



VII COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTION UNIVERSITARIA EN AMERICA DEL SUR

"Movilidad, Gobernabilidad e Integración Regional"

Mar del Plata, Argentina

29 de Noviembre al 1º de Diciembre de 2007



Procedimiento para diagramar planes estratégicos en unidades de información

Pablo Murray
Facultad de Cs. Económicas. UCA
pablo_murray@uca.edu.ar

Resumen

Se expondrán pautas para la elaboración de un método de trabajo para la aplicación y cumplimiento de objetivos trazados. Existen factores que deben considerarse como preguntas y proyecciones que el trabajo presenta. Se toman como base algunos lineamientos pero no desarrollados del método de marco lógico y etapas de metodología de investigación. Las recomendaciones de estas sugerencias pueden variar de acuerdo al contexto aplicado en el ámbito bibliotecológico ya que son etapas que podrían y deberían cumplirse en la definición de toma de decisiones en la confección de un plan y su seguimiento.

palabras claves : organizaciones; planificación; bibliotecas; estrategia; métodos

Introducción

Actualmente las organizaciones se consideran en desarrollo constante, las unidades de información ingresa dentro de este esquema ya que se incorporan formas, sistemas y conceptos que van adaptándose de acuerdo al contexto.

En el artículo plantearemos la necesidad de un procedimiento básico para establecer planes de desarrollo. Con incorporación a tal confección de elementos complementarios para la asistencia y concreción de planes.

Los elementos que desarrollaremos funcionan para desglosar en la primera instancia un plan que es el basamento para el diagrama definitivo. De tal confección surgen preguntas y esquemas gráficos para orientarnos y desarrollar el objetivo establecido.

Existen etapas relevantes a considerar en el diseño, indicaremos algunas de ellas como prioritarias en el momento de elaboración. Las mismas pueden ser: diagnóstico, exploración bibliográfica u observación, análisis de problemas, escenario de situación posible, recursos humanos, evaluación, control y factor tiempo.

La UI como organización :

La biblioteca puede considerarse una organización dinámica, es decir que presenta variaciones en el esquema orden/desorden. Sobre esta oscilación la base de dinámica se da en el cambio e innovaciones que la organización adapta, reformula o cambia.

orden - actualidad / funcionamiento

desorden – proyección / faltante / problemática

Para la adaptabilidad tenemos que ingresar en el campo de la acción. Y para dirigir la misma en estrategia, consideramos ingresar en el terreno de diagramar planes de desarrollo organizacional. *La estrategia permite, a partir de una decisión inicial, imaginar un cierto número de escenarios para la acción. (Morin, 2005).*

Aplicar cambios significa que deberíamos realizar un relevamiento de nuestra organización para detectar en áreas específicas como: procesos técnicos - normativas, personal, fondo bibliográfico, capacitación del personal, comunicación interna, servicios, etc. las distintas reformulaciones de adaptación, cambio o incorporación de nuevas ideas.

Ante la situación de cambios, el escenario de acción de una UI es de analizar tiempo, alternativas y resultados. Ejemplo: *teoría de los escenarios: un tiempo inicial (Ti) alternativas de acción, resultados positivos y negativos y tiempo final (Tf)*



1. Procedimiento

Existen instancias que las denominamos *primarias* para el diagrama de un plan. Las mismas parten de un elemento fundamental, que es, el cuestionamiento. Surgirán luego otras instancias de acuerdo a las siguientes preguntas que nos hacemos dentro del marco interno de la organización.

Listamos algunas de ellas: ¿ que tengo y que me hace falta ?
¿ es factible el cambio ?
¿ cuáles instancias formulo y procedo ?
¿ que método es adecuado a mis necesidades ?
¿ tengo los recursos ?

Surge una pregunta inicial que convierte en idea principal para el desarrollo del plan.

Los procedimientos pueden variar de acuerdo a la bibliografía consultada o el método más conveniente dentro su contexto. Pero, si consideramos seguir las premisas de las preguntas para fundamentar el trabajo posterior.

Básicamente podemos detallar que las etapas de un procedimiento inicial pueden ser las siguientes: pregunta inicial, detección de problemáticas, exploración, selección del objetivo, plan de acción y control – dentro agregamos el factor tiempo y evaluación- y responsable.

1.2 Diagnóstico:

Como se desarrolla una idea principal se ingresa en el proceso de selección, filtración y elección de acuerdo a prioridades y sobre todo de viabilidad.

Este paso de importancia permite trazar un objetivo definido que implica análisis de causas y consecuencias sobre la problemática establecida.

Tal etapa implica una ubicación de los puntos fuertes y débiles que se encuentra la UI. Tras haber abordado tal estado en el campo de la observación directa participante o no y de relevar con objetividad.-

Separamos en orden de prioridades y factibilidad de concreción futura.

1.3 Exploración :

Esta etapa implica dos recorridos posibles. Uno de ellos es la revisión bibliográfica del tema seleccionado, orientado en la actualización y estudios de casos. Es un relevamiento que nos permite fundamentar y relevar los conceptos y pasos que afrontaremos.

