

# Planeación Estratégica en una biblioteca universitaria.

Saúl H. Souto Fuentes  
Universidad de Monterrey  
México

# Un proceso «normal» de planeación estratégica

- Parte filosófica:
  - ¿Qué soy? (Misión)
  - ¿Qué quiero ser? ¿cómo quiero ser? (Visión y MDE)
  - ¿Cuáles son mis valores?
- Parte diagnóstica:
  - ¿Qué hacen los que son como yo? (factores críticos de éxito?)
  - FODA (enlistar y combinar).
- Parte resolutive
  - Modelo de dirección estratégica.
  - Estrategias (líneas estratégicas o cadenas estratégicas).
  - Tácticas (programas o proyectos).

# ¿De qué hablaremos hoy?

- De lo que es genérico, común a muchos.
- Cabe recordar que esta experiencia tiene que ver con una biblioteca universitaria, en otras clases de bibliotecas, la importancia de los elementos aquí indicados, será distinta.
- Lo que es específico de su biblioteca, es su problema ;

# Ejemplifiquemos con el FODA

## FODA

	Positivo	«Negativo»
Interno	Fuerzas	Debilidades
Externo	Oportunidades	Amenazas

# FODA

***¡Nos concentraremos aquí!***

Oportunidades

Amenazas

# Misión actual

## Misión de la Biblioteca

Somos una biblioteca diseñada para el aprendizaje y, por ello, nuestra razón de ser es el éxito académico de los alumnos. Para lograrlo ofrecemos instrucción para el desarrollo de habilidades informativas y reunimos información validada, personal capacitado, tecnología de punta y ambientes de clase mundial para el logro de los objetivos educativos.

# Misión 2017

Somos una biblioteca diseñada para el aprendizaje y por ello nuestra razón de ser es el éxito académico de los alumnos. Identificamos que para lo anterior es indispensable la vinculación con la academia, y por ello nos enfocamos en el apoyo y colaboración con los procesos de enseñanza.

# Visión DIBIB 2021 (1/2)

- **La planeación educativa se realiza con la biblioteca en mente y la biblioteca tiene lo que la academia requiere y garantiza su disponibilidad en los mejores formatos y con la tecnología adecuada. Los Comités Biblos son la vía para la vinculación y mantienen sus objetivos de selección, descarte y uso de los materiales bibliográficos.**
- **Las colecciones cada vez ocupan menos espacio pues van en camino de ser mayoritariamente digitales, lo que ha redundado en más y mejores espacios para los usuarios, estos son cada vez más un punto de apoyo para el *student engagement*.**



## Visión DIBIB 2021 (2/2)

- **Contribuimos en el desarrollo del perfil de egreso, particularmente en cuanto al desarrollo una cultura lectora, así como de competencias informativas, ambas necesarias para el «aprendizaje para toda la vida».**
- **Los bibliotecarios son reconocidos por su empuje, entusiasmo, competencias en comunicación oral y escrita, así como impulsores de la innovación en general y la tecnológica en particular.**

# Factores críticos de éxito

- Dar soporte a las tareas de docencia, investigación, extensión y servicio a la comunidad.
- Colecciones tradicionales y digitales vinculadas y suficientes.
- Mucha tecnología
- Desarrollo de Habilidades informativas.
- Apoyo institucional.
- Horario adecuado.
- Mejora continua y rediseño permanente basado en necesidades de los usuarios.
- Personal moderno y comprometido con el servicio.
- Espacios que favorecen el *student engagement*.
- Aprovechamiento de recursos libres de Internet
- Promoción de lectura.

# Factores críticos de éxito

- Elementos que, si son «negativos», garantizan el fracaso.
- Que si somos efectivos para alcanzarlos, lograremos el «éxito», al menos parcialmente («necesario, pero no suficiente»).
- Que dependen de nosotros, pero muchos dependen de otros.
- ¿Cuáles serían algunos de los FCE vitales hoy?

# Listado «provisional» de FCE

- Maximizar el aprovechamiento de colecciones y espacios.
- Organizar lo nuestro (y que no esté organizado por otros).
- No hacer lo que alguien más ha hecho.
- Dar acceso a lo que no es nuestro, pero está afuera y es de alta calidad.
- Ser, para el usuario, tan confiable o más que Google.

# Listado «provisional» de FCE

- Ser considerados *una parte esencial de los procesos educativos* (esencial, repito).
- Sobre las búsquedas de los usuarios:
  - Una sola interface.
  - Que puedan «switchear» entre búsquedas genéricas y amplias a búsquedas concretas y muy específicas.
- Enfatizar en la «biblioteca como espacio».

