

# El plan de desarrollo bibliotecario en el contexto de políticas de información

Egbert J. Sánchez Vanderkast\*

## RESUMEN

El objetivo de este estudio es explorar la intersección que existe entre los planes de desarrollo bibliotecarios y las políticas de información que se establecen a partir de la práctica bibliotecaria en las instituciones de cualquier índole.

Se hace énfasis en lo que Turner y Rowlands consideran las etapas de proceso de políticas en el entorno bibliotecario. Metafóricamente, los planes poseen una anatomía propia y una jerarquización que va de la misión hasta los programas expresados en cifras.

Finalmente, se propone una metodología para integrar un plan de desarrollo.

**Palabras clave:** Políticas de información, planes de desarrollo, planificación de bibliotecas.

## LIBRARIAN'S PLAN OF DEVELOPMENT POLICY IN THE CONTEXT OF INFORMATION

### ABSTRACT

The aim of this study is to explore from the practitioners' point of view the existing intersection between library's development plan and information policies. Turner and Rowlands have considered that stage process model can be successfully applied to the library environment.

In a metaphorical sense, plans could have a proper anatomy, also a hierarchically structure that goes from the established mission to a financial program.

Finally a methodology is proposed to integrate a development plan.

**Keywords:** Information policies, development plans, planning library.

\* Doctorado en Bibliotecología y Estudios de la Información de la Unam. Investigador del Centro Universitarios de Investigaciones Bibliotecológicas, Universidad Nacional Autónoma de México. Correo electrónico: [egbert@servidor.unam.mx](mailto:egbert@servidor.unam.mx)

Fecha de recepción: 30 de noviembre de 2009

Fecha de aprobación: 15 de marzo de 2010

## INTRODUCCIÓN

Los entornos han cambiado de manera drástica, pasaron de un primer entorno en el que la vida social está vinculada al espacio natural hacia un segundo entorno, alcanzando un tercero, donde imperan las tecnologías de la información y de comunicación, y por medio de éstas confluyen los novedosos espacios de interacción para los individuos sin que tuvieran que desplazarse a lugares físicos y concretos.

No cabe la menor duda que las TIC han influido en el dinamismo de las bibliotecas, los sistemas de información y los servicios bibliotecarios. Debido a lo anterior, los usuarios están obteniendo datos e información de distintas maneras por medio de potentes motores de búsqueda, redes sociales, recomendaciones de proveedores de la industria de la información, listas de interés y *blogs*, entre otros. Esta generación de insumo con valor social y personal en ocasiones ocurre en la mayoría de las veces fuera del ámbito bibliotecario.

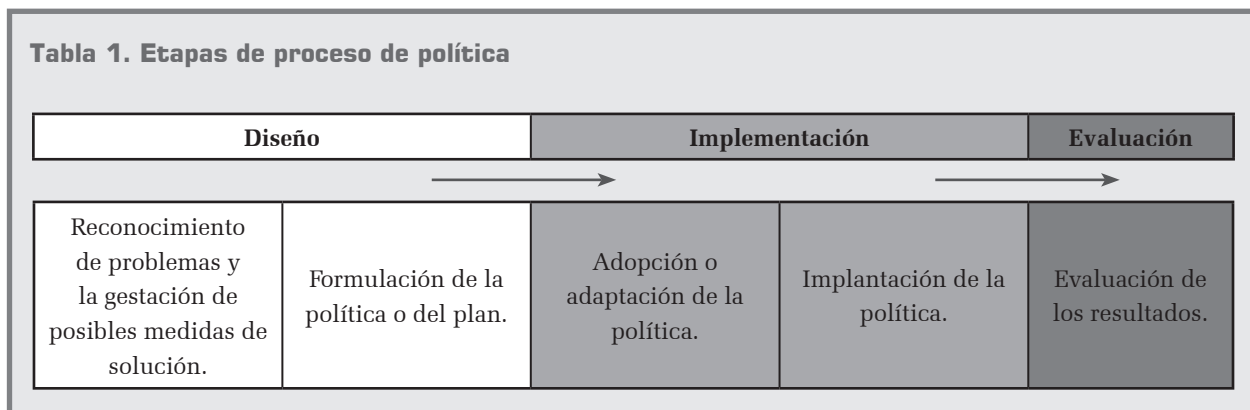
Sin embargo, una de las tareas de las bibliotecas, independientemente del entorno en que están inmersas, es crear nuevos servicios bibliotecarios y de información, así como mejorar los ya existentes. Ello con el fin de apoyar las comunidades de prácticas y las sociedades del conocimiento que demandan estos servicios. Para esto, es de vital importancia contar con políticas de información y un plan de desarrollo bibliotecario que trace las pautas para mejorar los servicios bibliotecarios y de información en general. Asimismo, es necesario atender las problemáticas que surgen en el camino de manera holística, para poder satisfacer las demandas de los usuarios.