Otro paso de la exploración es orientarnos sobre la observación directa participante o no en el lugar que consideremos que han pasado por la etapa del proyecto.

Es decir que podemos transitar por estas opciones para justificar teóricamente a través de la revisión bibliográfica y comprobar empíricamente en la observación en organizaciones que han aplicado las distintas etapas de un proyecto similar al elegido.

El resultado de esta revisión puede indicarnos que el procedimiento y el objetivo elegido es viable o no. Y además nos da indicios de problemáticas que no hemos considerado.

1.4 Problemática :

El planteo de diversas problemáticas puede generar desorden en el establecimiento de prioridades y viabilidades de resoluciones. Existen, según nuestro criterio en dos momentos en el planteo y revisión de estados. Uno surge en el diagnóstico inicial y otro de la etapa exploratoria donde pueden surgir o no otros problemas que no consideremos.

Para organizarnos es viable distintos métodos complementarios. Por ejemplo la incorporación de la Metodología del Marco Lógico (MML) permite deconstruir esta instancia de resolución implicando sub etapas dentro del programa general.

Esta forma permite el análisis de causas, efectos, involucrados y trazado del objetivo como resultado de análisis de problemas. Es decir que tras una instancia inicial nos permite visualizar los distintos componentes que el plan se constituye. No perdiendo el orden lógico que este precisa.

1.4.1 Listado de prioridades :

Una vez obtenido una serie de posibles puntos a resolver es convenientes listarlos y agruparlos de acuerdo a las relaciones. Una vez agrupado nos permite ir viendo el grado de viabilidad de solución y aplicación, rehaciendo el listado inicial con los posibles de resolución en corto plazo.

Como resultado de este paso nos da la reducción de problemas en que debemos afrontar. Poniendo como objetivo final el más claro y factible en principio de resolución.

Una mejor visión del problema es la representación gráfica bajo un esquema de análisis de causas y efectos con los actores involucrados y su análisis de causas y efectos. (ILPES).

2. Resultados de etapas complementarias :

El desarrollo de técnicas de administración por objetivos permite evitar un mal funcionamiento del programa, existencia de múltiples objetivos, fracasos en la ejecución y falta de consenso en el área de recursos humanos.

3. Análisis de componentes :

3.1 Involucrados

El mapa de situación actual o visión de alcance se deben considerar los agentes involucrados. Es decir quién o quienes intervienen directa o indirectamente. Esta intervención se considera dentro de los plazos a establecer por el trazado del plan. Dentro del análisis de involucrados llamamos :

- a) *quiénes intervienen: personal de la UI, terceros, instituciones relacionadas*
- b) *dentro de los intervinientes, quiénes realizan tareas operativas, de gestión y directivas.*
- c) *beneficiarios y perjudicados: contemplar los agentes internos y externos*
- d) *proyección de los involucrados de acuerdo al resultado del plan.*

3.2 Identificación del problema:

Identificar el problema en sí, permite reveer que estado de acción estamos actualmente y sí consideramos un cambio estructural o plantear un objetivo. Es decir la identificación permite realizar una introspección a nuestra realidad y listar las prioridades.

Veza realizada esta etapa y detectado el punto a desarrollar. Se pasa analizar las causas que han dado al origen del problema. La siguiente etapa consiste en detectar y analizar los efectos directos que provoca, esto puede confirmar o no que la elección del problema es correcta y justificada.

Reunimos las identificaciones de causas y efectos, integramos los componentes estableciendo las relaciones que provocan un problema determinado. Este conjunto de variables integran la justificación y/o proyección del trabajo que realicemos. Visualizar en conjunto bajo una representación gráfica obtiene una visión general del estado que provoca el punto investigado.

3.3 Planteamiento de Objetivos:

El planteamiento surge a través de distintas ideas y propuestas iniciales que fueron observadas en el planteamiento del problema, es importante delimitar bien los planteos ya que sirven de plataforma en el planteo del objetivo. Además puede servir la instancia del agrupamiento de personas que puedan aportar distintos temas e ideas ya sea para aportar novedades o reformas. En esta instancia es importante lograr el consenso y la delimitación de objetivos para determinar la propuesta inicial como objetivo definitivo, es decir

que el resultado deber ser claro, factible y pertinente. Pueden surgir distintas propuestas sin ninguna relación directa, el otro punto es el de ordenar dichas propuestas e ir seleccionando de acuerdo a las prioridades de la organización.

3.4 Trazado de acciones:

Acción¹ *ejercicio de la posibilidad de hacer* este hacer directivo a funciones específicas debería anteriormente evaluarse para determinar la factibilidad de las operaciones y acciones. Es la puesta en práctica de dichas operaciones y acciones.

Definición e identificación de acciones que llegan a través de un proceso de ubicación del diagrama de situación para cubrir las funciones que las etapas requieren. Materializa los medios trazados en los objetivos siendo estos la guía de acciones a establecer para su cumplimiento.

Encontraremos la necesidad del consenso y la delegación y control de acciones diversas para el cumplimiento de distintas fases. Esta instancia es de alternativas variables y de surgimiento de imprevistos que debemos considerar para continuar con el desarrollo y no desviarnos del objetivo.

