



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

---

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS  
COLEGIO DE BIBLIOTECOLOGÍA

La planeación estratégica aplicada al Centro  
Nacional de Información y Documentación „Adolfo  
López Mateos“ de la Fundación Colosio, A.C.

INFORME ACADÉMICO POR ACTIVIDAD  
PROFESIONAL QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN BIBLIOTECOLOGÍA  
P R E S E N T A  
Ariadne Angélica Palafox Islas



ASESORA DRA. LINA ESCALONA RÍOS

CIUDAD UNIVERSITARIA

2013



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## A mis padres con profunda admiración y respeto

### Reconocimientos

Son muchas las personas que han favorecido mi desarrollo personal y profesional y entre estas quiero destacar a Irma Lara López y a Joseph Schulte Sasse, ambos miembros en 2006 de Copevi, A.C., quienes directamente me pusieron en contacto con la planeación estratégica en un ejercicio de desarrollo comunitario y en un proceso en el cual participaron activamente miembros de diversas organizaciones sociales de Iztacalco.

Agradezco a Angélica Ayala y Alfredo Estrella con quienes viví cercanamente esa experiencia y muchas más, por su apoyo incondicional para seguir adelante desde que la fortuna nos reunió en la Escuela Metodológica Nacional en Guadalajara.

De manera especial y afectuosamente a Martha Palafox Gutiérrez, quien a lo largo de mi vida ha sido ejemplo de independencia y determinación en la consecución de sus objetivos. Ella me puso nuevamente en la senda del trabajo y me abrió las puertas a la experiencia que se desarrolla en este informe.

Sin duda, a los licenciados Ernesto Enríquez Rubio, Armando Salinas Moreno y al Sr. Luis Vega Aguilar, que durante su gestión en diferentes momentos en la Secretaría de Administración del PRI, apoyaron de manera importante al CNID „Adolfo López Mateos“, por comprender que es un espacio estratégico para la comunidad estudiosa de lo político.

A mi compañero de trabajo, Lic. Miguel Luis Medina Hernández, guardián y custodio celoso por muchísimos años, del importante acervo del Centro quien día a día atiende las demandas de los usuarios con moderación y talento, cualidades singulares que no he visto en otra parte, y con el cual compartí el proceso de planeación.

Mi reconocimiento al Arq. Roberto Gamiño de la Contraloría del PRI por acompañar desde el principio el proceso, con la sensibilidad e inteligencia que permitieron conseguir los primeros resultados. Asimismo, a Arturo Hernández de la misma área que aportó toda su experiencia para la realización de los manuales. A los compañeros Pedro Castillo y Sergio Ramírez de Proyectos especiales en el PRI, por su apoyo decidido en el diseño de la página web del Centro que significó un logro importantísimo para visibilizar al Centro nuevamente.

A María Esther Moreno Pantoja por su capacidad de señalar detalles que en mi vida parecían no ser importantes y mostrar su relevancia. Ella me estimuló para realizar este trabajo.

A mis compañeros en la UAM-Iztapalapa René Cruz y Guadalupe Guevara, por la orientación técnica y su valiosísima experiencia y afecto.

A la Dra. Lina Escalona, por su diligente y suave dirección que fue el ingrediente esencial para darme confianza y seguridad. Asimismo, a los sinodales que aceptaron revisar mi trabajo por su valioso tiempo y observaciones.

A mis amigos, Víctor Torres, Raquel del Toro Calero, Gerardo Conde, Ileana Gómez por sus valiosas observaciones a lo largo del trayecto, las cuales me aliviaron en momentos difíciles y me colocaron en la perspectiva correcta.

A mis hijas Ariadne y Angélica por su amor, confianza y aliento constante.

## Tabla de contenido

|  |    |
|--|----|
| Introducción.....  | 7  |
| Capítulo 1. La planeación estratégica: definición, alcance e importancia .....   | 11 |
| 1.1 Definición.....  | 11 |
| 1.2 Alcance.....   | 16 |
| 1.3 Importancia.....   | 16 |
| 1.4 Elementos esenciales de un plan estratégico .....  | 19 |
| 1.5 Otros enfoques de la estrategia .....  | 20 |
| 1.5.1 El enfoque evolucionista.....  | 21 |
| 1.5.2 El enfoque procesualista .....   | 22 |
| 1.5.3 Enfoque sistémico .....  | 23 |
| Capítulo 2. El Centro Nacional de Información y Documentación „Adolfo López Mateos“.....   | 26 |
| 2.1. Antecedentes .....  | 26 |
| 2.1.1 „La Campaña de la Revolución“.....   | 26 |
| 2.1.2 La Coordinación General de Documentación y Análisis.....   | 27 |
| 2.1.3 Después de la Campaña .....  | 32 |
| 2.2 Servicios.....   | 35 |
| 2.3 Colecciones.....   | 37 |
| 2.3.1. Composición y evaluación de la colección .....  | 37 |
| 2.4 Personal .....   | 39 |
| 2.5 Marco Normativo .....  | 42 |
| Capítulo 3. El proceso de Planeación estratégica en el Centro Nacional de Información y Documentación „Adolfo López Mateos“..... | 46 |
| 3.1. Momento preparatorio .....  | 47 |
| 3.1.1 El primer Informe .....  | 52 |
| 3.2. Plan estratégico para la modernización del Centro .....   | 53 |
| 3.2.1. Metas de Corto Plazo .....  | 53 |
| 3.3.2 Metas de mediano plazo .....   | 64 |

|   |    |
|---|----|
| 3.2.2.1 Difusión de los servicios del Centro.....                       | 64 |
| 3.2.2.2. Vinculación institucional .....                                | 66 |
| 3.2.3. Metas de Largo Plazo.....  | 68 |
| 3.2.3.1. Fortalecimiento del Centro dentro de la institución.....       | 68 |
| 3.2.3.2. Preservación, custodia y disponibilidad de los materiales..... | 69 |
| 3.2.3.3. Archivo histórico .....  | 70 |
| 3.3. Presentación de resultados y respuesta institucional .....         | 71 |
| 3.3.1. Realización del OPEDEFO PF y nuevo punto de partida.....         | 75 |
| 3.4 Evaluación del proceso de planeación estratégica.....               | 76 |
| Conclusiones.....   | 79 |
| Bibliografía .....  | 84 |
| Anexo 1. Propuestas de operación del CNID .....                         | 87 |
| Anexo 2. Imagen página web del CNID „Adolfo López Mateos“ .....         | 90 |

## Introducción

El presente informe es resultado de la sistematización del proceso de planeación estratégica llevado a cabo en el Centro Nacional de Información y Documentación „Adolfo López Mateos“ de la Fundación Colosio, A.C. para su modernización en el periodo de 2009 a 2013.

Las primeras preguntas que surgieron alrededor del Centro cuando comenzaron los trabajos fueron: ¿por qué tuvo tantos cambios de administración cuando perteneció al PRI? ¿cuáles fueron sus antecedentes? ¿por qué si actualmente está bajo la tutela de la Fundación Colosio y ésta tiene instalaciones propias se encuentra en el PRI? ¿por qué convinieron estas organizaciones en su modernización? ¿a qué se referían las organizaciones con modernización del Centro? ¿en qué términos? La situación era confusa y no se podía continuar sin esclarecer estas interrogantes.

Para llevar a cabo un proyecto de modernización era esencial entender cuál era el objetivo del Centro y cuál la relación entre las organizaciones, y establecer una relación con éstas que permitiera conocer los términos en los que las mismas querían modernizar el Centro, formularlo conjuntamente, discutirlo y atender sus demandas, en suma, trabajar en condiciones favorables para llevarlo a buen término.

La investigación sobre la relación de las organizaciones se realizó en sus propias fuentes, principalmente en los estatutos que regulan sus actividades, pero también en otras que el proceso demandó para conocer sobre la historia y



trayectoria del Centro. Todo ello para formular el plan estratégico de modernización en conformidad con el marco jurídico en el que el Centro se inscribe, y buscando coadyuvar en el cumplimiento de las responsabilidades que tienen las organizaciones con la sociedad. El plan se tradujo como la sistematización conveniente de los materiales para garantizar el libre acceso de los ciudadanos a la información, a través de las herramientas tecnológicas y los actuales procedimientos bibliotecarios.

Establecer la relación con las organizaciones no fue del todo posible a pesar del convenio para modernizar al Centro, lo que llamó fuertemente la atención es la ambigüedad en la administración actual del Centro. Esto se advirtió como uno de los problemas más serios que era necesario investigar.

El proceso de planeación estratégica se desarrolló en medio del cambio de dirigencia en las organizaciones y de la preeminencia de las actividades electorales. En este contexto los logros obtenidos, a pesar de ello, resultaron de las facilidades obtenidas en los dos primeros años del proceso, a través de quienes en el PRI lo apoyaron convencidos de su importancia, así como también de la aportación de herramientas de trabajo y conocimientos técnicos de otras personas en otras instituciones, y sobre todo, por el compromiso profesional de los directamente involucrados para quienes el Centro debe recuperar y actualizar las funciones que tiene señaladas en su marco jurídico.

Esta investigación permitirá explicar el patrón de cambio frecuente de dirigencias y estructuras de organización que llevó a una frágil responsabilidad

administrativa desfavorable para el desarrollo del Centro. Asimismo, los resultados del estudio se cree que ayudarán a crear mayor conciencia en las organizaciones sobre este aspecto que podría estar afectando la realización de otros proyectos significativos.

Por otro lado, el estudio permitió reflexionar sobre la necesidad de conocer la institución en la que se trabaja y la naturaleza de sus actividades, para orientar los objetivos de los servicios de su biblioteca y para la toma de decisiones.

El trabajo se dividió en tres capítulos; el primero aborda la planeación estratégica, que sirvió para definir las metas y objetivos básicos del plan de modernización del Centro y que corresponde a la parte metodológica del estudio.

En el segundo capítulo se encuentran los antecedentes del Centro que nació como parte de un esfuerzo de planeación democrática del PRI, en apoyo a la campaña de su candidato a la presidencia y de su Comité Ejecutivo Nacional.

