

Análisis del proceso administrativo de planeación en una biblioteca académica especializada

Cristina Restrepo Arango
Estudiante de Maestría en bibliotecología
El Colegio de México¹.
irestrepo@colmex.mx

RESUMEN

Este trabajo analiza el proceso de planeación administrativa desarrollado en una biblioteca académica especializada mexicana, para ello se aplica la observación participante, la entrevista y la comparación con la teoría con la práctica administrativa. Además, se revisan los documentos sobre planeación como: objetivos generales y específicos, políticas, procedimientos, reglamentos, visión, misión, objetivos a corto y mediano plazo, planes, programa de trabajo del año 2009, mapa de programas y proyectos de biblioteca y presupuesto. También se explora el uso de la planeación estratégica y la técnica de planeación, programación y presupuestación. De acuerdo con el análisis y revisión de los documentos que forman parte del proceso de planeación se evidencia que los objetivos tanto generales como específicos que aparecen en los planes y programas se confunden con funciones. Las políticas de procesos técnicos mezclan las reglas y con los procedimientos. Además, la misión y la visión no representan el propósito y el ideal de la biblioteca que desean los bibliotecarios. El reglamento, el presupuesto y el mapa de proyectos y programas son precisos y acordes con el entorno de la biblioteca.

Palabras clave: Planeación; bibliotecas académicas; planeación; planeación estratégica.

ABSTRACT

This paper analyzes the management planning process developed in a specialized academic library Mexico, this applies to participant observation, interviews and the comparison with theory and administrative practice. In addition, we review the planning documents such as general and specific objectives, policies, procedures, regulations, vision, mission, goals in the short and medium term plans, work program of 2009, map of library programs and projects and budget. It also explores the use of strategic planning and technology planning, programming and budgeting. According to the analysis and review of documents that are part of the planning process is evidence that both general and specific objectives listed in the plans and programs are confused with functions. The policy mix of technical processes and rules of procedures. Furthermore, the mission and vision are not the aim and ideal of the library you wish to librarians. The regulations, budget and the map of projects and programs are accurate and consistent with the library environment.

Keywords: Planeación; bibliotecas académicas; planeación; planeación estratégica.

¹ Este trabajo es el resultado de una actividad semestral para el curso de administración de bibliotecas de la maestría en bibliotecología de la Biblioteca Daniel Cosío Villegas de El Colegio de México. Éste aplicó la teoría administrativa desarrollada en este curso.

Introducción

El objetivo de este trabajo es analizar el proceso de planeación administrativa desarrollado en una biblioteca académica especializada mexicana. Usando esta biblioteca como estudio de caso, se pretende indagar y responder las siguientes preguntas:

- * ¿Existe el uso de la técnica de planeación estratégica en esta biblioteca académica mexicana?
- * ¿Cómo se desarrolla ese proceso de planeación en esa biblioteca académica especializada?
- * ¿Cuáles son los elementos que se toman en consideración en la planeación estratégica?
- * ¿Se elaboran planes, programas y presupuestos?

La planeación es “un proceso mediante el cual la organización piensa anticipadamente las acciones que va a desarrollar para alcanzar los objetivos que se fijan” (Melnik y Pereira, 2005, pp. 37). Este asunto se torna importante en la medida en que ha sido introducido en los cursos de formación académica en el campo de la bibliotecología y ciencia de la información. Por lo tanto, es necesario explorar la relación existente entre el discurso y las recomendaciones sugeridas en la literatura sobre éste tema, es decir, la adopción o puesta en práctica de esas recomendaciones en el proceso administrativo.

El término planeación o planificación se usa con el mismo significado en la literatura. Sin embargo, para el *Diccionario de la lengua española* (Real Academia de la Lengua, 2001) son dos palabras diferentes. Planeación es “acción o efecto de planear”. Planificación significa: “1) Trazar los planos para la ejecución de una obra. 2) Hacer el plan o proyecto de una acción. 3) Someter a planificación”. Este trabajo usará el término planeación, porque éste es de uso corriente en México.

El trabajo se divide en seis partes: introducción al objeto que persigue este artículo, revisión de la literatura producida y accesible hasta este año y descripción de la metodología adoptada. Luego se presentan los resultados

empíricos y se discuten los hallazgos. Finalmente las conclusiones y sugerencias para futuras investigaciones en éste asunto.