## POLÍTICAS DE INFORMACIÓN

Las políticas de información en el ámbito bibliotecario tienen muchas acepciones. Cada autor tiene su propia forma de concebir el concepto y acercarse a la temática. Montviloff (1990) considera una política de información como una serie de principios y estrategias que orientan un curso de acción para alcanzar un objetivo determinado. En tanto que Atherton (1978) manifiesta que una política de información es la formulación o declaración general de intención que ayuda a traducir los objetivos de los programas en realizaciones, suministrando pautas administrativas para la toma de decisiones y su ejecución. Por otro lado, Marta Dosa (1989, p. 29) percibe una política de información como un plan para el desarrollo de servicios, fuentes y recursos de información y de su utilización más eficaz.

Destacan en la propuesta de estos autores los términos, estrategias, programas y planes que se encuentran ligados a la toma de decisiones y la administración. Reflejo de una política encaminada a generar resultados a partir de una planeación sistemática a largo plazo. En este sentido, coincido con Rowlands y Turner (1996) en que una política puede ser un proceso por etapas que comprende:

1. El diseño: abarca la gestación (el reconocimiento del problema, la definición de su naturaleza y el diagnóstico de algunas de sus causas y propuestas de medidas solución) y la formulación de un plan o política.
2. La implantación: que comprende la adopción o adaptación del plan y la implementación.
3. La evaluación de los resultados: intervienen elementos tanto sociales como organizacionales.



Fuente: Rowlands, 1996.

No obstante, algunas políticas son formuladas a raíz de una necesidad o de una crisis que atraviesan las instituciones bibliotecarias de cualquier tipo, las comunidades de prácticas y las sociedades de conocimiento. A la vez que ayuda a entender el contexto social, económico, organizativo y político de toma de decisiones tanto local, regional o internacional en el cual se formulan las políticas de información, también llamado plan o programa en ocasiones.

En este caso particular, en las unidades de información y en las bibliotecas se persigue la implementación de un plan y la evaluación de su efectividad, el logro de los resultados deseados en los servicios de bibliotecarios y de información que brindan la biblioteca y el acceso a la información.

### LA ANATOMÍA DE LOS PLANES

Ponjuán (1993, p. 44), al realizar una diferenciación entre una política y un plan, señala que “un plan sólo dice lo que se hará durante un tiempo para lograr ese objetivo [...] apunta hacia las actividades [...] tiene que ver con el ‘cómo?’”.

Un plan se encuentra ligado a la planeación de las organizaciones, en nuestro caso a las bibliotecas, los centros y las unidades de información. Stueart y

Eastlick (1977, p. 27) han escrito sobre la planeación de las bibliotecas y de los centros de información y la definieron como “un proceso que consiste en llevar a una entidad desde donde está a donde quiere llegar, en un periodo dado y mediante unas pautas de actuación predeterminada”. Es decir, tomar la decisión sobre qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y definir quién lo haría.

La planeación, pues, consiste en tomar las decisiones respecto a los posibles cursos de acción en vista de las misiones establecidas, las metas, los objetivos y otros tipos de información que se encuentren disponibles. La definición mencionada se mantuvo, aún cuando Eastlick fue sustituido por Moran en 1987. A ésta fueron añadidos elementos concernientes a los recursos humanos y de infraestructura física<sup>1</sup>.