# Listado «provisional» de FCE

- Gastos:
  - Gastar menos en interfaces y procesamiento.
  - Que el gasto en los ILS's se justifique, estar preparados para gastar menos en ellos en el futuro.

# Una pregunta para reflexión

Imagine un escenario sin dinero, no hay fondos para su biblioteca (pero si le pagarán su sueldo y el de sus colegas).

¿Puede usted organizar una biblioteca poderosa con los recursos que hoy están libres en el mundo? (libros, revistas, videos, interfaces, buscadores, ILS, etc.).

# ¿Cómo se ha movido el mundo?

- Cambios



- Quiebres



# Cambios en el mundo

- La información: lo «cerrado» y lo «abierto».
- Los usuarios.
- Las prácticas docentes.
- Las expectativas en relación con las bibliotecas.
- Los espacios.
- La información: el papel y lo digital.

# Cambios en el mundo

- El OPAC y los nuevos instrumentos (*Koha*, por ejemplo).
- Google (y *Google Scholar*).
- Los MOOC's, TED, YouTube, etc.
- Los gestores de referencias (masificación).
- Educación bibliotecológica en línea.

# Quiebres: Confianza en la biblioteca

## Antes

- El usuario, al entrar a la biblioteca, creía entrar a un lugar con información de alta calidad.
- El usuario no se consideraba experto en información, y confiaba en el bibliotecario como *El Experto*.

## Ahora y después

- Al entrar a la biblioteca, el usuario no cree que sea el lugar dónde está la mejor información.
- El usuario se siente experto, el bibliotecario es visto como un profesional obsoleto.

# Quiebres: Lo «cerrado» y lo «open».

## Antes

- Era «natural» que la información era una mercancía.
- Los que producían la información eran empresas.
- Las empresas eran «garantes» de la calidad de la información.

## Ahora y después

- Se sigue concibiendo como mercancía, pero la expectativa es que sea «open», que no le cobren por acceso.
- Ahora cualquiera puede ser editor.
- Los editores no son garantes de calidad.

# Quiebres: El catálogo de la biblioteca.

## **Antes**

- Era la llave de acceso a la información que esa comunidad requería.

## **Ahora y después**

- Es un obstáculo, porque lo que la biblioteca tiene, es mucho menor que lo que en el mundo existe y está disponible.

# Quiebres: Los formatos de la información.

## **Antes**

- Papel, diapositivas, video-casetes, mapas, casetes, discos compactos, etc.

## **Ahora y después**

- Papel, y cada vez más digital, nuevos contenedores de formatos digitales (ej. Blu-ray).

# Quiebres: Mobiliario esperado.

## **Antes**

- Muebles rígidos, principalmente sillas y mesas individuales, algunas mesas grupales también.

## **Ahora y después**

- Muebles para múltiples propósitos.
- Para trabajo individual y grupal.
- Proyectoros.
- Pintarrones.
- Sillones, sillas, cojines, etc.

## Quiebres: Disponibilidad de la información.

### **Antes**

- Con que estuviera en biblioteca, era suficiente.

### **Ahora y después**

- Se busca cada vez mayor disponibilidad, si es posible 24x7, en digital, mejor.

## Quiebres: el lugar dónde podemos encontrar la información.

### **Antes**

- La biblioteca era el lugar dónde estaba la información.

### **Ahora y después**

- Internet es el lugar dónde está la información.