Revisión de la literatura

Después de la II Guerra Mundial las organizaciones comienzan a usar la planeación o planificación, con el objetivo de invertir adecuadamente los recursos financieros para la adquisición de tecnología. Ésta consistía en la elaboración de objetivos, políticas, reglamentos, presupuestos y planes operativos (Stueart y Moran, 2002, p. 68; Pacios, 2004, p. 260). A mediados de la década de los sesenta se incorpora al proceso de planeación el término militar "estrategia", es así como aparece el término "planeación estratégica". Ésta examina constantemente el medio ambiente y contesta tres preguntas básicas: ¿cuál es la situación real de la organización?, ¿qué quiere alcanzar? y ¿qué debe hacer para lograrlo? (Pacios, 2004, 260).

Según Taylor (citado por Stueart y Moran, 2002, p. 67), la planeación estratégica analiza los factores internos o institucionales y externos o del medio ambiente, con el fin de determinar los objetivos y las acciones que permitan alcanzar las metas propuestas. Conforme Melnik y Pereira (2005, pp. 39-40), los factores internos o institucionales se relacionan con recursos económicos, recursos humanos, instalaciones físicas, mobiliario, estructura organizativa, servicios, comunicación y trabajo en grupo, entre otros. Los factores externos o el medio ambiente se refieren a las condiciones económicas, políticas, culturales o sociales que repercuten en las organizaciones.

La planeación es un proceso necesario no sólo de las organizaciones con ánimo de lucro, sino también de las bibliotecas académicas. Éstas requieren planear, conocer dónde están y hacia dónde desean llegar. Necesitan anticiparse a los factores internos y externos del medio ambiente, para responder a los cambios económicos, sociales, políticos y tecnológicos.

El uso del proceso de planeación en las bibliotecas es incentivado y sugerido por académicos del campo de la bibliotecología y ciencia de la información. Por ejemplo, Laskari (2009) analiza la planeación estratégica de veintinueve bibliotecas públicas griegas, mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas dirigidas a los directores de las bibliotecas. Encontró que

55,2% tienen planes de desarrollo, 6,9% no tiene planes de desarrollo y 37,9% no los conocen. McNicol (2005) investiga la planeación estratégica en bibliotecas académicas del Reino Unido, mediante la aplicación de entrevistas a los directores de las instituciones. Sus resultados mostraron que los elementos de la planeación estratégica más complejos de tratar en las bibliotecas son la participación del personal y la comunicación de los objetivos y planes, así como la fijación y evaluación de objetivos. Pacios (2004) examina la forma y contenido de los planes estratégicos, así como los planes a largo plazo disponibles en Internet de 65 bibliotecas públicas y universitarias de Estados Unidos. Compara los informes de planeación de ambos tipos de bibliotecas y concluye que los modelos que usan son diferentes, ya que reflejan las características y los objetivos específicos de esas instituciones.

Nawe (2003) analiza los factores que influyen en la planeación de las bibliotecas académicas de Tanzania. Describe el origen y evolución de la planeación estratégica en esas bibliotecas, así como la evaluación de los planes y programas. Lackey (1997) analiza los tipos de planeación y su eficacia en bibliotecas académicas de pequeño porte en los Estados Unidos, es decir, instituciones de educación superior con al menos cuatro mil alumnos. Aplicó seiscientos cuestionarios y obtuvo los datos de 38 bibliotecas que no planean, 59 bibliotecas usan la planeación de operaciones y 38 bibliotecas aplican la planeación estratégica.

Sobre éste asunto existen también trabajos desarrollados en México y Colombia. Por ejemplo, Souto Fuentes, Chávez Granados y Canales Morales ([2007]) describen el proceso de planeación y evaluación semestral que se usa en la Dirección de Bibliotecas de la Universidad de Monterrey para medir el desempeño del personal. Calva González (s. f.) hace un recuento descriptivo de la planeación y los tipos de planes. Menciona la utilización de la mercadotecnia para la realización de estudios de usuarios.