Desde 1987 hasta 2007, los autores han mantenido la definición general de planeación siguiente: “un procedimiento analítico que implica una evaluación del futuro, la determinación de unos objetivos deseados en el contexto de ese futuro, el desarrollo de diversas vías alternativas de acción” (Stueart y Moran, 1998, p. 50), desde una perspectiva que se inclinaba en ver

<sup>1</sup> Esto se puede comprobar en la quinta y sexta edición del título *Library and Information Center Management*.

este particular como una técnica o como un instrumento de control institucional.

Cabe resaltar que en 2007 los autores Stueart y Moran (p. 66) han puesto el énfasis de la planeación como un:

Proceso analítico que podría determinar la dirección deseada para la organización en ese futuro, identificando los objetivos en ese contexto, desarrollando programas de acción para aquellos objetivos, seleccionando una agenda apropiada entre aquellas alternativas que son prioritarias y persiguiendo a un detallado curso de acción.

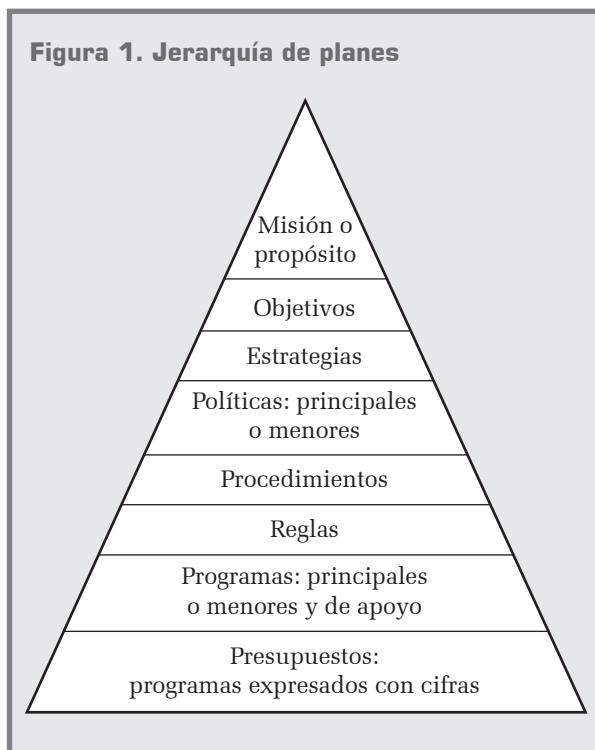
Argumentaron que una de las principales razones para la planeación es que esta “podría contrarrestar la incertidumbre y preparar para los cambios, centrar la atención en una dirección clara de cara al futuro, y conseguir el control económico de la actividad y facilitar algunas de las actuaciones” (p. 67).

A la vez, plantearon la necesidad de generar una actitud planificadora que finalmente convergiera en una actitud de mediación para conseguir que la idea o las ideas sean aceptadas por el colectivo, y posteriormente sean implantadas como políticas, procedimientos, proyectos o programas. A la luz de lo anterior, un plan o documento de planeación es “el diseño que se realiza hoy para la acción de mañana: para decirlo de alguna manera como un mapa de carretera; el traslado de los pasos a dar, empezando por ahora y continuar hacia el futuro” (Stueart y Eastlick, 1981, y Stueart y Moran, 1987-2002).

En 2002, Stueart y Moran indicaron que un plan no es sólo un documento preparado para tenerlo y consultarlo en ocasiones especiales, sino que debería ser un programa activo que incorporara ciertas creencias, esquemas que especificaran los pasos a seguir; una teoría o concepto a explorar considerando sus relaciones y que sirviera como precedente para establecer la toma de decisiones en las organizaciones. En ocasiones es considerado como una guía escrita, un documento explícito dirigido hacia el futuro, el logro de las metas propuestas en los tiempos estipulados, dirigido hacia las actividades y desarrollando procedimientos para lograr los objetivos identificados en el plan (Stueart y Moran, 2002).