# Quiebres: La biblioteca como espacio.

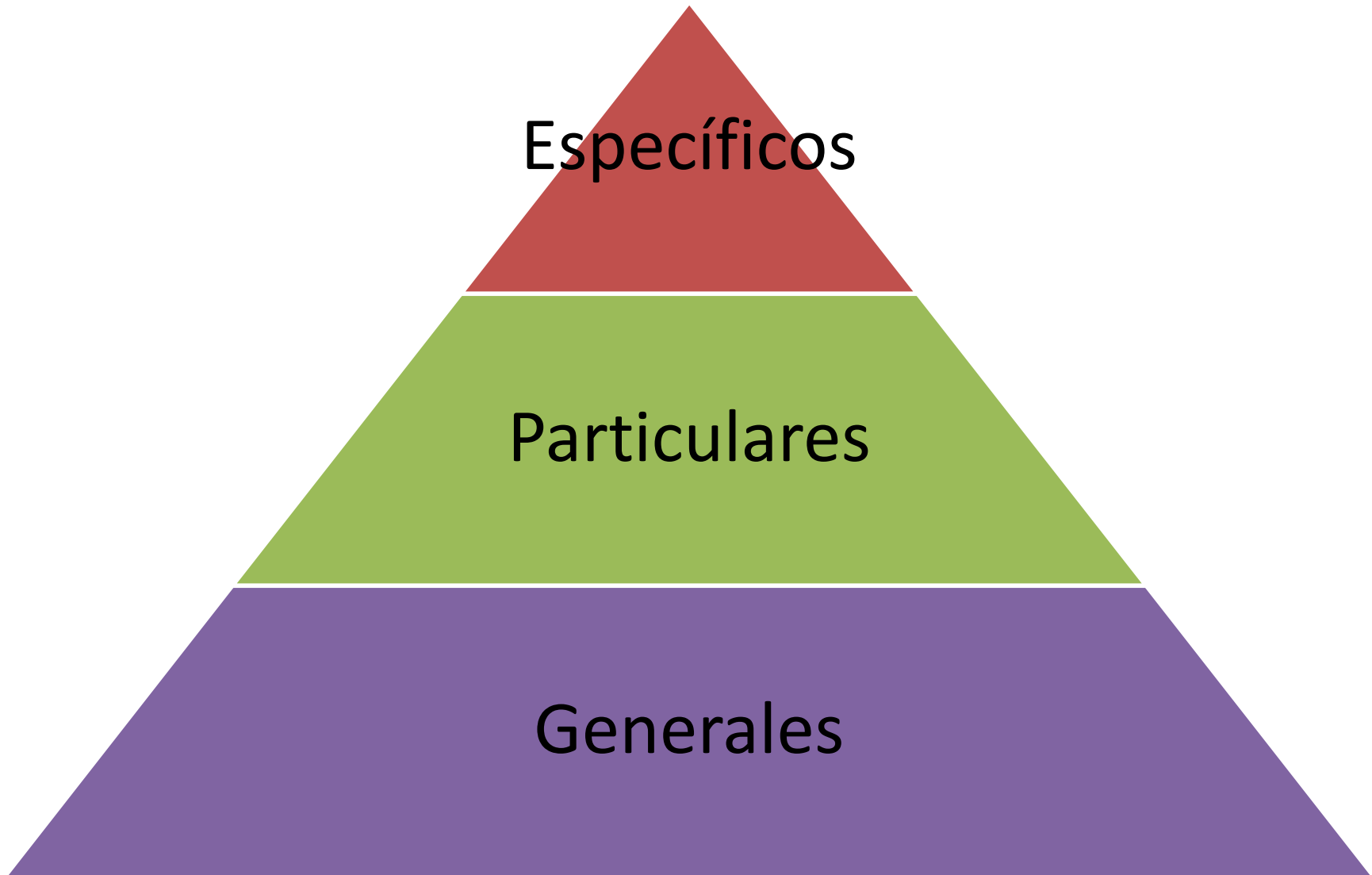
## Antes

- La biblioteca era para estudiar.
- El estudiar era una actividad que realizaba cada persona.
- Se requería silencio absoluto, o niveles muy cercanos a él.

## Ahora y después

- La biblioteca es para hacer trabajo académico.
- El trabajo académico se realiza en modalidad individual o en equipo.
- Siguen necesitando silencio y mesas adecuadas para estudio.
- Ahora requieren más áreas para interactuar.

# Valores y principios



# Valores y principios: Generales 1/2

- Los valores y principios genéricos de la UDEM establecidos en su declaración de "Principios, fines y objetivos" son los nuestros.
- Somos parte de los esfuerzos institucionales para que la formación integral sea el eje de toda la actividad en la UDEM. Esa cultura modela nuestra actividad y somos a la vez constructores de la misma.

# Valores y principios: Generales 2/2

- Toda la institución educa, de manera directa en el aula e indirecta en los procesos con los que tiene contacto el estudiante, asumimos nuestro papel de educadores y buscamos la excelencia en los procesos y la calidez en el trato.

# Valores y principios: Particulares (1/3)

- Nos reconocemos como observadores de la realidad, y por ello limitados por nuestra postura en el mundo, historia, biología, expectativas, conocimientos y emocionalidad; por ello reconocemos que los demás ven lo que nosotros no vemos, y nos interesa saberlo.
- Al conversar entre nosotros mismos o con nuestros constituyentes reconocemos que la emocionalidad es parte importante de dichas conversaciones por lo que nos esforzamos por que ésta sea positiva.