Domínguez Galicia (2004) detalla el plan que desarrolló para el diseño del servicio de información electrónica en la biblioteca del Instituto de Biología de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Éste consistió en la digitalización de la producción de los investigadores del Instituto, así como la incorporación de las tesis, publicaciones científicas, bases de datos, etc.

También describe las políticas de uso del servicio y el instrumento para el conteo de las estadísticas. Arias O. y Cruz M. (2001) definen la planeación para diseñar e implementar una biblioteca digital. También puntualizan los entornos que se deben tener en cuenta en su creación como: entorno de organización del conocimiento y entorno organizacional. Asimismo, proponen un modelo tecnológico y los elementos que incluye.

Metodología

La metodología que se adoptó para explorar la relación entre la teoría y la práctica sobre el desarrollo del proceso de planeación en una biblioteca académica mexicana fue la observación participante. Ésta consistió en la asistencia a la biblioteca, durante cuatro sesiones de dos horas cada una para un total de 8 horas de observación, ocurridas de enero a marzo del 2009. Las visitas se emplearon para sostener conversaciones informales con el personal bibliotecario, con el fin de conocer el funcionamiento y observar la interacción del personal en dicho proceso. Durante todo ese tiempo las observaciones se anotaron minuciosamente en un diario de campo. Estos apuntes se usaron en el análisis.

También se identificaron y analizaron los documentos sobre planeación elaborados por la dirección de la biblioteca. Éstos se refieren a: visión, misión, objetivos generales y específicos, proyecto de presupuesto, programa de trabajo 2009, plan a mediano plazo para bibliotecas (2007-2012), mapa de programas y proyectos de bibliotecas, reglamento de bibliotecas y lineamientos de procesos técnicos.

Asimismo, se efectuó una entrevista con la directora de la biblioteca académica, con el fin de complementar la información obtenida en los documentos y en el diario de campo. Los datos obtenidos en ésta entrevista se refieren a la elaboración y aprobación de los planes de trabajo y presupuesto. Los documentos y la información reunida sobre el proceso de planeación desarrollado por la biblioteca se compararon y confrontaron con la teoría que presentan los textos sobre administración y planeación en bibliotecas. Los elementos evaluados se muestran en la siguiente Tabla 1:

Tabla 1: Elementos y características básicas de la plantación estratégica

Elementos	Características	Preguntas
Objetivos generales y específicos	Verificables, medibles, claros y precisos.	Qué, para qué, cuánto y cuándo.
Políticas	Guián la toma de decisiones.	Cuáles opciones se pueden seleccionar para tomar decisiones
Reglamentos	Exigen la ejecución de una acción determinada.	Qué se debe hacer.
Presupuesto	Plan en términos numéricos.	Qué se va adquirir, cuánto se va a gastar y cuándo.
Misión	Propósito básico de la organización.	Quiénes son los consumidores o usuarios, qué servicios, cuáles actividades, cuándo y dónde.
Visión	El ideal futuro.	Cuál es el ideal de biblioteca.
Objetivos a corto y mediano plazo	Verificables, medibles, claros y precisos.	Qué, para qué, cuánto, cuándo y cómo se relacionan con los planes.
Planes	Específicos, medibles, alcanzables, relevantes y establecer el tiempo en el que se pretenden lograr.	Qué, cuándo, cómo y quién hará las actividades tendientes para el cumplimiento de las metas u objetivos.

Fuente: Elaborado por la autora.

Resultados

La planeación es necesaria para proporcionar dirección y tener claro el norte de la organización. La biblioteca académica especializada seleccionada para este trabajo ha desarrollado los elementos de la planeación: objetivos generales y específicos, políticas, reglamentos, presupuestos, visión, misión, objetivos a corto y mediano plazo y planes. También usa la planeación estratégica y la planeación, programación y presupuestación para la elaboración y aprobación del presupuesto.

Según Koontz, Weihrich y Cannice, (2008, pp. 108 y 115), los objetivos generales y específicos deben ser claros, verificables y medibles. Los objetivos específicos se derivan de los objetivos generales, estos a su vez de la misión y visión de la institución. Sin embargo, se encontró que los objetivos establecidos por la biblioteca no son medibles ni verificables, en tanto que no responden a las preguntas: qué, para qué, cuándo y cuánto se quiere lograr.