Al respecto, Medina Giopp y Mejía Lira (1993) opinan que eventualmente un plan podría constar de uno o varios documentos escritos que describen el escenario deseado y las consecuencias previstas en las actividades concernientes a la organización, en este caso a las unidades de información. Sin embargo, los planes se diferencian entre sí, de acuerdo con el “tipo de actividades, al área organizacional, a nivel de decisión y al flujo de información de referencia” (1993, p. 77). Puesto que no es lo mismo un plan de desarrollo que un plan de acción ya que este último podrá constar de una amplia gama de planes, diferenciados por una especificidad de sus variables, su temporalidad o grado de discrecionalidad.

Por tanto, al realizar un análisis minucioso de la naturaleza y características de los planes se puede determinar si se trata en realidad de políticas, normas, reglas, objetivos, estrategias, proyectos, programas o presupuestos. Todo lo anterior, Medina Giopp y Mejía Lira lo plasman en la siguiente figura.



Fuente: Medina, 1993.

Esta jerarquización de planes presenta a la misión o el propósito en la cúspide de la pirámide mientras que el presupuesto es la base. La misión o el propósito de un plan se encuentra vinculada a las bibliotecas o unidades de información, que a su vez están inmersas en un entorno determinado, sea éste de índole pública o privada del sector educativo, social o cultural; una comunidad determinada que persigue una ideología o prácticas afines y tienen una función social básica en la sociedad.

Las estrategias, en algunas ocasiones, son entendidas como un plan de acción, en el que la institución plantea “los objetivos básicos a largo plazo [...] y la adopción de los cursos de acciones y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento”. (Koontz y Wehrich, 2004, p. 126). Mientras que un procedimiento propone el mejor modo de ejecutar una actividad o tarea específica, enumerando los detalles a realizar, indicando la mejor manera de cum-

plir con ciertas tareas (Atherton, 1978, p. 53). Es decir, secuencia cronológica de acciones que nos sirven de guía para la realización de actividades de manera detallada.

Koontz y Wehrich (2004, 2007) y Medina Giopp y Mejía Lira (1993) coinciden en que los planes, en un proceso formal de la planeación, constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados. Es decir, desde el ángulo estricto de la planificación, es un proceso que incita a la institución a poner en vigor el mencionado proceso de manera global, en el que los miembros de la institución son quienes intervienen para fijar los objetivos y evaluar los progresos según sus criterios.

En síntesis, un plan es un documento por escrito que sirve de guía, apunta hacia donde se desea dirigir la organización, redirecciona el impacto de los cambios, minimiza el desperdicio y la redundancia y, simultáneamente, apuntala normas para aplicar el control.

Para poner en marcha las actividades de un plan en muchas ocasiones los recursos de distintas índole, como los económicos, son necesarios. La carencia de ellos puede limitar o impedir tener calidad o un desarrollo adecuado.

## PLAN DE DESARROLLO

Un plan de desarrollo difiere de un plan de acción, ya que el término “desarrollo” es considerado como un proceso que incluye cambios tangibles y no tangibles en las esferas económicas y sociales de los entornos. Gharajedaghi (1986, p. 18) percibe el desarrollo como “un proceso en el cual los individuos incrementan sus habilidades y desean satisfacer sus propias necesidades y justifican sus deseos y también los de los demás”. La habilidad de satisfacer cada una de las necesidades y cada uno de los deseos en su totalidad es casi imposible. Sin embargo,

sí se podría llegar a tener algunas aproximaciones. El logro de satisfacer cada necesidad o deseo es lo que Gharajedaghi denomina metaideales, y alcanzarlos significa progresar o estar en desarrollo.

En este sentido, un plan de desarrollo es un instrumento para alcanzar los consensos que permitan a las bibliotecas, los sistemas bibliotecarios y los centros de información documental de las universidades avanzar hacia la construcción de metaideales de bibliotecas, unidades de información y servicios de información.