Las tareas de la Coordinación General de Documentación y Análisis, a la que perteneció, se sostuvieron en el desarrollo de las técnicas informáticas y en el valor de la información en la toma de decisiones. Después de la campaña se hace referencia al cambio frecuente de adscripción dentro del PRI hasta su tutela por la Fundación Colosio, que curiosamente nace de un proyecto de modernización del PRI en su XIV Asamblea. Se revisó también el modelo de servicio con el que operó hasta el año 2000, el personal, la evaluación de su colección y el marco normativo en el que se inscribe.

El capítulo tres, es propiamente el informe del proceso de planeación estratégica aplicado al Centro con el propósito de precisar sus objetivos básicos y metas a largo plazo. En el proceso hubo varias etapas entre las que destacan las siguientes: el diagnóstico; la elaboración del Manual de Organización, en cuyo espacio los participantes expresaron la visión y misión; la identificación de la meta última de dónde parten los objetivos y líneas estratégicas que guiarán la acción; el análisis de oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades del Centro; la evaluación del proceso y la recuperación del mismo. Todos estos elementos fueron importantes para la mejor comprensión del contexto en el cual el Centro cumple sus funciones. La recuperación de la experiencia fue posible a partir de un registro de actividades durante tres años: desde las tareas ordinarias en la biblioteca hasta otras más importantes como reuniones con directivos, envío de solicitudes de diversa índole, consultas técnicas y asesoría, tareas de investigación y planeación, gestión, reporte de actividades, notas, observaciones, percepciones y puntos de vista que al final sirvieron para recuperar la experiencia, sistematizarla y convertirla en un informe que se expone en una secuencia cronológica.

Por último, se presentan algunas conclusiones que la metodología y el conocimiento de las organizaciones permitieron elaborar.

# Capítulo 1. La planeación estratégica: definición, alcance e importancia

## 1.1 Definición

¿Qué es la planeación? Contestar esta pregunta no es fácil ya que en estricto sentido el término planeación tiene diversas definiciones y porque el concepto está en permanente cambio. Planear, sin embargo, es una de las actividades a las que el hombre ha dedicado tiempo de manera especial por su deseo de saber de manera anticipada sobre aquello que podría enfrentar en el futuro.

Ackoff (2005) afirma en términos generales que la planeación es una actividad ardua y compleja; cree que la sabiduría es la habilidad de ver con anticipación las consecuencias de las acciones actuales, en ese mismo sentido también lo es buscar beneficios a largo plazo y controlar lo controlable y no inquietarse por lo que no lo es. Con esta filosofía el autor propone una definición práctica:

La planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. (p. 13)

Así mismo, Ackoff (2005) sostiene que la planeación es un proceso de toma de decisiones, aunque no siempre en la toma de decisiones está implicada

la planeación. Por esta razón la planeación tiene características particulares que señala puntualmente:

1. La planeación es algo que hacemos antes de efectuar una acción; o sea, es una toma de decisión anticipada. Es un proceso de decidir lo que va a hacerse y cómo se va a realizar antes de que se necesite actuar.

2. La planeación es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes; esto es, un sistema de decisiones. Un conjunto de decisiones forman un sistema si el efecto de cada decisión sobre los resultados del conjunto, depende de una o más de las decisiones restantes [...] Pero lo más complejo de la planeación se deriva de las interrelaciones de las decisiones más que de las decisiones mismas.

3. La planeación es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto. (p. 15)

De manera que el proceso de planeación es un ejercicio racional en que se sopesan las decisiones antes de actuar, en una situación en la que se cree que a menos que se realice una acción determinada, no es probable alcanzar el estado futuro, pero que si se lleva a cabo la acción apropiada, las probabilidades de éxito aumentan.

## ¿Por qué se habla de planeación estratégica?

La utilización de estos términos por diversos autores responde básicamente a la planeación de largo plazo como se conocía hasta hace algunas décadas. El concepto está vinculado con la cultura empresarial estadounidense; principalmente con la teoría clásica de la estrategia que defiende el análisis racional, la separación entre concepción y ejecución y el compromiso con la maximización de los beneficios.

La teoría clásica de la estrategia es relativamente nueva y los principales teóricos en los años sesenta: Alfred Chandler, Igor Ansoff, y Alfred Sloan establecieron los principios de una disciplina coherente. (Whittington, 2001)

Los principios básicos sobre la implementación de la estrategia se remontan a Grecia. La palabra „estrategia“ en su origen griego „*strategos*“ significa „un general“ que a su vez procede de raíces que significan „ejército“ y „acaudillar“. El término se utilizó en el ámbito militar pero en fechas más recientes también se aplicó en el ámbito de los negocios principalmente, aunque no exclusivamente, como lo refiere Jeffrey Brackner quien realizara esa investigación en los ochentas. (Brackner citado por Quinn, 1993, p. 1)

Por otro lado, el modelo militar se complementó con la herencia intelectual de la economía escocesa del siglo XVIII -Adam Smith y su *Riqueza de las Naciones*- que aportó a la concepción de la estrategia varias técnicas y conceptos fundamentales. Hollies y Nell aseguran que “no obstante la contribución más omnipresente de la economía a la estrategia es el núcleo filosófico de unos

supuestos que sumados, dan el tipo ideal de „Hombre económico racional“.  
(Whittington, 2001, 17)

Alfred Chandler (1979) en su relato histórico sobre la evolución de la estrategia y la estructura en la empresa norteamericana analizó a cuatro gigantes, uno de los cuales fue General Motors. Al igual que el director de esta empresa Alfred Sloan, creía en la superioridad del enfoque racional, planificado y vertical sobre el diseño de la estrategia y de ese modo lo refleja en el siguiente concepto:

La definición de las metas y objetivos básicos y a largo plazo de una empresa, la adopción de las vías de acción, y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos. (p. 13)

En efecto, el enfoque clásico de la estrategia ha tenido gran influencia pues domina los libros de texto y las definiciones de estrategia sólo son variaciones de las formuladas por Andrews y Ansoff. (Quinn, 1993). Así que para ilustrar el punto se eligieron algunas definiciones de autores que escriben sobre esto con diferencias de abstracción y sustancia que cada uno le imprime:

Para Alfredo Acle Tomasini (1990), la planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben desarrollarse para lograr los objetivos estratégicos; lo que implica definir y explicar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar

los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Leonard David Goodstein (1998) define la planeación estratégica como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la organización, de los puntos fuertes y débiles de la misma frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico.

George Steiner (1983) opina que más de un punto de vista es necesario para describir lo que es la planeación estratégica, él propone cuatro:

- Primero, la planeación estratégica tiene que ver con el futuro de las decisiones actuales, esto es, las que se toman ahora y que pasado un periodo de tiempo es posible conocer sus consecuencias.
- Segundo, la planeación estratégica también es considerada como un proceso que inicia con el establecimiento de metas organizacionales, y el tipo de esfuerzo de planeación que debe hacerse, por quién, cuándo y cómo; se entiende como un proceso continuo pues los cambios en el ambiente de los negocios son así.
- Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida, un proceso mental, un ejercicio intelectual.



- Cuarto, la estructura de planes en una organización encuentra unidad de tal manera que las estrategias de la alta dirección se advierten en las decisiones actuales. (pp. 20-21)

## **1.2 Alcance**

La influencia de la planeación estratégica ha trascendido el ámbito empresarial y actualmente se utiliza también en las organizaciones públicas, privadas y de investigación. Su repercusión es a nivel mundial y se ha convertido en una herramienta en la toma de decisiones.

Su efecto, en términos de cambio cultural, se percibe en la transformación de la cultura corporativa y la elevación del desempeño. Para muchas empresas de éxito, desarrollar y poner en marcha la estrategia desempeña ahora un papel central, de la misma manera que el análisis de eventos sirve de base para desarrollar pensamiento estratégico. La cultura empresarial ha arraigado de tal manera en este sentido en la cultura laboral que la exigencia actual es la de manejar una perspectiva estratégica en el trabajo. (Taylor y Harrison, 1991)

## **1.3 Importancia**

En un escenario de incertidumbre donde lo único cierto es el cambio, es donde la Planeación estratégica adquiere la importancia que tiene en la toma de decisiones, pues ofrece apoyo a las actividades de la organización, de manera

que los gerentes aportan objetivos definidos claramente y métodos para alcanzarlos. El proceso de planeación ayuda a prever los problemas antes de que surjan y a enfrentarlos antes de agravarse, los gerentes aprenden a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

La planeación estratégica está reconocida como una de las responsabilidades más importantes del ejecutivo en jefe -tanto por él mismo- como por las empresas, que en su perfil del puesto lo consideran como el “principal arquitecto del futuro de la empresa”. (Steiner, 1983, p. 41). Los gerentes o aquellos que la usan se dan cuenta de las amplias posibilidades para abordar de múltiples maneras la problemática en las organizaciones, y encuentran que cada organización puede desarrollar soluciones a su medida.

Uno de estos recursos es el enfoque de sistemas, la alta dirección puede ver a la compañía como un todo, en vez de tratar cada parte en forma individual y sin relacionarla con las demás partes. La planeación estratégica proporciona una estructura para la toma de decisiones en todos los niveles de la organización, de manera que los ejecutivos a nivel inferior estarían tomando sus decisiones conforme a los deseos de la alta dirección. (Valdés Hernández, 2005)

Es importante destacar que la Teoría de los Sistemas se aplica plenamente a la administración organizacional y por ello es útil tenerlo en cuenta. Esta teoría considera que un sistema es un conjunto de elementos, interrelacionados, tendientes a cumplir un determinado conjunto de objetivos. Por ello, una empresa completa puede considerarse un sistema, pero un área específica (por ejemplo el

departamento de informática) también es por sí solo un sistema, acotado y con un objetivo más específico. Esto es importante, porque la definición de planeación estratégica y planeación operativa deberían considerarse respecto del sistema bajo análisis, y no respecto a un ente rígido.

