julio el presidente del Consejo formalizó una reunión con el facilitador para acordar los términos, los tiempos y los pasos más importantes en que se daría la planeación.

Como producto esperado, se propuso, y fue aceptado, tratar de visualizar un documento similar al que contiene la planeación estratégica de la Red Española de Bibliotecas Universitarias (REBIUN, 2012), en su Plan Estratégico 2020, aunque en el caso del CONPAB-IES se determinó, desde el principio, que no se llegaría a la etapa de definir programas de trabajo y

metas anualizadas por considerar que la implementación de la planeación estratégica sería una tarea de la siguiente Mesa Directiva.

Logotipo

Previo a la Reunión Anual del Consejo, celebrada en la ciudad de Morelia del 28 al 30 de agosto del 2013, se trabajó en el diseño de un logotipo que permitiera identificar rápidamente las comunicaciones intercambiadas, así como los documentos generados que tuvieran relación con el proceso de Planeación Estratégica.

Revisión de documentos estratégicos del Consejo

Otra actividad previa a la reunión de Morelia, fue la revisión de los documentos estratégicos del Consejo, apoyándose para ello, en gran parte, en el contenido del portal del Consejo en <http://www.conpab.org.mx/>. Entre los documentos revisados se pueden mencionar las declaratorias de Misión y Visión, los objetivos establecidos en el Estatuto y el Plan de Trabajo 2012-2014.

En esta revisión de documentos se incluyó un reporte que describe el esfuerzo de planeación estratégica realizado por la Comisión para la Actualización de la Misión y Visión, cuyo informe de trabajo fue presentado el 9 de abril del 2012 (CONPAB-IES, 2012). Cabe mencionar que las reflexiones y hallazgos que aportó este ejercicio fueron tomados en cuenta para el nuevo proceso de planeación estratégica.

Herramientas de comunicación utilizadas

Se analizaron posibles programas de cómputo que pudieran apoyar el proceso, en gran parte para facilitar la comunicación con los asociados.

Correo electrónico. El facilitador solicitó y le fue permitido utilizar la lista de discusión del Consejo y enviar directamente mensajes electrónicos para informar y exhortar a sus miembros. Este conducto se utilizó para comunicaciones emitidas con un carácter más formal.

Edoome. Se identificó un software de uso gratuito, llamado *Edoome*¹, utilizado para facilitar cursos en línea, el cual se decidió que podría ser útil para recoger las aportaciones de los asociados, gracias a las siguientes ventajas:

- a) Es gratuito.
- b) Es confiable.
- c) Su uso es sencillo.
- d) Permite integrar información en carpetas y mantenerla indefinidamente.
- e) Permite la integración de foros de discusión.

Una gran ventaja de esta plataforma es que permitió guardar una copia de todas las aportaciones y comentarios de los miembros del Consejo que decidieron participar en las diferentes etapas; con ello se fue desarrollando un banco de información que podía ser consultado en cualquier momento. También el software propició la generación de nuevas ideas al permitir que los participantes pudieran revisar las aportaciones de los demás compañeros.

Cabe señalar que para garantizar que las opiniones y aportaciones emitidas en estos foros provinieran de una fuente autorizada, se determinó registrar únicamente los correos electrónicos de los titulares de los diferentes sistemas bibliotecarios.

Grupo en Facebook. Como una forma de comunicación más informal, se implementó un grupo en esta red social. Esta herramienta fue también de gran utilidad para compartir avisos, noticias y materiales pertinentes. En este caso se dieron de alta en el grupo tanto páginas de Facebook personales como institucionales.

Cabe mencionar que en virtud del interés que despertó este grupo, una vez que se dio por terminado el proceso de planeación estratégica se decidió continuar con su operación, pero ahora abriéndolo a la posible participación de otros profesionales o cualquier persona interesada, tanto en México como en otros países; también se le dio un nuevo nombre al grupo y

1 Puede consultarse y descargarse gratuitamente en: <http://www.edoome.com/>

ahora se llama *Bibliotecas académicas. Visiones estratégicas*, sigue constituyendo un foro muy adecuado para el intercambio de información y de visiones acerca del futuro de las bibliotecas académicas.

Survey Monkey.² En cierto momento del proceso se utilizó también este software, el cual permite levantar encuestas en línea. Su aplicación se dio en el momento en que se realizó una votación sobre los valores más importantes que, a juicio de los miembros del Consejo, serían los que deberían guiar su propia actuación al interactuar ante los demás miembros, ante sus usuarios y ante terceros.