Se observó también que el objetivo general o principal de la biblioteca no está ligado a la misión y visión institucional. Éste incluye el propósito cooperativo de la red de bibliotecas universitarias. Al final se menciona el de la

biblioteca, pero se confunde como una función: "...ofrecer el servicio de información documental necesario para apoyar las labores de investigación y docencia". Asimismo, los objetivos específicos denominados objetivos secundarios se confunden con funciones, por ejemplo: "Garantizar el acceso a la información de toda la comunidad académica especializada [...], a nuestras colecciones mediante el desarrollo y organización de nuestros acervos".

Las políticas son orientaciones generales que se deben tener en cuenta para la toma de decisiones (Stueart y Moran, 2002, p. 79; Koontz, Weihrich y Cannice, 2008, p. 109). Sobre este punto se revisaron las políticas de la biblioteca relacionadas con los procesos técnicos, denominadas *Lineamientos normativos*. Se encontró que éste texto combina las reglas y los procedimientos, pero no enumera las políticas. Este documento describe las actividades que se realizan en el proceso de catalogación y clasificación, desde la identificación del material en la base de datos, la catalogación de tesis, videos, audio casetes, diapositivas, disco versátil y anuarios, entre otros materiales. Es decir, establece las secuencias y el procedimiento que se requiere para el procesamiento de materiales bibliográficos, por ejemplo se afirma que: "En caso de ser el primer ejemplar que ingresa al acervo: a) Realizar el proceso físico. b) Asignar número de adquisición. c) Colocar en el espacio previamente definido y destinado a catalogación: LIBROS PARA PROCESO TECNICO".

También establece las reglas que se deben seguir en el proceso de catalogación y clasificación de los materiales en la biblioteca. Las reglas son decisiones establecidas por los bibliotecarios, como es el caso de: "Para la clasificación de las tesis cuyos apellidos sean compuestos se pondrán las tres letras, debido a que no sabemos en donde termina el apellido paterno y donde inicia el materno, se pondrá el año como se hace con las tesis que llevan dos apellidos".

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2008, pp. 110-111) y Evans (1980, p. 122), las reglas son acciones específicas que "exigen la ejecución de una acción determinada". El reglamento de la biblioteca enumera las normas que debe aplicar el personal bibliotecario y cumplir los usuarios. Es claro con respecto a las normas que establece e incluye los aspectos fundamentales para el préstamo, uso de colecciones y servicios de la biblioteca. Sin embargo,

en algunos puntos no es exacto, ya que no incluye a quiénes considera como usuarios externos y qué tipo de usuarios pueden usar servicios y colecciones.

Siguiendo a Koontz; Weihrich y Cannice (2008, pp. 111-112), el presupuesto es un plan que se elabora en términos numéricos, ya sea de utilidades o gastos. En el caso de la biblioteca académica que se está analizando, se observó que la elaboración del presupuesto consiste en realizar el anteproyecto entre junio y julio de cada año. Éste se aprueba en la institución y se presenta a la Secretaría de Hacienda, que lo autoriza en el mes de diciembre. Después de conocer el presupuesto aprobado la Dirección General se reúne, con el fin de analizar los planes de cada dirección de área y subdirección para asignar el presupuesto correspondiente a cada programa. La ejecución del presupuesto se inicia a partir del segundo semestre de cada año, pero en los meses anteriores la Secretaría de Hacienda sólo transfiere el dinero para pago de nómina, recibos de teléfono, electricidad, agua y mantenimiento de instalaciones.

La biblioteca también usa la planeación estratégica para la elaboración de visión, misión, planes y programas. La planeación estratégica monitorea el medio ambiente interno y externo, es decir, los factores tecnológicos, políticos, sociales y económicos que posibilitan el desarrollo de la biblioteca y sus servicios. Según Stueart y Moran (2002, p. 105), la visión es la representación escrita de la imagen futura de la organización. En el caso aquí analizado, la perspectiva futura que se quiere lograr a largo plazo y la biblioteca que anhelan los bibliotecarios, se espera que esté consolidada “En el quinquenio 2008-2012 [...]”, pero no se especifica qué tipos de servicios especializados se anhelan y tampoco la comunidad académica a la que se dirigen como biblioteca, apenas se afirma de forma general “mediante recursos y servicios informativos especializados”.