Por ejemplo, la definición de la visión y los objetivos de una empresa pueden resultar estratégicos para la misma, mientras que la definición de las políticas relativas a los sistemas de información será simplemente operativa. Sin embargo, si el sistema bajo análisis es el área de informática, la definición de las políticas anteriores pueden resultar estratégicas y serán operativas las definiciones sobre copias de seguridad o políticas de acceso a los servidores. (Valdés Hernández, 2005)

La planeación estratégica permite poner énfasis en el consenso y trabajo de equipo, dar certidumbre (confiabilidad) a la planeación corporativa. Tiene una profunda significación que Taylor y Harrison ligan con el éxito, el cual invariablemente permite lograr que las cosas simples salgan bien; por ejemplo, tener un liderazgo positivo, establecer objetivos claros y prestar particular atención a las necesidades del cliente. Estas cosas simples –afirman- son más fáciles de describir que de practicar. Enfatizan que “cuando las compañías se hacen demasiado complejas y pierden la visión de lo básico, son necesarios muchos vuelcos y transformaciones totales”. (Taylor y Harrison, 1991, p. xiii).

#### 1.4 Elementos esenciales de un plan estratégico

La planeación estratégica se introduce en varias empresas para que los directivos comprendan mejor la complejidad del entorno en que habrán de desempeñarse. Cada organización por sus características particulares y en función de un proceso propio, necesita una estrategia diferente que ha de ser diseñada por los directivos que contribuyen con su talento en la toma de decisiones. En general el proceso de la planeación estratégica permite entre otras cosas:

- Establecer y definir con claridad la clase de organización que se quiere ser y cuál es su misión, pues se formulan y contestan preguntas importantes para tomar las decisiones en un medio que se caracteriza por el cambio constante.
- Simular el futuro: ver, evaluar, aceptar y descartar numerosas alternativas. “Las alternativas de simulación son reversibles, a diferencia de las decisiones tomadas en la vida real sin haber considerado cuidadosamente circunstancias futuras”. (Steiner, 1983, p. 43). El proceso es muy creativo pues logra producir ideas que no podrían surgir de otra manera.
- Formular objetivos y metas y su medición adecuada es parte del proceso de planeación y quienes participan en su formulación lucharán aún más para conseguirlos.
- Establecer prioridades y observar el desempeño de la empresa así como el de las funciones directivas.

- Comunicar a todos los niveles de la dirección las estrategias y planes operacionales.

### **1.5 Otros enfoques de la estrategia**

Ahora bien, Whittington (2001) enfatiza que cuando nos preguntamos ¿qué es la estrategia?, esto es, decidir qué hacer y cómo hacerlo, vamos a entrar al terreno de una práctica plural y controvertida, que se apoya en cuatro enfoques teóricos sobre la estrategia con implicaciones radicalmente opuestas, cuyas diferencias más importantes se encuentran sobre todo en los resultados de la estrategia y los procesos que la articulan.

El enfoque clásico es el que se acaba de describir en términos generales, otros enfoques son; el evolucionista, el procesualista y el sistémico.

Estos enfoques surgieron a partir de propuestas teóricas que fundamentan sus proposiciones en los conocimientos y metodologías desarrolladas en otros campos científicos, por ello su carácter interdisciplinario: de la economía política a la ciencia política, de la psicología a la psicología social, y de la sociología a la teoría de la organización.

### 1.5.1 El enfoque evolucionista

Para los que defienden el enfoque evolucionista, el entorno es demasiado implacable e impredecible como para anticiparse de manera eficaz. Las empresas son como las especies en la evolución biológica y están sujetas a una competencia donde son seleccionadas las más aptas, es decir, las que tengan la capacidad de renovarse lo suficientemente rápido y así evitar la extinción. Los evolucionistas creen que las empresas tienen una capacidad limitada para anticiparse y responder a cambios en el entorno. Los autores que apoyan este enfoque creen que es el mercado el que toma las decisiones y no los directivos.

Tan sólo aconsejan que los directivos se encuentren lo mejor preparados para resistir las exigencias del entorno. (Williamson y Sidney, 1996)

Lo ocurrido en la década de los setenta, ilustra mejor esta afirmación, pues se enfrentó una crisis energética (1973-1974) que puso fin de manera abrupta al periodo de crecimiento económico estable. La planeación estratégica fue el estilo de esta década, sin embargo, el principal problema que se reveló fue que “los gerentes sencillamente no estaban habituados a negociar con mercados estancados y en descenso, y estaban mal preparados para tomar rápidamente decisiones drásticas. En consecuencia, muchas firmas se encontraron a sí mismas en una espiral descendente, a la que algunas no lograron sobrevivir”. (Taylor y Harrison, 1991, p. xiii)

### 1.5.2 El enfoque procesualista

Los que mantienen este enfoque opinan que la planeación a largo plazo es inútil, aunque mantienen una visión menos pesimista para las empresas que no logran adaptarse de manera óptima al entorno.

Las bases procesualistas se encuentran en el trabajo innovador de la American Carnegie School, precisamente de los teóricos Richard Cyert, James March y Herbert Simon -premio nobel de economía- quienes presentaron un modelo de diseño de estrategia que hoy en día se sigue reformulando. Esta corriente rechaza la “engañosa unidad del hombre económico racional por un lado, y la perfección de los mercados competitivos por otro, [y] decidieron tomarse en serio la complejidad interna de las organizaciones”. (Whittington, 2001, p. 26). La teoría de los límites cognitivos de la acción racional y la micropolítica de las organizaciones fueron los dos temas descubiertos por ellos. El primer asunto desde entonces es investigado por Henry Mintzberg; el segundo, por Andrew Pettigrew.

Este enfoque hace una apreciación más realista del comportamiento humano y de los límites en su capacidad cognitiva, bajo esta perspectiva resulta engañosa la unidad del hombre económico racional. Las personas en la práctica son limitadamente racionales: sólo toman en cuenta algunos factores a la vez, no se meten a investigar en profundidad y tampoco son imparciales en la interpretación de la información. Para ellos esto demuestra que los estudios, análisis y cálculos comparativos de las opciones estratégicas que defiende el

enfoque clásico no son lo perfecto y completo que se cree, precisamente por esos límites. (Whittington, 2001)

Para Mintzberg (1991) la estrategia nace de un proceso pragmático de error, aprendizaje, compromiso y no de una serie racional de grandes pasos, para él “las estrategias eficaces pueden salir a la luz en los lugares más extraños y desarrollarse por medio de los medios más inesperados. No hay un „mejor modo“ de elaborar estrategias”. (p. 38)

La visión micropolítica sostiene que la empresa es una coalición de individuos que aportan sus propios objetivos personales y tendencias cognitivas a la organización. Los miembros negocian entre sí para llegar a definir un conjunto de objetivos más o menos aceptables para todos. El proceso de negociación incluye compromisos varios „contrapartidas políticas“ en pago por acuerdos, esto quiere decir, que un individuo actúa a favor de otro para tenerlo de su lado. “Así vemos que la estrategia es el producto de un compromiso político, no de un cálculo para obtener los beneficios máximos”. (Whittington, 2001, pp. 26-27)

De este modo la negociación política y la racionalidad limitada favorecen el conservadurismo estratégico.

### **1.5.3 Enfoque sistémico**

Para los que siguen la corriente sistémica también la estrategia importa aunque no en el sentido clásico. Se niegan a aceptar las formas y fines de la racionalidad



clásica como algo más que un fenómeno histórico y cultural específico. Las razones que guían la estrategia son particulares de un contexto sociológico concreto. Desde su punto de vista, las normas que definen la estrategia no derivan tanto de las limitaciones cognitivas de la psique humana como de las reglas culturales de la sociedad local.

La propia idea de „estrategia“ puede ser culturalmente específica de modo que esta concepción no se adapta bien a otras culturas; así como en Estados Unidos surgió en los sesentas por las condiciones de relativa estabilidad y bonanza económica que vivió durante la posguerra, en la década de los setenta los japoneses sin esta filosofía pero con una visión propia sobre estándares de calidad, encabezaron una nueva ola de competencia. (Taylor y Harrison, 1991)

El enfoque sistémico mantiene un principio fundamental: “los encargados de tomar decisiones no son individuos calculadores y aislados que participan en transacciones puramente económicas, sino son personas profundamente enraizadas en el complejo entretelado que es el sistema social”. (Whittington, 2001, p. 32). Sus teóricos son menos pesimistas que los procesualistas pues conceden capacidad a las personas de concebir y llevar a cabo planes de acción lógicos, y mucho más optimistas que los evolucionistas en cuanto a su habilidad para definir estrategias desafiando las fuerzas del mercado. Estos teóricos sostienen que las prácticas y los objetivos de la estrategia dependen o emergen del sistema social específico en el que se desarrolla dicha estrategia como el caso norteamericano y japonés arriba enunciados.

Para los procesualistas y los evolucionistas la estrategia nace de unos procesos regidos por el azar, la confusión y el conservadurismo y por otra parte al tener una visión más plural, aceptan junto con el enfoque sistémico que pueden existir otros resultados aparte de los beneficios. (Whittington, 2001)

## Capítulo 2. El Centro Nacional de Información y Documentación „Adolfo López Mateos“

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1 „La Campaña de la Revolución“

El 25 de septiembre de 1981 el Lic. Miguel de la Madrid Hurtado fue elegido candidato a la presidencia por el Partido Revolucionario Institucional<sup>1</sup> para el periodo 1982-1988. Cuando protestó como tal, expresó su concepción de la democracia y el sentido de una campaña política donde la participación y la *consulta popular* serían fundamentales para la planeación democrática. A esta campaña la denominó *La Campaña de la Revolución*. (Discurso pronunciado..., 1982)

La estrategia del PRI para mantener el poder -en esta ocasión- estuvo basada en la realización de una campaña con cinco metas derivadas de su Declaración de Principios. A cada meta correspondió un programa; estos programas fueron enunciados en un Acuerdo de fecha 23 de diciembre de 1981, en el que la estructura completa de la organización tenía asignadas responsabilidades y actividades específicas.