Para que no suceda el desvío del objetivo debemos incorporar elementos de importancia que sirven de soporte a la acción :

- a) alternativas viables : que pueden surgir ante un mismo hecho.
- b) imprevistos : estados de atención en el surgimiento de situaciones no previstas.
- c) responsabilidad : determinar responsables de procesos generales u operaciones específicas
- d) control y evaluación : elementos que llevan al cumplimiento de la operación y su posterior calificación.
- e) tiempo : establecer un diagrama de tiempo, ejemplo de Gannt que permita orientar tiempos aproximados de ejecución.

4. Trazado del plan :

El mismo consta de cuatro fases :

FASE I : en esta fase llevaremos a cabo al confección a través de un diagnóstico de situación que puede ser por medio de preguntas u observaciones directas.

FASE II : incluimos en esta instancia la guía o el diseño del plan, este proceso nos servirá de marco para nuestro desarrollo.

FASE III : este paso es de importancia ya que lo denominamos el estado de análisis - evaluación y formulación del diagrama. Nos detenemos en reever los distintos marcos que sostienen el

¹ Según el *Diccionario Esencial de la Lengua Española* de la RAE.

plan : marcos teóricos, físicos e infraestructura y el cuerpo de recursos humanos y presupuestario.

FASE IV : es la fase operacional es el hacer mismo. Es la puesta en marcha del curso de acción de operaciones seleccionadas.

Dentro del grupo de fases enumeradas agrupamos dentro de dos etapas mayores. La primera denominada de *conocimiento* agrupa las tres primeras fases porque consideramos que los desarrollos de cada fase conlleva una mayor tarea intelectual. La segunda denominada *acción* ya que es la instancia práctica del sostén teórico intelectual. Opera sobre las líneas establecidas considerando las responsabilidades y los tiempos de ejecución.

5. Programa de seguimiento :

El programa incluye los diversos elementos mencionados que componen un plan de trabajo. Pero, además puede diagramarse de manera que solo figuren los ítems específicos que sirven de núcleo del programa.

Incluye :

- a) Objetivos →
 - generales
 - particulares u operativos

- b) Infraestructura →
 - área / costos
 - responsable de área o proceso

- c) Tiempo →
 - diagrama de Gantt
 - estructurado por días, semanas o meses

- d) Resultados →
 - total
 - parcial
 - nulo

Conclusión

La propuesta metódica expuesta significa un primer o aproximación paso al desarrollo y seguimiento de un objetivo a la realidad. El traslado de una idea a la realidad puede significar en solo vaguedades sin la

correspondiente práctica o el inicio de un plan de desarrollo, cualquier sea el objetivo y los plazos que se pueden establecer. Sí vamos a destacar la importancia de la primera idea o preguntas iniciales tratadas en el filtrado y selección que desembocan en un objetivo o meta. Existen además de los mencionados diversos puntos a considerar que surgen de la actividad misma que no se contemplan en ningún diagrama, como los posibles problemas que suceden en la aplicación práctica y los posibles imprevistos. Para esto es adecuado seguir la línea de decisiones para no olvidar y separarse demasiado del trazado inicial. El aspecto humano de estas operaciones tienen relevancia en lo intelectual y operativa ya que, determina la estructuración de responsabilidad y ejecución, además de observar el control y la evaluación en los tiempos aproximadamente establecidos.

Referencias bibliográficas

- Certo, Samuel C. (2001). *Administración moderna*. 8ª ed. Bogotá : Pearson Educación.
- David, Fred R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. 9ª ed. México, DF. : Pearson.
- Eyssautier de la Mora, Maurice. (2002). *Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia*. 4ª ed. México : Thomson Learning.
- ILPES (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social) (2004). *Metodología del Marco Lógico*. Boletín del Instituto n. 15. Santiago de Chile : CEPAL.
- Méndez, Carlos. (2001). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación*. 3ª. ed. Bogotá : McGraw-Hill.
- Morales López, Valentino. (2005). *Metodología en la bibliotecología*. Buenos Aires : Alfagrama.
- Morin, Edgar. (2005). *Introducción al pensamiento complejo*. 8ª reimp. Barcelona : Gedisa.
- Murray, Pablo. (2006). *Lineamientos y métodos del marco lógico para el desarrollo de planes estratégicos en el marco bibliotecológico*. Jornadas Regionales y Provinciales de Bibliotecarios. Rosario setiembre 2006.
- Pérez Pulido, Margarita; Herrera Morilla, José Luis. (2005). *Teoría y nuevos escenarios de la biblioteconomía*. Buenos Aires : Alfagrama
- Real Academia Española. (2006). *Diccionario esencial de la lengua española*. Madrid : Espasa Calpe.
- Schein, Edgar H. (1982). *Psicología de la organización*. 3ª ed. México : Prentice Hall.
- Téllez Tolosa, Luis Roberto. *Pensamiento estratégico y desarrollo de competencias gerenciales: una perspectiva desde las unidades de información*.
Revista Códice. 1 (2) : 113-121. jul.-dic. 2005.
- Vázquez, Alfonso. (2000). *La imaginación estratégica*. Barcelona : Granica.