Según Harrison (1990), un plan de desarrollo debe demostrar que las políticas operacionales formuladas e implementadas en las unidades de información son esenciales para lograr los objetivos de estas unidades, y que estas políticas trazadas deben ser mejoradas constantemente para satisfacer las necesidades de su entorno.

Los elementos que influyen en la formulación y en los resultados de un plan de desarrollo son de índole:

- Físico: infraestructura tecnológica y arquitectónica.
- Financiero; recursos económicos.
- Humano (biológico): estudiantes, personal bibliotecario, administración de las instituciones de educación superior.

A partir de ellos se encaminaría a identificar, describir y conocer los principales aspectos que deberían ser integrados a un plan de desarrollo.

Un punto importante es considerar si las políticas anteriormente aplicadas en las bibliotecas han sido de utilidad para su actual imagen en la comunidad. De igual manera, los servicios bibliotecarios y de información brindados a sus usuarios deben atravesar

por un proceso de evaluación con la finalidad de rectificar o ratificar la pertinencia de las políticas de servicios bibliotecarios. Para ello se requiere de una evaluación integral del conjunto de servicios que comprenden estas políticas. Un factor exógeno son los entornos en los cuales están inmersas las sociedades del conocimiento en la comunidad universitaria. En ocasiones, los cambios de estrategias en la política institucional afectan a las necesidades y a los requerimientos de información. Debido a ello las políticas bibliotecarias tienen que pasar por un proceso de transformación que, por consiguiente, modifica el plan de desarrollo bibliotecario.

En suma, a grandes rasgos lo que pretende un plan de desarrollo es proponer una gestión eficaz de las bibliotecas, principalmente en el aspecto económico (costo-beneficio), y por otro lado servicios bibliotecarios y de información bien dirigidos que brinden las respuestas a requerimientos que exigen las demandas de los usuarios.

Un enfoque más pragmático de un plan de desarrollo es la declaración y proyección de los recursos y facilidades, que tiene como resultado brindar los servicios bibliotecarios que una comunidad bibliotecaria requiere. Esto se cumple cuando se hayan alcanzado las metas propuestas a corto plazo. Uno de los aciertos es integrar las bibliotecas a los planes de desarrollo institucional, que, de acuerdo con lo anterior, contará con un plan de desarrollo bibliotecario real, de tal manera que su puesta en marcha y los resultados deseados sean alcanzables. Para llegar a esta etapa, es de suma importancia lograr el consenso entre los actores, puesto que un plan de desarrollo bibliotecario requiere del reconocimiento, el apoyo y la difusión de todos ellos. El plan de desarrollo debe reflejar una evolución académica de las IES.

Ahora bien, el documento de política o plan debe combinar lo que se desea lograr en el ámbito biblio-

tecnológico y de los servicios bibliotecarios de información en general, tomando en cuenta las perspectivas de cada institución de educación superior.

Por consiguiente, dicho documento debe comprender en su primera parte:

1. Un análisis de la situación actual en el que se expone el marco legislativo; la contribución de las instancias administrativas universitarias: directores, coordinadores, jefes o responsables de las unidades y de los sistemas bibliotecarios y otros actores que se encuentran vinculados con los servicios bibliotecarios.
2. Diagnósticos realizados de las unidades de información y sistemas bibliotecarios que sirviera de referente y proporcionara datos cuantitativos y cualitativos.
3. Análisis de informes de labores, o en su caso, finales de evaluación.

El contenido de la segunda parte abarca la descripción de los objetivos y prioridades, que comprende los objetivos estratégicos, seguido del glose de los lineamientos prioritarios de actuación, o también denominado áreas de actuación del plan, que a su vez se subdividen en acciones o medidas a emprender.

Finalmente, es de suma importancia que cada plan cuente con un apartado de seguimiento y evalua-

ción, en el que anualmente se declaren las acciones o medidas emprendidas, el grado de cumplimiento, la metodología empleada, los datos cualitativos y cuantitativos que arrojaron, los actores que intervinieron y los productos obtenidos. A partir de los resultados del informe anual del plan se podrá elaborar un plan operativo, en el que se seleccionarán los objetivos estratégicos y las acciones o medidas a emprender y los procedimientos y las estrategias más adecuadas para llevarlos a cabo durante el siguiente año.