---

<sup>1</sup> En lo sucesivo se hará referencia al **Partido Revolucionario Institucional** sólo como PRI.

Los programas señalados en el primer punto del Acuerdo fueron: (*El Partido y La Campaña...*, 1982, pp. 46-61)

- I. Organizar y llevar a cabo la acción política;
- II. Obtener y ejercer el poder público a través de procedimientos democráticos y mediante el sufragio popular;
- III. Fortalecer la orientación ideológica y política del Partido;
- IV. Impulsar el desarrollo político, económico y social del país;
- V. Organizar y movilizar a las fuerzas democráticas y populares del país.

### **2.1.2 La Coordinación General de Documentación y Análisis**

Creada por Acuerdo del Comité Ejecutivo Nacional del PRI el 23 de noviembre de 1981, en el punto segundo le fueron señaladas estas atribuciones:

- [1] Desarrollar y operar un sistema de información básica para los diferentes órganos del Comité Ejecutivo Nacional,
- [2] Captar, procesar y analizar la información documental que producen los diferentes órganos del Comité Ejecutivo Nacional y
- [3] Apoyar técnicamente al Presidente del Comité Ejecutivo Nacional en los asuntos expresamente encomendados.

Asimismo, otro acuerdo del 10 de diciembre del mismo año, le asignó sus responsabilidades y funciones y por ser estas últimas de investigación y análisis de la información, participó en la elaboración de la Plataforma Electoral del PRI, además suministró información a las reuniones de Consulta Popular y Prioridades Nacionales, y Consulta Popular para el Fortalecimiento Municipal, todo ello con miras a “la integración de una memoria permanente [del PRI] y la información (sic) de una memoria documental de la campaña política del candidato del Partido Revolucionario Institucional a la Presidencia de la República, C. Lic. Miguel de la Madrid Hurtado”. (*Organización, funciones y procedimientos...*, 1982, pp. 1155)

En correspondencia con sus atribuciones, la Coordinación realizó actividades de apoyo a *La Campaña de la Revolución* en los programas que le fueron asignados: (*El Partido y La Campaña...*, 1982, pp. 48-56)

En el Programa de Acción Política en las actividades de:

- g) Análisis de información y estudios sobre opinión pública
- m) Sistema de información básica
- n) Integración de un Centro de Documentación**

En el Programa de Acción Electoral en las actividades de:

- g) Elaboración de la plataforma electoral que sirva de base concreta en las campañas políticas de los candidatos priistas.

En el Programa de Orientación Ideológica

- a) Sistema de capacitación política

b) Ediciones de divulgación ideológica

En el Programa de Organización y Movilización de las Fuerzas Democráticas y Populares en las actividades de:

f) Campaña Nacional de Afiliación

k) Organización y Sistemas del Comité Ejecutivo Nacional

En efecto, la Coordinación General de Documentación y Análisis rindió sus frutos y publicó en varios volúmenes la filosofía política del candidato<sup>2</sup> que recogió desde Agosto de 1976 hasta el 30 de Junio de 1982; la *memoria*<sup>3</sup> documental de la campaña política, y las publicaciones que aparecieron desde el inicio y a lo largo de la campaña hasta junio de 1982 de los cuadernos de *Consulta Popular*<sup>4</sup> en varias series, que elaboró conjuntamente con el IEPES.

En la visita de abril de 1982 que realizó el candidato a las instalaciones del Centro del documentación en el CEN del Partido, el Lic. José Ramón López Portillo R. resaltó la función de su Coordinación, la utilidad del sistema de información y de la información misma:

---

<sup>2</sup> Cfr. *Pensamiento político: Miguel de la Madrid Hurtado*. México: PRI. Coordinación General de Documentación y Análisis, [feb.-nov.], 1982. 6 v. [y] *Manual Síntesis de Pensamiento Político Miguel de la Madrid: Campaña presidencial 1981-1982*. México: PRI. Coordinación General de Documentación y Análisis, [nov.], 1982. 325 p.

<sup>3</sup> Cfr. *Miguel de la Madrid H: Memoria Gira Prioridades Nacionales*. [México]: PRI. Coordinación de Prioridades Nacionales, IEPES, Coordinación de Documentación y Análisis, Secretaría de Información y Propaganda, 1981-1982. 6 v.

<sup>4</sup> Cfr. *Consulta popular en las reuniones nacionales; Consulta popular en las reuniones estatales; Consulta popular para el fortalecimiento municipal; Consulta popular en el Distrito Federal; Consulta popular en los foros campesinos; Consulta popular [con grupos específicos de la población]; y Síntesis de la Consulta popular*.

Como usted lo solicitó al principio de su campaña, la Coordinación General de Documentación y Análisis se convirtió en un comodín, en un instrumento de apoyo a otras áreas, tanto de apoyo a la campaña como al CEN del PRI. En este sentido, la Coordinación se organizó en torno a tres funciones básicas: una, de información a la campaña; otra, de resultados de la campaña a divulgarse, y una tercera, de procesamiento y análisis de los resultados de consulta popular. (Visita a la Coordinación..., 1982, p. 289)

Asimismo, fue uno de los oradores en la Reunión de Síntesis de la *Consulta Popular*<sup>5</sup> que convocó el IEPES y que presidió el Lic. Miguel de la Madrid. En esta reunión con la que concluyó el proceso de la *consulta popular*, se refirió ampliamente a las tareas realizadas por la Coordinación a su cargo que se apoyaron en el desarrollo de las técnicas informáticas y cómo se procedió en la sistematización de la información, destacando los beneficios políticos para el partido y para las tareas del gobierno:

- Para activar la participación ciudadana en la toma de decisiones los gobiernos modernos recurren a sistemas de consulta.
- Las bases de un sistema de planeación en el gobierno de López Portillo “parten del desarrollo de los servicios de información y de las técnicas de la informática.

De ahí en adelante la ciudadanía, el gobierno y nuestro partido se benefician con

---

<sup>5</sup> Se llevó a cabo el 2 de Junio de 1982 y fueron también oradores Francisco Rojas, Secretario de Finanzas del CEN del PRI; Enrique González Pedrero, Presidente del Consejo Consultivo del IEPES y Carlos Salinas de Gortari, Director General de este organismo.

estos avances. Nuevos y revolucionarios elementos técnicos y administrativos se han puesto al servicio de la política. Nuestro partido los ha incorporado a su acción”.

- Ha sido hasta esta campaña presidencial, la de Miguel de la Madrid, que se desarrolla un exhaustivo proceso de *consulta popular* apoyado entre otros factores, en mecanismos para captar, sistematizar, retener, recuperar y estudiar la información proporcionada por expertos, funcionarios público y privados y ciudadanos de toda la nación. El objetivo es enriquecer y agilizar la capacidad de respuesta y análisis de nuestro instituto político, formular programas y desarrollar promociones y gestorías, y sobre todo, dada la coyuntura política, alimentar futuras decisiones administrativas, legislativas y políticas en general, legitimadas con el concurso mayoritario de la población. Es necesario enfatizar, además, que es ésta la primera vez que propuestas y aportaciones sociales se ordenan dentro de un sistema de información y se presta un servicio útil a militantes priistas y ciudadanos en general. (López Portillo, 1982, p. 13)

Por otro lado, destacó la importancia de la información resultante si se la conjuntara con la de anteriores campañas y eventos:

(...) y si se proyecta como parte de la memoria que le debe dar fuerza, personalidad vigorosa, conciencia y estímulo a nuestro partido. Se han recuperado ya más de 9 mil volúmenes de diversos temas de etapas anteriores de la vida de nuestro Instituto Político. Un sistema de documentación enlaza ya centros y bibliotecas del PRI y permite brindar un apoyo eficiente para la localización y clasificación de documentos viejos y nuevos. (López Portillo, 1982, p. 14)



### 2.1.3 Después de la Campaña

En Diciembre de 1982 el Lic. Adolfo Lugo Verduzco fue elegido Presidente del Comité Ejecutivo Nacional del PRI y al frente de la Coordinación General de Documentación y Análisis el Lic. Fernando Lerdo de Tejada. (*Directorio PRI C.E.N.*, [1983?])

En el primer trimestre del año 1983 el nombre de la Coordinación cambió a Coordinación General de Programación y Evaluación y con éste continuó actividades para fortalecer el Sistema de Información Básica para los órganos del Comité Ejecutivo Nacional como estaba señalado en las funciones generales originales. El sistema se denominó „Sistema Integral de Información Documental“, y el Centro de Documentación del C.E.N. se convirtió en „Centro Nacional de información y Documentación“ (CNID). Este último, comenzó a actuar como órgano rector del Sistema, con el propósito de optimizar la comunicación y coordinación entre las áreas responsables del manejo de información, y de preservar y mejorar cualitativa y cuantitativamente el acervo documental, permitiendo así mantener actualizada la *memoria* del PRI y establecer la normatividad necesaria.

El Sistema permitió incorporar varios centros y bibliotecas de Comités Directivos Estatales y capacitar a las personas encargadas en los estados de: Durango, Veracruz, Tabasco, Estado de México, Distrito Federal, entre otros. Sin embargo, los cambios frecuentes en la estructura del PRI, la falta de recursos y no

aparecer en los Estatutos de la organización afectó la permanencia de estos centros que terminaron por desaparecer.

En 1985 el terremoto de septiembre inhabilitó el lugar donde estaba el CNID y su acervo se trasladó a la Biblioteca Presidente “Adolfo López Mateos” que pertenecía a la Secretaría de Divulgación Ideológica, la cual se constituyó al mismo tiempo que el Centro de Documentación en el periodo de *La Campaña de la Revolución* dentro del Programa de Orientación Ideológica. (*El Partido y La Campaña...*, 1982). El desafortunado evento sísmico propició entonces que los respectivos acervos y servicios se fusionaran.