## Valores y principios: Particulares (2/3)

- Establecemos las relaciones con los demás en base a la aceptación de sus y nuestras peculiaridades y nos tratamos con el respeto y afecto que de lo anterior se deriva.
- Estamos comprometidos con la mejora continua y por ello permanentemente abrimos conversaciones y escuchamos la voz de nuestros usuarios y otros constituyentes.

# Valores y principios: Particulares (3/3)

- Somos impecables en el establecimiento de promesas y cumplimiento de compromisos. Trabajamos en base a la confianza.
- Estamos aquí para trabajar en coordinación con otras personas, asumimos que cada uno es responsable de coordinarse con los demás y mantener un excelente clima laboral.

# Valores y principios: Específicos (1/2)

- Promovemos la cultura y el arte en general y la lectura en particular.
- Rechazamos cualquier forma de discriminación en relación con nuestra comunidad de usuarios y no divulgamos información acerca de ellos ni de sus intereses como lectores.
- Promovemos el ejercicio pleno del derecho a la información de nuestra comunidad en el marco de una cultura de respeto al derecho de autor.



## Valores y principios: Específicos (2/2)

- Nos oponemos a la censura en cuanto a los materiales de la biblioteca, pero al mismo tiempo cuidamos que nuestros usuarios no se sientan agredidos o lastimados por los materiales que aquí tenemos o su uso.

# Modelo de la Dirección Estratégica

Siguiendo el modelo de las mejores bibliotecas universitarias del mundo optamos por el modelo de

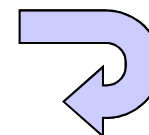
## Excelencia Operacional "El Mejor Costo Total"

En general este modelo permite:

- Proveer una incomparable combinación de calidad, entrega, costo y satisfacción de servicio
- Una extraordinaria ejecución
- Que todos los procesos sean optimizados y orientados a minimizar costos
- El mejor retorno de la inversión
- La operación está estandarizada, simplificada, estrechamente controlada y centralmente planeada

En particular en la biblioteca el modelo se materializa como:

- Autosuficiencia de los usuarios
- Servicios automatizados para los usuarios
- Uso creativo de la tecnología para los procesos internos
- Nuestra propuesta de valor se realizará al mejor costo total



FODA

Listado mezclado

¿El vaso *medio lleno* o *medio vacío*?

# Oportunidades o amenazas

- Los usuarios van menos (presencialmente) a la biblioteca.
- Los usuarios están conectados en redes diversas.
- Aprendizaje colaborativo.
- Nuevos métodos didácticos: ABC, ABP, Service Learning, etc.
- Las revistas en papel casi no son tocadas.
- Se consultan menos libros en nuestras bibliotecas.

# Oportunidades o amenazas

- Usuarios requieren espacios armónicos con las nuevas modalidades de enseñanza y aprendizaje.
- Usuarios necesitan mesas individuales, pero exigen mesas para varios, con tecnología.
- Piden muchos espacios.
- Muchas interfaces, una sola interface.
- Sistemas de descubrimiento.
- *Koha* y los “Open Source”.

# Oportunidades o amenazas

- Acreditaciones de programas y niveles educativos.
- Los usuarios demandan recursos y servicios digitales al modelo de Google y Amazon.
- Los usuarios demandan horarios 24/7 (tal como es el mundo digital).
- Florecen las “vanity publicaciones” (libros editados por encargo, principalmente digitales y revistas que cobran por publicar, y con supuesto arbitraje).
- Nuevos “índices de citas”.

# Oportunidades o amenazas

- Nuevos indicadores bibliométricos (y “altmetrics”).
- Incrementos de precios, de productos digitales, superiores al IPC.
- Precios altísimos de interfaces y de ILS's.
- En latinoamérica, los académicos siguen planeando la educación, sin la biblioteca en mente.
- Consorcios.

# Oportunidades o amenazas

- MOOCs, YouTube, TED, etc.
- Wikis.
- Algunas bibliotecas han eliminado su sección de Consulta.
- Comunidades virtuales en bibliotecología.
- Aspecto “viejo” u “obsoleto” de nuestra colección de libros y revistas.
- Demandas de “enchufes” eléctricos.



¡Gracias!

Saúl Souto

[ssouto@udem.edu.mx](mailto:ssouto@udem.edu.mx)

+52 81 8215 1387