La misión es el propósito claro y conciso del papel de la organización en el entorno. Ésta debe responder a quiénes (consumidores o usuarios), qué (servicios), cuáles (actividades), cuándo y dónde. La misión de la biblioteca se relaciona con la misión de la institución, ya que el eje central es la investigación y la formación de postgrado (Stueart y Moran, 2002, p. 108). Sin embargo, en el caso de esta biblioteca académica, la manifestación de la misión no es precisa con respecto a qué clase de servicios, información y usuarios está

dirigida cuando se refiere a "...ofrecer servicios de información...". Además, no especifica cuáles son las áreas sustantivas cuando declara apoyar "...a las áreas sustantivas de la institución...". El propósito y las condiciones o factores que la hacen única como biblioteca académica especializada no están explícitas cuando precisa que:

"La misión de [la biblioteca] es ofrecer servicios de información que apoyen a las áreas sustantivas de la institución, conformando un acervo cuyo contenido responda a los programas de investigación y docencia..."

Los objetivos a mediano y corto plazo responden a las preguntas cuándo y cuánto. Por esa razón, la biblioteca elaboró los objetivos a corto plazo que se deben lograr en un período de un año y a mediano plazo se deben ejecutar en cinco años. No obstante, los objetivos a corto plazo no son precisos, porque no contienen el para qué ni cuánto se quiere alcanzar, pero se deben ejecutar en un año. Algunos se confunden con las funciones de la biblioteca cuando se afirma que se debe "1) Elaborar la normatividad necesaria para que la biblioteca funcione [...] y cubran las necesidades institucionales, en forma óptima en materia de catalogación, clasificación, automatización y adquisiciones de material bibliográfico y hemerográfico ; 2) Crecimiento de los servicios... ; 3) Mantener actualizado el acervo hemerográfico, renovando las publicaciones periódicas e incrementándolas a través de canje y donación".

Hay otros objetivos a corto plazo que se refieren al cómo se van hacer las cosas, por ejemplo: "1) Abrir nuevos convenios de intercambio de publicaciones, canje, con instituciones nacionales y extranjeras, que permitan difundir el saber institucional. 2) Ampliar la biblioteca digital porque este material tiene cobertura para las siete bibliotecas a través de una sola contratación", pero que no especifican ni el cuándo ni el cuánto.

Los objetivos a mediano plazo se alcanzan en un período de cinco años y están relacionados con los objetivos a corto plazo. En el caso que se analiza aquí estos no incluyen el para qué ni cuánto se quiere alcanzar. Al afirmarse que se debe "1) Tener la infraestructura adecuada para que las bibliotecas proporcionen los servicios y la información apta para el desarrollo de la

docencia e investigación de la institución. 2) Difundir las investigaciones que se realizan en la institución a nivel nacional e internacional a través de los convenios de intercambio de publicaciones”, pero no se especifica cuál es la infraestructura adecuada, ni cuántas ni cuáles publicaciones se planea difundir. Como se ve las expresiones son abstractas y generales.

Según Pymm y Hickey (2003, p. 43), para desarrollar planes y programas es necesario considerar el ambiente interno y externo, al igual que las oportunidades y amenazas externas. También los puntos fuertes y débiles de la organización. La elaboración de los planes tiene el objetivo de apoyar la misión de la organización, los cuales deben incluir: qué, cuándo, cómo y quién hará las actividades tendientes para el cumplimiento de las metas u objetivos. Los planes deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y establecer tiempos de duración. Si ajustamos nuestro razonamiento a esas recomendaciones, la biblioteca en el plan a mediano plazo de 2007 a 2012, es decir a cinco años, sólo incluye los objetivos, pero no las estrategias, los responsables, el tiempo y el método o la técnica para el logro de éstas. Éstos no establecen el para qué ni cuánto van a lograr. Algunos no especifican el número de convenios, materiales para catalogar, cursos de capacitación y enlaces Web. El programa de trabajo para el año 2009, aunque está relacionado con el plan a mediano plazo, contiene algunos objetivos que en realidad son funciones.