En 1987 el Centro de documentación siguió dependiendo de la Coordinación General de Programación y Evaluación la cual cambió de nombre a Unidad de Comunicación y Seguimiento de Campañas Electorales (UNCOSE), unidad creada por el Comité Ejecutivo Nacional, así como de la Secretaría de Divulgación Ideológica entonces encabezada por el Lic. José Natividad González Parás.

Para el año 1989, el Centro de documentación dependía de la Secretaría de Capacitación Política, cuyo titular era el Lic. Luis Medina Peña y el Lic. Luis Donaldo Colosio era presidente del PRI. Ese mismo año, se dio una reorganización y la custodia del Centro de documentación correspondió a la Secretaría de Acción Electoral, al frente de la cual se encontraba el Lic. Manuel Ramos Gurrión. Un último cambio en este periodo lo llevó a formar parte de la Oficialía Mayor cuyo titular era el Lic. Héctor Hugo Olivares Ventura.

En 1991, se constituyó la Fundación Mexicana Cambio XXI –hoy Fundación Colosio, A.C.<sup>6</sup> y el Centro de documentación quedó bajo su tutela. Se incorporaron a su acervo escasos materiales del Instituto de Capacitación Política (ICAP), del Instituto de Estudios Políticos Económicos y Sociales (IEPES) y del Archivo Administrativo del PRI. A su nombre original se agregó el de la biblioteca con la que antaño se había fusionado, adoptando el nombre de **Centro Nacional de Información y Documentación „Adolfo López Mateos“**.<sup>7</sup>

De 1991 y hasta el 2002 el Centro ocupó instalaciones rentadas en la Calle Descartes No.11, Colonia Nueva Anzures y en Julio Verne no. 51, dirección de La Fundación. Hacia el año 2003 el Centro se reubicó nuevamente en la sede nacional del PRI en el Edificio 3, planta baja, donde permaneció hasta finales de 2008 al iniciarse remodelaciones. Al término de éstas, en abril de 2009 volvió a este edificio, donde permanece actualmente. En 2009 inició la modernización del Centro y se tuvo apoyo hasta cierto grado -como se explicará en el capítulo tres- de la Secretaría de Administración, quizás en cumplimiento de un *acuerdo no escrito* entre los dirigentes del PRI, Lic. Beatriz Paredes y de La Fundación, Lic. Francisco Rojas, como refirió la persona „encargada“.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> En lo sucesivo se hará referencia a **La Fundación Colosio, A.C.** como ‘La Fundación’.

<sup>7</sup> En lo sucesivo se hará referencia al **Centro Nacional de Información y Documentación ‘Adolfo López Mateos’**, simplemente como ‘el Centro’.

<sup>8</sup> La historia del Centro después de la campaña es una reconstrucción a falta de fuentes o archivo a partir del testimonio del Lic. Miguel Luis Medina Hernández quien ha estado por más de 29 años atendiendo principalmente el servicio a los usuarios del Centro, y realizando otras tareas también importantes. De manera que no se pudo comprobar fehacientemente lo que aquí se manifiesta, y esta parte de la investigación queda abierta; sin embargo, se tuvo cuidado de verificar de manera indirecta en otros materiales que los años y las personas en el ejercicio del cargo correspondieran.

## 2.2 Servicios

Antes de comenzar la operación de la Coordinación General de Documentación y Análisis en *La Campaña de la Revolución*, se estableció claramente el fin para el que iba a servir su creación como se lo consignó en sus funciones generales y específicas.

En las funciones generales señaladas en el segundo Acuerdo se estableció de manera prominente: “Desarrollar y operar el Sistema de Información y el Centro de Documentación del CEN a fin de proporcionar el servicio de consulta e información documental”. (*Organización, funciones y procedimientos...*, 1982, p. 1158)

En las funciones específicas de la Coordinación se consignaron tareas particulares del quehacer bibliotecario que permitieron la sistematización de la información y de los servicios. Estas fueron:

- Captar, clasificar y catalogar los documentos que permitan la implantación de un Centro de Documentación, para proporcionar el servicio de consulta al C.E.N.;
- Actualizar y mantener el catálogo de documentos disponibles en las diversas bibliotecas y centros de documentación del Partido;
- Establecer los mecanismos de coordinación para fines de préstamos interbibliotecario (sic);

- Proporcionar el servicio de consulta automatizado a miembros del PRI sobre la información obtenida en la base de datos. (*Organización, funciones y procedimientos...*, 1982, pp. 1163-1164)

Estos servicios se orientaron en la etapa de la campaña – que se desarrolló en un periodo de nueve meses- para atender la realización de los programas específicos de la estrategia del Partido que le fueron señalados a la Coordinación. La información era principalmente para el candidato a la presidencia y para otros candidatos del PRI en campaña; esta información se acopiaba, analizaba y procesaba también para elaborar herramientas fundamentales para el PRI como la Plataforma Electoral y otras de planeación establecidas en el Acuerdo estratégico; y, por último, la Coordinación tuvo la tarea de sistematizar la información generada durante la campaña presidencial para su publicación y consulta. (*Organización, funciones y procedimientos...*, 1982)

En esta forma, tanto el candidato a la Presidencia de la República, como los candidatos a senadores y diputados y los órganos de dirección del PRI, pudieron disponer de un extenso banco de datos que sirvió de apoyo de todo tipo de consultas sobre la situación de los Estados y localidades del país: su economía, sus recursos, su geografía física y humana, su historia. (*El Partido y La Campaña...*, 1982, p. 64)

Al término de *La Campaña de la Revolución*, el Centro de documentación continuó prestando servicios a los órganos del PRI, en los siguientes términos:

- Seguimiento de noticias en periódicos con arreglo temático y alfabético
- Seguimiento de asuntos particulares en libros y revistas políticas especializadas
- Préstamo en sala
- Préstamo externo
- Préstamo interbibliotecario
- Consulta sobre: resultados y estadísticas electorales, participación política femenina, discursos políticos de destacados priistas, los documentos básicos, las memorias de asambleas nacionales, planes nacionales de desarrollo, informes de gobierno desde Guadalupe Victoria, Constituciones, Reforma del Estado, etc.
- Consulta telefónica
- Boletín de Alerta bibliográfica mensual (sobre nuevas adquisiciones)
- Fotocopiado
- De capacitación para el Sistema de Información

## **2.3 Colecciones**

### **2.3.1. Composición y evaluación de la colección**

Los varios sellos de propiedad en los materiales confirmaron la procedencia diversa en la colección que actualmente integra la del Centro.

El perfil de la exigua colección que se conserva, revela por un lado, que en la institución se atendió y cuidó la selección de los materiales y, por otro, la naturaleza de sus intereses e investigaciones de carácter eminentemente social, político y económico. Los pilares de esta colección lo constituyen claramente la Historia, las Ciencias Sociales, la Ciencia Política y sobre todo las publicaciones del Partido Revolucionario Institucional que son el resultado de la acción política y la divulgación ideológica: su *Memoria*.

Es importante destacar, sin embargo, que tanto las publicaciones del núcleo de la colección como las de la *memoria*<sup>9</sup> -sin tener datos precisos en este momento de número de títulos y número de ejemplares- sufrieron merma por los múltiples cambios físicos que el Centro experimentó y por la exposición a condiciones desfavorables, humedad y polvo -y en mi opinión- posiblemente por robo o desaparición, indolencia y omisión. También hay sensibles pérdidas en títulos de volúmenes seriados.

Sin embargo, una estimación del acervo actual, incluida la *memoria* podría ser de alrededor de 15,000 ejemplares.

---

<sup>9</sup> En una de las últimas reuniones de trabajo que se tuvo con quien más cercanamente compartió el proceso, el Arq. Roberto Gamiño, se llegó a la conclusión de que la pequeña colección de publicaciones del Partido, su *memoria*, es todo lo que la institución tiene. No sabemos, porque merecerá una investigación aparte, el número exacto de lo publicado por sus varias organizaciones a lo largo de su trayectoria y cuáles faltan en la colección que está comenzando a sistematizarse.

## 2.4 Personal

La reseña de *La Campaña de la Revolución*, recreó la atmósfera de ese momento de gran actividad en la organización -la estructura completa trabajando para el mismo fin- apegándose a la estrategia de cinco programas y guiados por una Comisión de Integración Partidista:

Con gran atinencia, y con apego estricto a los estatutos, el CEN del PRI, logró inaugurar un nuevo clima de creatividad en el Partido. La Comisión de Integración Partidista, para la cual se escogió a los más brillantes y experimentados dirigentes, estimuló la labor en equipo, la planificación del esfuerzo y la coordinación de las acciones en los organismos partidarios de los distintos niveles. (*El Partido y La Campaña...*, 1982, p. 63)

Por otro lado, también se resaltó el acierto de la organización al crear dos organismos, a los que se refirió en los siguientes términos:

Otras dos innovaciones del Partido, al inicio de la campaña, fueron la creación del Sistema de Comunicación y Seguimiento, que estableció una extensa y eficaz red de información y comunicación nacional, en apoyo y supervisión de las operaciones políticas entre las circunscripciones electorales y el centro; y la Coordinación General de Documentación y Análisis con el propósito de desarrollar y operar un sistema de información básica para los diferentes órganos del CEN. (*El Partido y La Campaña...*, 1982, p. 64)



La estructura de la Coordinación General de Documentación y Análisis durante la Campaña de la Revolución estuvo conformada como sigue: (*Directorio PRI*, 1982, pp. 22-23)

- Coordinador General
- Secretario particular
- Director de Análisis y Programación Política
- Director de Integración Territorial y Urbana
- Director de pensamiento Político e Información Nacional e Internacional
- Director de Información Estatal
- Director de Documentación e Informática
- Coordinador de la Brigada de la Consulta Popular
- Coordinador Administrativo

Terminada la campaña política, el Centro de documentación siguió operando con el siguiente personal:

- Una Coordinadora de Información y Documentación
- un Técnico bibliotecario en Procesos Técnicos,
- una persona encargada de “Captación y administración” (recepción de materiales por canje o donación),
- una persona encargada de la Atención a Usuarios,
- una secretaria,

- una persona que se encargó por breve tiempo de coordinar los Centros y Bibliotecas del Sistema Nacional de Información Básica en los Estados de la República que recibieron capacitación.