## CONCLUSIÓN

Un plan de desarrollo es un instrumento para alcanzar consenso entre los actores que intervienen en éste con el fin de avanzar hacia la construcción de metaideales en los sistemas bibliotecarios y las unidades de información. Este plan puede ser visto como una política de información, siempre y cuando se establezca un proceso para el logro de metas preestablecidas. En la formulación de dicho plan los factores de exógenos y endógenos deberían de ser tomados en cuenta.

El documento en el que queda plasmado el plan debe estar vinculado con la misión de la entidad académica, mientras que el contenido debe estructurarse de la siguiente manera: introducción, análisis de la situación, descripción de los objetivos: glose de las acciones y seguimiento y evaluación, que comprende un informe anual de evaluación y un plan operativo.

## REFERENCIAS

- Atherton, P. *Manual de sistemas y servicios de información*. París: Unesco, 1978.
- Bibliotecas Públicas del Siglo XXI, Castilla-La Mancha. "Plan de Desarrollo Bibliotecario 2003-2006". Disponible en: <http://pagina.jccm.es/cultura/liarb/planbibliotecas/bibliotecas.pdf>
- Dosa, M., Farid, M. y Vasarhelyi, P. *From informal gatekeeper to information counselor: emergence of a new professional role*. Hague: FID, 1989.
- Echeverría, J. *Los señores del aire: telépolis y el tercer entorno*. Barcelona: Destino, 1999.
- Gharajedaghi, J (1986). *A prologue to national development planning*. Nueva York: Greenwood Press, 1996.
- Harrison, A. The development plan in university libraries. *British Journal of Academic Librarianship* 5. 3 (1990): 147-153.
- Koontz, H. y Wehrich, H. *Administración: una perspectiva global*. 12ª ed. México: McGraw Hill, 2004.
- Koontz, H. y Wehrich, H. *Elementos de administración: un enfoque internacional*. 7ª. Ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 2007.
- Medina Giopp, A. y Mejía Lira, J. *El control en la implantación de la política pública*. México: Plaza y Valdés, 1993.
- Montviloff, V. *National information policies*. París: Unesco, 1990.
- Plan de servicios bibliotecarios de Andalucía (2008-2011). Disponible en: <http://www.junta.deandalucia.es/cultura/web/servlet/download?up=29363>
- Ponjuán, G. (1993). Las políticas nacionales de información en el contexto latinoamericano. El caso de Cuba. *Ciencias de la Información* 24. 1 (1993): 43-47.
- Rowlands, I. y Turner, P. Models and frameworks for Information Policy Research. En Rowlands, I. *Understanding information policy: proceedings of a workshop held at Cumberland Lodge*. New Providence, NJ: Bowker- Saur, 1996.
- Stueart, R. y Eastlick, J. *Library management*. Littleton: Libraries Unlimited, 1977.
- Stueart, R. y Eastlick, J. *Library management*. 2ª ed. Littleton: Libraries Unlimited, 1981.
- Stueart, R. y Moran, B. *Gestión de bibliotecas y centros de información*. Barcelona: Pages Editores, 1998.
- Stueart, R. y Moran, B. *Library management*. 3ª ed. Littleton: Libraries Unlimited, 1987.
- Stueart, R. y Moran, B. *Library and information center management*. 4ª ed. Englewood: Libraries Unlimited, 1993.
- Stueart, R. y Moran, B. *Library and information center management*. 5ª ed. Englewood: Libraries Unlimited, 1998.
- Stueart, R. y Moran, B. *Library and information center management*. 6ª ed. Greenwood Village: Libraries Unlimited, 2002.
- Stueart, R. y Moran, B. *Library and information center management*. 7ª ed. Greenwood Village: Libraries Unlimited, 2007.