El mapa de programas y proyectos de bibliotecas desglosa los recursos necesarios, no sólo para la compra de material bibliográfico o suscripción a bases de datos internacionales sino el mobiliario, papelería, mantenimiento de instalaciones físicas, equipos electrónicos e informáticos, construcción física y gastos de representación. Está relacionado con el plan a mediano plazo y el programa de trabajo, porque incluye los recursos humanos, materiales y tecnológicos, así como, los costos por cada uno de éstos. Sin embargo, no especifica los recursos económicos destinados para la capacitación y adiestramiento del personal bibliotecario.

La aprobación institucional de planes y programas elaborados por los bibliotecarios se presentan a tres instancias: Comité de Dirección, Comité Ampliado y Junta Directiva. La primera consiste en la exposición y discusión del plan ante el Comité de Dirección formado por el director general, direcciones de

área y subdirecciones. También en éste Comité se sugiere incluir las solicitudes de profesores y estudiantes relacionadas con adquisición de material bibliográfico, bases de datos y revistas, entre otros. La segunda es la presentación del programa con las modificaciones sugeridas por el Comité de Dirección al Comité Ampliado para discutirlo. Este Comité está formado por el Comité de Dirección y los directores, quienes pueden solicitar que se integren nuevas metas o se cambien las propuestas. La tercera es la aprobación de los planes y programa de trabajo que son presentados por la Dirección General.

La biblioteca elabora el presupuesto a partir de la técnica conocida como planeación, programación y presupuestación que “consiste en un conjunto armónico de proyectos que deben realizarse en un futuro inmediato [corto plazo]” (Chapoy Bonifaz, 2003, pp. 115-123), es decir, los programas y sus presupuestos deben estar interrelacionados con los objetivos generales y específicos plasmados en la planeación general de la organización o institución. Ésta herramienta se origina a partir de tres elementos: planes, programas y presupuestos que interactúan para lograr las metas propuestas por una institución.

Conclusiones y sugerencias

La planeación estratégica se refiere a la formulación de objetivos para la selección de los programas de acción y su aplicación, teniendo en cuenta las condiciones sociales, políticas y económicas internas y externas a la organización, así como su posible evolución. Durante este proceso, se lleva a cabo un análisis de las fortalezas y debilidades de la institución. También se examinan las oportunidades y amenazas que ofrece el medio ambiente a fin de establecer objetivos, estrategias y acciones que permitan tener claro qué y hacia dónde se desea llegar.

Como se puede ver en esta investigación participativa, la planeación estratégica es usada en la biblioteca académica especializada mexicana estudiada, aunque ésta no se emplea de acuerdo a lo recomendado por la teoría sobre el tema. En su planeación, la biblioteca no presta atención a los factores internos y externos inherentes a la sociedad mexicana. Para asegurar una mejoría en la planeación sería recomendable que estas deficiencias fuesen corregidas.

El proceso de planeación que se desarrolla en la biblioteca consiste en la elaboración de objetivos, políticas, reglamentos, visión, misión, planes y presupuestos. Los objetivos son: generales, específicos, a corto y mediano plazo. Las políticas se confunden con reglas y procedimientos. El reglamento se construye para el área de servicios y contiene las principales normas que deben tener en cuenta el personal y los usuarios. La visión presenta el ideal futuro. La misión involucra las áreas sustantivas de la institución. Los planes son a corto y mediano plazo. La elaboración y aprobación del presupuesto se hace en coordinación con las directivas de la institución.

La planeación estratégica que se efectúa en la biblioteca considera los elementos de: visión, misión, objetivos y planes. Aunque, no son elaborados estrictamente como lo recomienda la teoría sobre el tema, en tanto que la visión no presenta el ideal y la misión no establece el propósito. Además, los objetivos y los planes no son verificables ni medibles.

La biblioteca elabora planes y presupuestos de acuerdo con los requerimientos de la institución de la que forma parte. Los planes sólo incluyen los objetivos, pero no presentan los métodos, recursos económicos, responsables y tiempos. Los presupuestos se aprueban institucionalmente, mediante la técnica de planeación, programación y presupuestación. Ésta permite la participación de los estamentos rectores de la institución incluida la biblioteca.