En 1985 cuando por el terremoto se fusionaron acervos y espacio, la Secretaría de Divulgación Ideológica apoyaba -sólo cuando era necesario-, con dos mecanógrafas para la elaboración de las tarjetas del catálogo, y un técnico bibliotecario que atendía consultas de los usuarios generales, mientras de manera especial se atendía la consulta de candidatos en otro lugar por una persona designada por la Coordinadora del Centro.

Así que la plantilla original de cinco personas se mantuvo hasta 1991, y fueron éstas quienes se trasladaron a las instalaciones de Descartes 11 en la Colonia Polanco.

El nuevo personal que se incorporó al Centro para apoyar las tareas de procesos técnicos fueron: un técnico bibliotecario, una secretaria y un auxiliar operativo, además de personal de vigilancia. Entonces el número de trabajadores en el Centro ascendió a nueve y se mantuvo hasta el año 2000 cuando acaeció la muerte de su Coordinadora, la Sra. Gabriela Alarcón Morali.

El deceso de quien fue la Coordinadora del Centro por diecinueve años y cuyo puesto no fue cubierto, así como los cambios que se sucedieron en la presidencia de La Fundación afectaron la estructura de trabajo del Centro que ya

sin dirección, poco a poco fue desintegrándose hasta quedar con una persona en calidad de „encargada“ y un auxiliar desde el año 2007.

## 2.5 Marco Normativo

En la XIV [décima cuarta] Asamblea Nacional Ordinaria en 1990 se anunció la creación de La Fundación como un organismo especializado del PRI:

Reforma 12. También se establecerá en el texto estatutario la creación de una Fundación con personalidad jurídica y patrimonio propios, para realizar las tareas ahora encomendadas al IEPES, la Secretaría de Divulgación ideológica, la Comisión Nacional de Ideología, la Secretaría de Capacitación, el Instituto de Capacitación. El Instituto de Estudios Políticos, Económicos y Sociales, continuará realizando sus tareas en tanto la Fundación consolida sus actividades. (XIV [décima cuarta] Asamblea Nacional Ordinaria: memoria..., 1990, p. 87)

La Fundación se constituyó por asamblea el 28 de febrero de 1991 con el nombre Cambio XXI Fundación Mexicana, A.C. y en sus estatutos se establecieron las responsabilidades al respecto del **Centro Nacional de Información y Documentación „Adolfo López Mateos“**: (Cambio XXI Fundación Mexicana. Estatutos..., [1992?])

Tres años después, La Fundación cambió su nombre a Fundación Mexicana Cambio XXI Luis Donaldo Colosio, A.C. en sesión extraordinaria de

Asamblea el 23 de mayo de 1994. Por último, su nombre cambió a **Fundación Colosio, A.C.**, denominación acordada en sesión extraordinaria y ordinaria de Asamblea el 29 de abril de 1996 que se ha mantenido a la fecha. (Estatuto Fundación Colosio..., 2003)

Respecto a los organismos especializados, los Estatutos del PRI aprobados en su última Asamblea señalan: (Partido Revolucionario Institucional (México). Documentos Básicos: aprobados XX Asamblea..., 2008, pp.331-333)

## **ESTATUTOS**

Título Quinto.

De los Organismos Especializados.

Capítulo I

Disposiciones Generales.

**Artículo 201.** Los Organismos especializados en actividades de investigación, educación, capacitación política, divulgación y tareas editoriales, son los órganos competentes del Partido para realizar las funciones que en esta materia establece el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales y los ordenamientos electorales locales respectivos, en su caso.

Tienen como funciones realizar y difundir investigaciones y análisis de orden político, económico y social; de divulgación ideológica; de preservación y estudio de los principios de la Revolución Mexicana; así como desarrollar programas que promuevan la capacitación y actualización de los militantes y simpatizantes del Partido, en los términos de la sección correspondiente.

El Consejo Político, a través de la Comisión de Investigación, Educación, Capacitación Política, Divulgación y Tareas Editoriales, garantizará que estas instancias especializadas reciban el financiamiento público que, para la realización de estas actividades, se refieren los ordenamientos electorales vigentes, de acuerdo a lo establecido en el artículo 202 de los presentes estatutos.

### **Artículo 202.**

Son organismos especializados, rectores y de coordinación de las actividades de investigación, educación, capacitación política, divulgación y tareas editoriales, los siguientes:

- I. De divulgación ideológica e investigación socioeconómica y política: **La Fundación Colosio, A.C.**;
- II. De educación y capacitación: El Instituto de Capacitación y Desarrollo Político, A.C., y
- III. De divulgación y tareas editoriales: El Comité Nacional Editorial y de Divulgación.

(...) Los organismos señalados por este artículo ejercerán la totalidad de los recursos que en términos de la legislación electoral correspondan al Partido para realizar las labores de investigación, estudio, capacitación, edición y divulgación. La Comisión de Imagen y Comunicación Política participará de éstos recursos en lo que a estudios de opinión y tareas de divulgación se refiera.

## Sección 1. De la Fundación Colosio, A.C.

### **Artículo 203.**

V.-Ejercer el presupuesto que la legislación federal determine corresponda al Partido, en cuanto a la materia de investigación y de estudios.

VI.-Mantener, operar y actualizar el Centro Nacional de Información Documental “Adolfo López Mateos” y ser depositaria de la memoria del partido y encargarse del cuidado de su archivo histórico.

En el Estatuto vigente de la Fundación Colosio, A.C. del año 2003 está consignada la responsabilidad que la organización tiene hacia el Centro en términos muy parecidos:

*(Estatuto Fundación Colosio..., 2003, pp. 4-5)*

### **ESTATUTO DE LA FUNDACIÓN COLOSIO, A.C.**

Capítulo Segundo.

Del Objeto y los Fines Sociales.

Artículo 6. Los fines sociales de la Fundación son los siguientes:

XIII.-Establecer una biblioteca especializada en los temas propios de sus fines sociales.

**XIV.- Mantener, operar, actualizar y desarrollar el Centro Nacional de Información y Documentación “Adolfo López Mateos”, y acrecentar sus acervos con donaciones de bibliotecas y archivos particulares.**

XV. Ser depositaria de la memoria del PRI y encargarse del cuidado de su archivo histórico.

### **Capítulo 3. El proceso de Planeación estratégica en el Centro Nacional de Información y Documentación „Adolfo López Mateos“:**

**El desenvolvimiento del trabajo político de nuestro Partido, responde a una estrategia general de acción, determinada por objetivos sociales de gran alcance e impulsada por principios de doctrina que articulan todo el quehacer partidista, dándole sentido y orientación. Nuestro Partido tiene en la ideología de la revolución mexicana su razón de ser. Todas sus acciones responden a esos postulados ideológicos, plasmados en nuestra Declaración de Principios. (Lugo, 1993, p. 13)**

La Planeación estratégica como herramienta metodológica permitió realizar algunas acciones de reorganización y modernización del Centro Nacional de Información y Documentación „Adolfo López Mateos“ de la Fundación Colosio, A.C.<sup>10</sup> conforme a los objetivos establecidos en el plan. Por otro lado, también fue posible realizar una evaluación del proceso y de los resultados alcanzados.

---

<sup>10</sup> El proceso para definir un Proyecto para modernizar el Centro Nacional de Información y Documentación ‘Adolfo López Mateos’ de la Fundación Colosio, A.C. comenzó con mi ingreso al PRI en abril de 2009, y es desde ese año y hasta el cierre de este informe que se referirán los resultados y las conclusiones a las que se llegó.

### 3.1. Momento preparatorio

Los primeros días de trabajo en el PRI permitieron entrar en contacto con la historia del Centro Nacional de Información y Documentación „Adolfo López Mateos“ surgido casi treinta años atrás, en 1981, como parte de un proyecto institucional para apoyar la campaña presidencial del Lic. Miguel de la Madrid. En el transcurso de los años el Centro tuvo muchos cambios físicos y funcionó al amparo de diversas unidades administrativas del Comité Ejecutivo Nacional que diferían en sus propósitos, hasta que en 1990 se encargó a la naciente Fundación su operación.

Así mismo, la plantilla de personal con la que había operado fue desintegrándose y a partir del 2007, sólo una persona permaneció en calidad de „encargado“. Actualmente aunque la Fundación Colosio sigue siendo responsable del Centro, éste volvió desde el 2003 a la sede del PRI, cuando La Fundación no pudo pagar la renta del Centro en instalaciones de Polanco. El motivo fue una cuantiosa multa impuesta al PRI en el año 2000 que recortó drásticamente sus recursos. Recientemente, a principios del 2009, La Fundación y el PRI convinieron de manera informal en su modernización, según afirmó la persona „encargada“ y actual compañero de trabajo.

Aunque esta información es importante, no fue suficiente para elaborar el plan estratégico, por lo que fue necesario llevar a cabo un „análisis de situación“ para:



- conocer las expectativas del exterior, en este caso la sociedad, cómo se vinculan los partidos políticos con ella;
- las expectativas de la alta dirección del PRI que se expresa en los Documentos Básicos que regulan sus acciones, esto es, identificar el propósito de la organización, esencial para la formulación ulterior de los objetivos del Centro;
- conocer información acerca del desempeño en el pasado, la situación actual y previsiones sobre las organizaciones: el PRI, La Fundación y el Centro, esencial igualmente para identificar los cursos de acción alternativos y evaluarlos adecuadamente.
- Por último, realizar un ejercicio conocido como OPEDEPO PF<sup>11</sup>, fundamental en la planeación.

Estas premisas de la planeación guiaron el análisis e implicaron una amplia investigación sobre el PRI, su estructura y sus documentos básicos, así como de la Fundación y su estatuto. Es importante señalar que tomó bastante tiempo asimilar la información pero mientras tanto, se siguió trabajando, tomando notas y viviendo las experiencias de elaborar el plan estratégico.