Reunión Anual de Morelia

En el programa de la Reunión Anual 2013, celebrada en la ciudad de Morelia, se dedicó un espacio para presentar los principales elementos del proyecto: su objetivo, sus beneficios, los principios que guiarían el ejercicio, el producto esperado y las principales etapas consideradas.

El objetivo del proceso de planeación estratégica quedó redactado de la siguiente manera:

“Reformular las estrategias que deberá seguir el Consejo en los próximos años, para responder adecuadamente a los retos y demandas de la educación superior del país”.

Se propusieron los siguientes principios para guiar el proceso:

- Participativo.
- Motivador.
- Retador.
- Práctico.
- En un ambiente de tolerancia.
- El espíritu de colaboración sería fundamental.

2 Este programa ofrece versiones gratuitas y otras con mayores capacidades pero con costo. Puede revisarse en: <https://www.surveymonkey.com/>

Un momento importante en esta reunión fue la aprobación, por parte de la Asamblea, de un Comité *ad hoc*, con la encomienda de acompañar y brindar apoyo al proceso que permitiría contar con una planeación estratégica a presentarse en la siguiente reunión anual.

Etapas de la consulta

Las siguientes etapas de la consulta se apoyaron con la plataforma *Edoome*:

1. Revisión de la declaratoria de Misión.
2. Revisión de la declaratoria de Visión.
3. Identificación de valores y principios más importantes.
4. Análisis FODA: Oportunidades y amenazas.
5. Análisis FODA: Fortalezas y debilidades.

En cada una de estas etapas fue necesario preparar instrucciones tan breves y concisas como fuera posible y, en algunos casos, también ejemplos de lo que se esperaba lograr. Fue igualmente necesario utilizar los diferentes medios de comunicación para invitar a los miembros del Consejo a participar y, posteriormente, hacerles recordatorios.

Reunión en el marco de la FIL

Por la tarde del 2 de diciembre del 2014, en el marco de la Feria Internacional del Libro de Guadalajara y en las instalaciones del Hotel Hilton, se realizó una reunión informativa en la que uno de los temas principales fue, precisamente, el de los trabajos de planeación estratégica. En ese momento se habían cumplido las tres primeras etapas de la consulta. Fue grato observar que 19 de las instituciones afiliadas al Consejo estuvieron representadas.

El objetivo de la reunión, en cuanto al tema de la planeación estratégica, fue planteado como: “Revisar y complementar los avances que se han logrado en la integración de los elementos de la planeación estratégica, identificar lo que sea necesario reforzar y visualizar las actividades a cumplir en los próximos meses.”

En este sentido, durante la reunión se revisaron las aportaciones de las declaraciones de Misión, Visión y Valores; se agradeció a las instituciones que habían mostrado interés en el proceso; se invitó a quienes no habían participado para que lo hicieran y, a quienes ya las habían hecho, que aprovecharan la oportunidad para revisar sus aportaciones; se explicó en forma general cuáles eran los pasos que seguían en el proceso y se exhortó a continuar participando.

Identificación de los valores más importantes

Después de agregar las propuestas recibidas en la reunión de la Feria Internacional del Libro de Guadalajara, se integró una lista que registró trece propuestas de valores, ya con redundancias eliminadas.

En una siguiente actividad, con el apoyo del software *Survey Monkeys* se procedió a la identificación de los siete valores más importantes. Dado que se registró un empate en el último valor (profesionalismo) se decidió que quedaran enlistados ocho valores o principios generales.

Elementos para el Análisis FODA

En los primeros cuatro meses del 2014 se realizaron las consultas para obtener elementos para el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, también con apoyo del software *Edoome*.

Se decidió recabar primeramente la información del entorno, es decir, sobre las Oportunidades y las Amenazas, en una siguiente etapa, sin cerrar la anterior, se recibieron aportaciones sobre los factores internos al Consejo, es decir, sus Fortalezas y sus Debilidades.

Una vez que la información de las cinco etapas de la consulta estuvo reunida, se empezó a preparar la reunión con el Comité *ad hoc* de Planeación Estratégica. Después de considerar otras opciones, se determinó que la reunión tendría lugar en la Ciudad de México, por resultar el lugar estratégicamente mejor ubicado.