Las conclusiones obtenidas del análisis del proceso de planeación en este trabajo sugieren la necesidad de integrar la teoría a la práctica administrativa bibliotecaria. Es decir, establecer objetivos que respondan a las preguntas: qué, para qué, cuántos y cuándo. Políticas que faciliten la toma de decisiones en relación a los procesos técnicos y desarrollo de colecciones. Diseñar y construir los elementos de la planeación estratégica, mediante la participación del personal bibliotecario. Asimismo, declarar la visión teniendo en cuenta el ideal de biblioteca de las directivas, bibliotecarios y usuarios. Establecer claramente el propósito de la biblioteca en la misión. Además, proponer planes que minimicen las debilidades y amenazas del medio ambiente. Estos deben incluir objetivos medibles y verificables. También deben responder a las preguntas: cómo, cuánto, qué se requiere, quiénes, cuándo y dónde.

Bibliografía consultada

- Arias O., José y Hernando Cruz M. *Fundamentos para La planeación de una biblioteca digital*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 2001. 20p. (DE, 22 de julio, 2009 <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/eventos/index/assoc/HASH9e43.dir/doc.pdf>).
- Calva González, Juan José. Las necesidades de información de los usuarios en la planeación bibliotecaria. México, D.F.: UNAM, [s.f.]. (DE, 22 de julio, 2009: www.dgbiblio.unam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/volVI1/necesidades.html).
- Chapoy Bonifaz, Dolores Beatriz. Planeación programación y presupuestación. Serie Doctrina Jurídica, 145. México, D.F.: UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, 2003, p.115-130.
- Domínguez Galicia, Javier. "Planeación y desarrollo del Proyecto de Servicio de Información Electrónica en la Biblioteca del Instituto de Biología de la UNAM". En: Biblioteca universitaria, vol. 7, no. 2, 2004. Pp. 120-133.
- Evans, G. Edward. Técnicas de administración para bibliotecarios. México, D.F.: UNAM, 1980. 317p.
- Koontz, Harold, Heinz Weihrich y Mark Cannice. *Administración una perspectiva global y empresarial*. México, D.F.: McGraw Hill, c2008. 667p.
- Lackey, Polly Roberts. *A characterization of planning in small academic libraries*. Tesis de doctorado en educación. Texas: Texas Tech University, 1997. 152p. (DE, 5 de Julio, 2009: <http://etd.lib.ttu.edu/theses/available/etd-09262008-31295012500699/unrestricted/31295012500699.pdf>).
- Laskari, Evangelia-Maria. "Strategic planning and management for the public libraries". En: Library Management, vol. 30, no. 4/5, 2009. Pp. 253-265.
- McNicol, Sarah. "The challenges of strategic planning in academic libraries". En: New library World, vol. 106, no. 1218/1219, 2005. Pp. 496-509
- Melnik, Diana y María Elina Pereira con la colaboración de Pablo A Osma. "Unidad 3: la planificación en bibliotecas". En: *Bases para la administración de bibliotecas: organización y servicios*. 1 ed. Buenos Aires: Alfagrama, 2005. Pp. 37-58.
- Nawe, Julia. "Planning and policy issues in academic libraries in Tanzania". En: *Library Management*, vol. 24, no. 8-9, 2003. Pp. 417-422.
- Pacios, Ana R. "Strategic plans and long-range: is there a difference?" En: *Library Management*, vol. 25, no. 6-7, 2004. Pp. 259-269.
- Pymm, Bob y Damon D. Hickey. *Learn library management*. Library Basics, no. 6. Maryland: The Scarecrow Press, 2003. Pp. 42-74.
- Real Academia de la Lengua. *Diccionario de la lengua española*. Madrid: RAE, c2001. (DE, 23 de julio, 2009: <http://buscon.rae.es/draeI/>).
- *Taylor, Bernard y John R. Sparkes. *Corporate strategy and planning*. New York: John Wiley & Sons, 1977, p. 3.
- Souto Fuentes, Saul H., Georgina Chávez Granados y Lorena Canales Morales. Evaluación basada en la planeación. Monterrey, NL.: Universidad de Monterrey, Dirección de Bibliotecas, [2007]. 13p. (DE, 23 de Julio, 2009: http://www.uv.mx/usbi_ver/alci07/docs/C5_SFS.pdf).
- Stueart, Robert D. y Barbara B. Moran. *Library and information center management*. Westport, Connecticut: Libraries Unlimited, 2002. Pp. 62-117.