---

<sup>11</sup> Acrónimo de las palabras Oportunidades, Peligros (barreras o amenazas), Debilidades y Potencialidades (fortalezas). De la planeación formal. Según Steiner (2004) el propósito principal de la planeación estratégica consiste en descubrir las oportunidades y los peligros futuros para elaborar planes ya sea para explotarlos o para evitarlos.

Así que aunque el análisis OPEDEFO PF es muy importante de realizar al principio, para examinar las oportunidades y los peligros futuros que podría enfrentar el Centro y relacionarlo con el estudio imparcial de sus potencialidades y debilidades, este ejercicio se realizó en el último periodo del proceso y marcó un nuevo punto de partida. Se realizó hasta ese momento cuando se tuvo un mejor conocimiento sobre las organizaciones.

Mientras tanto, como fue señalado, se avanzó en tareas que constituyeron las metas de corto y mediano plazo.

En esas condiciones de investigación y trabajo simultáneo es donde las preguntas y elementos de los modelos conceptuales elegidos (Cuadro 1) para crear el plan estratégico tuvieron la resonancia suficiente para iniciar su elaboración: ¿de dónde venimos y hacia dónde vamos?, ¿dónde nos encontramos? ¿a dónde queremos llegar? ¿podemos llegar hasta allí? ¿cuáles estrategias lograrán cuáles metas? ¿qué decisiones deben tomarse para llegar hasta allí?

Esas preguntas tendrían que responderse en el sentido de la modernización que se pretendía para el Centro y en términos de las capacidades para superar las circunstancias en las que había venido operando.

|  |   |
|--|---|
| <p style="text-align: center;"><b>„C“</b></p> <p>1. Desarrollar entendimiento pragmático de planeación estratégica en general, pero en particular para una pequeña</p> | <p style="text-align: center;"><b>„D“</b></p> <p>1. ¿Dónde nos encontramos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Filosofía, confianza y misión colectiva</li> </ul> |
|--|---|

|   |   |
|---|---|
| <p>compañía</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Literatura</li> <li>• Asesoría directiva</li> <li>• Seminario de profesionales</li> <li>• Visitas a otras compañías que lleven a cabo la planeación</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de OPEDEFO PF <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debilidades</li> <li>• Oportunidades</li> <li>• Peligros</li> <li>• Potencialidades</li> </ul> <p>(Fundamentales en la planeación)</p> </li> <li>2. Identificación de estrategias para explotar las oportunidades y evitar las amenazas</li> <li>3. Evaluación y selección e las estrategias</li> <li>4. Implantación de planes para estrategias prioritarias</li> <li>5. Formulación de las metas principales de la compañía <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Propósitos y filosofías</li> <li>• Objetivos a largo plazo <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Ventas</li> <li>◆ Utilidades</li> <li>◆ Participación en el</li> </ul> </li> </ul> </li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación financiera</li> <li>• Situación competitiva</li> <li>• Confiabilidad y aceptabilidad del producto, etc.</li> <li>• Mercado al que sirve</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. ¿A dónde queremos llegar? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redefinición preliminar de las metas</li> <li>• Alternativas estratégicas para lograr las metas</li> <li>• Evaluación de alternativas en vista de potencialidades, debilidades, restricciones y momento actual</li> </ul> </li> <li>3. ¿Podemos llegar hasta allí? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Momento actual</li> <li>• Requerimientos organizacionales</li> <li>• Requerimientos de personal</li> <li>• Requerimiento de instalaciones</li> <li>• Requerimientos financieros,</li> <li>• Etc.</li> </ul> </li> <li>4. ¿Cuáles estrategias lograrán cuáles metas?</li> </ol> |
|---|---|

|   |  |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">mercado</p> <p style="text-align: center;">◆ Otros</p> <p>6. Preparar otros planes asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencial humano</li> <li>• Financiamiento</li> <li>• Instalaciones</li> <li>• Etc., según se necesite</li> </ul> <p>7. Observar el desempeño</p> <p>8. Revisar anualmente</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación entre metas y estrategias en vista de los valores directivos y del análisis de la situación</li> <li>• Conclusiones relacionadas con las metas</li> <li>• Conclusiones concernientes a las estrategias para lograr las metas</li> </ul> <p>5. ¿Qué decisiones deben tomarse ahora para llegar hasta allí?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuestos a corto plazo</li> <li>• Decisiones y acciones a corto plazo en cuanto a organizaciones, personal, dirección, etc.</li> </ul> <p>6. Observar el desempeño</p> <p>7. Revisar anualmente</p> |
|---|--|

**Cuadro 1. Modelos conceptuales para crear un plan estratégico en compañías pequeñas, medianas y grandes.** (Steiner, 2004, p. 29)

Debe señalarse, sin embargo, que en la práctica los modelos sirven sólo de guía en el papel, pues el desarrollo del proceso real puede resultar diferente de lo esperado y esto se traduce en diferentes limitaciones.

### 3.1.1 El primer Informe

En el primer mes se presentaron observaciones a la Secretaría de Administración en un informe<sup>12</sup> en el que ya se advertían elementos que después fueron parte del diagnóstico que se presentaría cinco meses después, pero que no impidieron alcanzar las metas de corto plazo. Este primer informe a la Secretaría de Administración del PRI, dirigido al Titular del Área Administrativa y de Recursos Materiales, Lic. Armando Salinas Moreno, estuvo basado en los antecedentes del Centro que se tenían hasta ese momento, así como en la observación del entorno de trabajo y en el Estatuto de La Fundación. En éste se hizo referencia a los aspectos más importantes de la situación en que se encontró al Centro Nacional de Información y Documentación „Adolfo López Mateos“:

- En el aspecto material requería de la habilitación y equipamiento de las instalaciones y tenía que atenderse para poder trabajar, lo cual se realizó inmediatamente y conforme a lo solicitado.
- En el plano laboral señalaba la necesidad de entrar en contacto con La Fundación, con el Presidente concretamente y con un Comité, en este caso de Biblioteca, -que está en sus facultades nombrar- y que se consideró tanto para orientar conjuntamente el establecimiento de los objetivos en el proyecto de modernización como para gestionar los recursos financieros necesarios.

---

<sup>12</sup> El 29 de abril del 2009 de forma interna se presentó un informe sobre la situación que mantenía el Centro.

- En ese orden, también se señaló la pertinencia de separar la *memoria* documental<sup>13</sup> del PRI y respecto del Archivo Histórico realizar investigaciones en instituciones especializadas sobre lineamientos y condiciones de operación.

## **3.2. Plan estratégico para la modernización del Centro**

Las tareas iniciales del plan realizadas a partir de mayo del 2009 y hasta finales de ese año correspondieron a las metas de corto plazo de orden técnico y de vinculación derivadas del primer informe a la Secretaría de Administración. El diagnóstico del Centro se realizó después cuando se tuvo mayor conocimiento de su situación y como parte de la necesaria vinculación con las organizaciones para llevar a cabo los cambios.

### **3.2.1. Metas de Corto Plazo**

#### **3.2.1.1 De orden técnico**

Estas tareas fueron diversas pero comenzaron con la separación de materiales para determinar:

1. Los que correspondían a la *memoria* documental, principalmente los Documentos Básicos, las plataformas electorales, las memorias de

---

<sup>13</sup> La *memoria* documental hace referencia a las publicaciones que a lo largo de su trayectoria y quehacer político ha editado la institución.

asambleas, memorias de campaña, directorios, publicaciones de diferentes secretarías, etc.

2. Los materiales del Centro conforme a su perfil característico: histórico, político, económico y social.
3. Descartar material acumulado de divulgación de ediciones muy atrasadas que habían convertido al Centro en una bodega.
4. Por otro lado, para incorporar la nueva tecnología de la información a las diferentes tareas en el Centro, se contactó a la Universidad de Colima para obtener la licencia de uso de SIABUC (Sistema Integral Automatizado de Bibliotecas de la Universidad de Colima). Simultáneamente, se solicitó asesoría en la UAM Iztapalapa sobre especificaciones de equipo y para importar información de otros catálogos e iniciar el del Centro, así como para aclarar algunas cuestiones particulares del esquema de clasificación de la Biblioteca del Congreso de Washington que se utilizaría. A esta misma institución se solicitaron algunas herramientas en donación necesarias para el desarrollo de la catalogación y clasificación de los materiales. (*Bilindex...*, 1990; *Library of Congress Clasificación Schedule (Super LCCS)*, 1997)

### **3.2.1.2 De vinculación con las organizaciones**

- Con La Fundación

En este mismo periodo, se tuvo una entrevista con el tesorero de La Fundación, Lic. César Becker Cuéllar, a quien se le notificó estar utilizando en las tareas de sistematización el esquema de clasificación de la Biblioteca del Congreso de los Estados Unidos (LC) solicitado por él, así como el sistema SIABUC que La Fundación adquirió en 2007. El Tesorero firmó el contrato de licencia con la Universidad de Colima cuando concluyeron los trámites el 1 de marzo de 2010.