Reunión de integración en la ciudad de México

Sede, fecha y participantes. Con la generosa y cálida anfitrionía de la Universidad del Claustro de Sor Juana, en el Centro Histórico de la Ciudad de México, se llevó a cabo la reunión de la Comisión *ad hoc* de Planeación Estratégica del CONPAB-IES, del 5 al 7 de mayo del 2014. Asistieron a esta reunión:

Saúl Souto Fuentes	Presidente del CONPAB-IES
José Alfredo Verdugo Sánchez	Vicepresidente del CONPAB-IES
Diana Eugenia González Ortega	Universidad Veracruzana
Sergio López Ruelas	Universidad de Guadalajara
Verónica Lara Gamboa	Universidad Autónoma de Campeche
Julio César Ramírez Rodríguez	El Colegio de Michoacán
Jesús Cortés Vera	Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (facilitador del proceso)

Objetivo de la reunión. Quedó planteado cómo “Integrar y estructurar coherentemente los diferentes elementos reunidos en el ejercicio de planeación estratégica realizado por el CONPAB-IES en los últimos meses”.

Actividades realizadas:

Revisión de los avances alcanzados en el proceso. Los miembros de la Comisión tuvieron oportunidad de revisar todas las aportaciones de los miembros del Consejo sobre los siguientes puntos: 1) propuestas para una nueva declaratoria de Misión, 2) propuestas para una nueva declaratoria de Visión; 3) identificación de valores y principios más importantes; 4) Oportunidades y amenazas en el entorno, y 5) Fortalezas y debilidades propias del Consejo.

Integración y aprobación de nueva redacción de la Misión del Consejo

Los participantes revisaron y evaluaron las diferentes propuestas de nueva declaratoria de Misión, aportadas a través de la plataforma *Edoome*; incluyendo algunas aportaciones incompletas, así como la declaratoria que había estado considerada como oficial hasta el momento.

Los criterios con los que se analizaron las propuestas fueron los mismos que se habían sugerido en la plataforma *Edoome*:

1. Inspiradora.
2. Fácil de entender.
3. Fácil de recordar.
4. Breve.
5. Debe idealmente hablar de lo que es el Consejo y qué lo distingue.
6. Debe idealmente mencionar cómo es que el Consejo genera beneficios.

Cada uno de los miembros de la Comisión hizo una propuesta de nueva redacción que fue revisada colectivamente; tras un proceso de eliminación quedó al final sólo una, sobre la que se concentraron las observaciones y sugerencias, hasta quedar como se presenta.

Integración y aprobación de nueva redacción de la Visión del Consejo

Se siguió un proceso muy similar al observado para determinar la nueva declaratoria de Misión. Se revisaron y analizaron todas las aportaciones a través de *Edoome*, así como la declaratoria vigente. En esta ocasión se agregó un nuevo criterio a los que se habían venido proponiendo para la redacción de esta declaratoria:

1. Planteada en términos claros.
2. Audaz.
3. Atractiva.
4. Inspiradora.
5. Motiva a crecer.
6. Breve.
7. Fácil de recordar y comunicar.
8. Realista.

El criterio que fue agregado, a solicitud de uno de los participantes, fue el último.

Aprobación de la redacción sobre cómo serán expresados los Valores del Consejo. En un siguiente paso, los miembros de la Comisión revisaron los ocho valores o principios que habían sido seleccionados, así como las propuestas que existían para expresarlos a través de una frase. En este caso no fue necesario identificar los valores o principios más importantes, puesto que este trabajo ya había sido realizado, solamente se trabajó en la frase con la que se expresaría. Cada uno de los miembros de la Comisión sometió a consideración del grupo su propuesta y, después de un proceso de eliminación y complementación, quedaron los enunciados que acompañan a la lista de valores.

Revisión de los elementos del FODA. En un trabajo que llevó bastante tiempo, se revisaron cada una de las propuestas aportadas como Oportunidades y Amenazas, así como las Fortalezas y Debilidades.

Los miembros de la Comisión fueron invitados a complementar los listados con sus propias aportaciones, tratando de no duplicar ni caer en redundancias con las que ya habían sido registradas.

Posteriormente, para realizar un proceso de selección, se les pidió que cada uno de los seis participantes identificaran las cinco Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades que considerasen más importantes.

Como resultado, una vez eliminadas las redundancias, se obtuvieron:

19 Oportunidades

20 Amenazas

15 Fortalezas
17 Debilidades

Definición de las líneas estratégicas de acción. Una vez que fueron identificados los elementos más importantes, se procedió a definir cuatro líneas de acción que permitieran: 1) Mantener y acrecentar las fortalezas; 2) Aprovechar las oportunidades, 3) Reducir o eliminar las debilidades y 4) minimizar el efecto de las amenazas externas. No se intenta decir que cada estrategia tenía solamente uno de estos fines específicos, sino más bien que en las cuatro líneas de acción se trató de considerar esta aspiración. Las líneas de acción quedaron expresadas de la siguiente forma, cabe señalar que se dio preferencia a encontrar un enunciado breve y fácil de recordar, aunque no fuera muy informativo:

1. Transformación de la organización.
2. Representatividad e imagen del CONPAB-IES.
3. Colaboración interbibliotecaria.
4. Normatividad, políticas y evaluación.

En un proceso deductivo/inductivo, se estuvo revisando que cada una de las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades tuvieran una contraparte en las líneas de acción adoptadas, y viceversa.

Identificación y redacción de los objetivos estratégicos

En una última etapa del trabajo realizado en la reunión, a través de un trabajo de gran calidad intelectual, los miembros del Comité plantearon los principales objetivos que podría perseguir el Consejo en un horizonte al 2020, para tratar, como ya se dijo, de: mantener y acrecentar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, reducir o eliminar las debilidades y minimizar el efecto de las amenazas externas.

Cada uno de los participantes hizo una propuesta de los principales objetivos que consideró como prioritarios para el Consejo. También en esta etapa se tuvo cuidado en observar que cada uno de los elementos del

Análisis FODA tuviera una correspondencia en alguno de los objetivos y, viceversa, que los objetivos enunciados estuvieran atendiendo a algunos de estos elementos.

Es necesario señalar que fue necesario hacer un trabajo de priorización; es decir, algunos objetivos propuestos fueron descartados, no por falta de pertinencia, sino por considerar que había otros que resultaban más importantes.

Se revisó con cuidado el verbo utilizado en cada uno de los enunciados de los objetivos, se eliminaron redundancias, se revisó que cada uno de estos objetivos quedara ubicado en la línea estratégica de acción más adecuada. También se hizo una confrontación de la lista de objetivos con la que había sido integrada por la Comisión que hizo un ejercicio parcial de planeación estratégica en el 2012, encontrándose bastantes coincidencias.

Al final, quedaron registrados 21 objetivos estratégicos, un número que se considera manejable, considerando que posiblemente para cada uno de ellos deberá integrarse un proyecto y un equipo de trabajo que lo respalde.

Trabajos posteriores a la reunión de la Ciudad de México

Posterior a los trabajos en la Ciudad de México, se hizo una revisión ortográfica y de redacción. El documento fue entregado al Presidente del Consejo, quien a través de un correo electrónico lo compartió con todos los afiliados el 22 de mayo del 2014, invitando a los miembros del Consejo a revisarlo y prepararse para su discusión y eventual aprobación en la reunión del mes siguiente, en Tuxtla Gutiérrez.

Elementos de la planeación estratégica

Misión

Promover el desarrollo de las bibliotecas de las IES mexicanas, a través del intercambio de experiencias y la colaboración, propiciando la integración, interrelación y la solidaridad entre sus miembros, así como la instrumentación de políticas nacionales que den solución a sus problemas comunes, en beneficio de los usuarios de la información.

Visión al 2020

En 2020 el CONPAB-IES es el organismo líder, con representación ante las instancias nacionales e internacionales, que promueve la colaboración y genera las políticas y directrices para el fortalecimiento y desarrollo de las bibliotecas de las instituciones de educación superior de México.

Valores

Para alcanzar la Misión y Visión al 2020 de manera colectiva, en CONPAB-IES hemos establecido un conjunto de valores fundamentales:

1. **Colaboración**
Somos solidarios en nuestras acciones con bibliotecas y bibliotecarios, tanto nacionales como internacionales, en el suministro de información, intercambio de ideas, de programas de desarrollo y de todo lo relacionado con el quehacer bibliotecario.
2. **Vocación/espíritu de servicio**
Tenemos un alto espíritu de servicio para resolver las necesidades de información de los usuarios.
3. **Calidad**
Realizamos las actividades a niveles de excelencia.
4. **Compromiso**
Nos identificamos con los objetivos del Consejo y trabajamos para lograrlos.
5. **Responsabilidad**
Trabajamos, damos cuenta y asumimos las consecuencias de nuestras acciones.
6. **Honestidad**
Nos comportamos y expresamos con coherencia y sinceridad, de acuerdo con los principios de la verdad y la justicia.
7. **Liderazgo**
Somos el referente nacional para promover el trabajo colaborativo, la competitividad y la innovación.
8. **Profesionalismo**
Actuamos de conformidad con los principios de respeto, honradez y eficacia.

Líneas estratégicas y objetivos

Habiendo definido nuestra razón de ser con la *Misión*, lo que queremos ser al 2020 con la *Visión* y establecido el conjunto de principios y valores que deberán guiar nuestro actuar; establecimos igualmente cuatro líneas estratégicas de acción y de ellas se deriva un conjunto de veintiún objetivos:

1. Transformación de la organización:

- a. Consolidar una cultura de participación entre los asociados.
- b. Realizar un proceso de reingeniería.
- c. Fortalecer canales de comunicación interna.
- d. Actualizar la normatividad interna del Consejo.
- e. Asegurar la viabilidad económica del Consejo.
- f. Ampliar la representatividad del CONPAB-IES en el país y asegurar su posición como la red de sistemas bibliotecarios más importante.

2. Representatividad e imagen del CONPAB-IES:

- a. Incrementar y mejorar la comunicación externa.
- b. Implementar programas de mercadotecnia para la difusión de las actividades del Consejo.
- c. Fortalecer y ampliar vínculos con las asociaciones nacionales e internacionales.
- d. Promover los productos y servicios del CONPAB-IES.
- e. Constituirse en interlocutores de instancias gubernamentales, entidades relacionadas con la educación superior, escuelas de bibliotecología, etc.
- f. Lograr que la normatividad bibliotecaria emanada del Consejo sea un referente oficial.

3. Colaboración interbibliotecaria:

- a. Conformar los consorcios o clubes de compra necesarios.

- b. Impulsar el Desarrollo de Habilidades Informativas en los programas de las Instituciones del CONPAB-IES.
- c. Promover el desarrollo de productos y servicios que generen ingresos económicos.
- d. Producir publicaciones sobre temas de bibliotecas.
- e. Compartir oportunidades para el desarrollo de capital humano.

4. Normatividad, políticas y evaluación:

- a. Actualizar las normas para Bibliotecas de Instituciones de Educación Superior e Investigación, especialmente en el tema de la actualización tecnológica.
- b. Revisar los estándares bibliotecarios con una visión cualitativa.
- c. Propiciar la evaluación de las bibliotecas por pares, de acuerdo al instrumento aprobado por el Consejo.
- d. Establecer políticas y lineamientos generales para la actividad bibliotecaria.

Referencias bibliográficas

- ACRL. Research Planning and Review Committee. (June, 2014) Top trends in academic libraries. A review of the trends and issues affecting academic libraries in higher education. *College & Research Libraries News*. Vol. 75, no. 6, 294-302.
- CONPAB-IES. Comisión para la actualización de la Misión y Visión (Abril de 2012). *Informe de trabajo*. México: D. F. : Manuscrito.
- Downes, S. (2007). *What connectivism is*. Recuperado de <http://halfanhour.blogspot.com/2007/02/what-connectivism-is.html>.
- Federación Internacional de Asociaciones e Instituciones Bibliotecarias (IFLA), & Cropin-Leblond, O. (2013). *¿Surcando las olas o atrapados en la marea?: Navegando el entorno en evolución de la información*.
- Johnson, L., Adams Becker, S., Estrada, V., Freeman, A. (2014). *NMC Horizon Report: 2014 Higher Education Edition*. Austin, TX: The New Media Consortium.
- México. Gobierno de la República. (2013). *Plan nacional de desarrollo 2013-2018*. México: El Gobierno de la República.
- Oakleaf, M. J., Association of College and Research Libraries., & American Library Association. (2010). *The value of academic libraries: A comprehensive research review and report*. Chicago, IL: Association of College and Research Libraries, American Library Association.

Red Española de Bibliotecas Universitarias. (2012). *III Plan Estratégico de REBIUN 2020*. Recuperado de: http://www.mcu.es/bibliotecas/docs/MC/ConsejoCb/CTC/Bib_Univ/Planestrategico2020.pdf

Siemens, G. (2004). *Connectivism. A learning theory for the digital age*. Recuperado de <http://www.elearnspace.org/Articles/connectivism.htm>

Contenido

Presentación	5
Un entorno de inquietudes y oportunidades	8
Breve descripción del proceso.....	16
Elementos de la planeación estratégica.....	27
Misión	27
Visión al 2020	27
Valores.....	27
Líneas estratégicas y objetivos	29
Referencias bibliográficas	31

La presente edición digital del

Plan Estratégico 2014-2020

del Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios
de las Instituciones de Educación Superior, A.C.,
se terminó de editar el 20 de abril de 2015.

El cuidado de la edición estuvo a cargo
de José Alfredo Verdugo Sánchez