- Con el Partido

Tanto las tareas del Centro como la reflexión permanente sobre su problemática facilitaron la elaboración de un diagnóstico (Cuadro 2) presentado al Secretario de Administración, Lic. Ernesto Enríquez Rubio a finales de septiembre de 2009:

| Problemas  | Consecuencias   | Propuestas  |
|--|---|---|
| El Centro perteneció a diferentes órganos en la estructura partidista desde su creación en 1981 y hasta 1991 cuando pasó a formar parte de la Fundación Mexicana „Cambio XXI“, hoy Fundación Colosio. Esos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin Planes de desarrollo</li> <li>• Actividades sin delimitación y normalización ( qué y cómo)</li> <li>• Sin asignación de recursos</li> <li>• Personal insuficiente</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar representado en la estructura orgánica para establecer los canales de comunicación y coordinación necesarios para su funcionamiento</li> </ul> |



|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>vaivenes dentro de la estructura de la organización no favorecieron la responsabilidad administrativa.</p>   | <p>y sin programa de capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acervo sin catalogación, clasificación y proceso físico adecuados</li> <li>• Falta de inventario físico del acervo</li> <li>• El Centro se convirtió en bodega (acumulación de número excesivo de ejemplares de materiales de divulgación atrasados).</li> </ul>                         | <p>conforme al marco jurídico. (Manuales de Organización y Procedimientos).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Catalogación y clasificación del acervo con el esquema de la Biblioteca del Congreso de EU.</li> <li>• Señalar necesidades de capacitación</li> <li>• Establecer políticas de desarrollo y administración de la colección</li> </ul> |
| <p>No ha existido un espacio asignado y adecuado para el Centro por lo que ha tenido múltiples cambios físicos en 28 años. Estuvo en la sede del Partido en todos sus edificios; después en Polanco en dos lugares: Descartes 11 (renta) y Julio Verne 51, sede de la Fundación</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maltrato físico del material y por agentes (hongos)</li> <li>• Pérdida de material</li> <li>• Las Secretarías que producen material no lo envían al Centro.</li> <li>• Se estima que falta material importante publicado por diversas instancias que forma parte de la <i>memoria</i> documental de la Institución.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurarle un espacio físico definitivo y adecuado.</li> <li>• Establecer convenios de conservación de algunos materiales con instituciones que tienen dispositivos técnicos para ello.</li> <li>• Normar el envío de las publicaciones.</li> </ul>  |

|  |   |  |
|--|---|--|
| Colosio, A.C., para volver nuevamente al Partido desde 2003.   |   |  |
| Los principales objetivos del Centro no se han alcanzado plenamente, como tampoco el resguardo de la <i>Memoria</i> documental de la institución y el Archivo Histórico. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se sirve a las tareas de investigación, estudio, capacitación, edición y divulgación del Partido.</li> <li>• El Centro perdió arraigo en la comunidad política.</li> <li>• Escasa utilización y promoción de los servicios.</li> <li>• Merma no cuantificable todavía de la <i>memoria</i> documental.</li> <li>• Sin Archivo Histórico.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un Comité de Biblioteca que impulse el cumplimiento de los objetivos del Centro, del resguardo de la <i>memoria</i> documental y del Archivo Histórico, y vigile la asignación de recursos para la realización de las actividades como sus tareas más importantes.</li> <li>• Funcionar conforme a un Reglamento</li> <li>• Promover los servicios entre los usuarios del Partido y con instituciones de investigación a través de todos los medios posibles.</li> </ul> |

**Cuadro 2. Diagnóstico del CNID „Adolfo López Mateos“**

A partir de este momento el Secretario facilitó el contacto con áreas importantes en la estructura del PRI para impulsar el objetivo de promover el

Centro y sus servicios: la Secretaría de Estrategia, Información y Propaganda y el Comité Nacional Editorial y de Divulgación. También lo hizo con la Contraloría del PRI, que entre sus funciones tiene la de apoyar a la Secretaría de Administración y de Finanzas en la elaboración de Manuales de Organización. Con esta última, se inició un periodo de trabajo muy productivo a partir de Octubre de 2009 gracias al acompañamiento en el proceso del Arquitecto Roberto Gamiño con quien se compartió la reflexión sobre las circunstancias particulares del Centro y las posibilidades de lograr sus objetivos como están señalados en los Estatutos del PRI y de La Fundación. Gracias a su excelente disposición y sensibilidad, se pudo pasar del diagnóstico al establecimiento de „Condiciones generales para la operación, actualización y desarrollo del CNID „Adolfo López Mateos“, que se pueden ver en el anexo 1. Estas „condiciones“ se expusieron nuevamente en Febrero de 2010 al Secretario de Administración, el interlocutor en el Partido. En este documento se llamó la atención hacia la situación poco favorable para desarrollar un proyecto de modernización del Centro, principalmente por los siguientes aspectos:

1. Frágil responsabilidad administrativa de las organizaciones de las que se dice que depende a partir del *acuerdo no escrito* (Fundación Colosio, A.C. – PRI).
2. Sin representación en la estructura orgánica a la que corresponde por Estatuto (La Fundación).

3. Sin definición de funciones y responsabilidades.
4. Desaparición de la estructura operativa con el paso del tiempo.
5. Sin recursos asignados para su operación.
6. Sin espacio físico permanente y adecuado para su crecimiento.
7. Necesidad de formar un Consejo Consultivo de Biblioteca.

De manera que para llevar a cabo el proyecto de modernización era necesario, aclarar cuál de las dos organizaciones -La Fundación o el PRI- se haría cargo de su operación y en qué términos. La difusa vinculación y la ambigüedad en este aspecto, resultó ser el principal obstáculo para su implementación. En la misma reunión, el Secretario de Administración autorizó la elaboración de los Manuales y en Marzo de 2010 la dedicación a estas tareas fue de tiempo completo para justificar en La Fundación la importancia y naturaleza del trabajo. Los manuales servirían para normar las actividades así como para demandar los recursos necesarios para el Centro como se señaló en las Condiciones para su operación.

## **Visión-Misión de desarrollo**

La Visión como ejercicio de proyección al futuro se realizó considerando las funciones que el Centro cumple dentro de los objetivos de las organizaciones y de sus propios objetivos de operación y desarrollo.

La visión es quizás uno de los ejercicios más importantes de la planeación estratégica pues requiere de gran sensibilidad de los participantes para facilitar la tarea de traducir sus deseos en un objetivo claro y de largo plazo que guíe el trabajo futuro. Es un aporte plural que se conjuga para crear una visión -en este caso la del Centro- y por lo tanto, es una declaración a la que se llega por consenso.

Lo que el grupo expresó en la visión-misión-valores, ejercicio que precedió la elaboración de los Manuales, ayudó a precisar la meta última del Centro, esto es, el enunciado de un objetivo a largo plazo. En este caso se estableció sobre la base de un criterio de calidad de la atención y de los servicios: „Proporcionar un servicio de excelencia a todos los usuarios“.

### **La Visión se expresó de la siguiente manera:**

El Centro Nacional de Información Documental „Adolfo López Mateos“ (CNID) aprovechando las mejores herramientas tecnológicas y procesos bibliotecarios de actualidad, proporcionará un servicio de excelencia a dirigentes, cuadros, militantes y afiliados del Partido Revolucionario Institucional, así como

investigadores y público en general. (*Manual de organización...*[Documento interno], 2010, h.7)

**La Misión del Centro se expresó de la siguiente manera:**

El Centro Nacional de Información y Documentación „Adolfo López Mateos“ (CNID) es la unidad encargada de administrar y acrecentar el acervo documental y audiovisual de carácter histórico, político, social y económico que posee la institución, así como preservar la *memoria* y archivo histórico del partido, facilitando la consulta y difusión a través de todos los medios disponibles a dirigentes, cuadros, militantes, afiliados, investigadores y público en general. (*Manual de organización...*[Documento interno], 2010, h.6)

**Valores:**

Los valores que nos comprometimos a observar en el desempeño del trabajo, también fueron enunciados y enfatizan el servicio ágil y oportuno, calidez en el trato al usuario y cuidado del acervo. (*Manual de organización...*[Documento interno], 2010)

En consecuencia, la identificación de la meta última, sirvió para definir los objetivos y líneas estratégicas (Cuadro 3) que seguiría el proceso para alcanzar esa meta. Los objetivos y líneas estratégicos corresponden a qué queremos y para qué lo queremos y los medios para alcanzar una meta específica; en este proceso, por las singulares condiciones en la trayectoria del Centro, se busca

sobre todo obtener el reconocimiento de las organizaciones y acatar lo que al respecto del Centro se establece en su marco jurídico que se traduzca en una administración responsable para que pueda cumplir con su misión.

| <b>Problemas identificados</b>   | <b>Objetivos Estratégicos</b>  | <b>Líneas Estratégicas</b>   | <b>Proyectos en Gestión</b>   |
|--|--|--|---|
| Débil reconocimiento institucional y frágil responsabilidad administrativa | Desarrollar los instrumentos administrativos que permitan identificar las responsabilidades, el ciclo de tareas y los recursos humanos necesarios que son fundamentales para el logro de los objetivos del CNID y los de las organizaciones de las que depende (PRI-Fundación Colosio, A.C.) | Reconocimiento institucional y adecuada estructura administrativa. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de Organización y Manual de Procedimientos</li> <li>• Reglamento de operación <b>(p)</b></li> <li>• Difusión de los servicios a través de Liga del CNID en el Portal del PRI</li> <li>• Catálogo en Línea</li> <li>• Sistema de Biblioteca y Archivo (Perfil de Proyecto).</li> </ul> |
| Falta de espacio físico adecuado y permanente.                             | Exponer la necesidad de contar con el espacio adecuado y delimitado para   | Espacio adecuado y permanente y observancia de normas para         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Biblioteca y Archivo (Perfil de Proyecto)</li> </ul>  |

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
|   | <p>las diferentes áreas de trabajo del CNID y tener en cuenta las atribuciones de la Fundación Colosio en materia de resguardo que el PRI le ha conferido para considerar su ulterior expansión</p>   | <p>bibliotecas y Archivos.</p>   |  |
| <p>Incumplimiento de los objetivos del CNID</p> | <p>Generar procesos de interlocución con líderes del Partido que forman parte de su Consejo Político Permanente y otros que impulsen la planeación, presupuesto y operación del Centro y otras tareas que se han delegado a la Fundación: Depositaria de la <i>Memoria</i> documental del Partido y encargada del</p> | <p>Respeto y Observancia plena de los Documentos Básicos del Partido y de los Estatutos de La Fundación.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejo Consultivo de Biblioteca y Archivo <b>(p)</b></li> <li>• Actualización permanentemente de la colección vía la compra <b>(p)</b> el canje y la donación.</li> <li>• Rescate, organización y difusión de la <i>Memoria</i> documental del PRI. <b>(p)</b></li> <li>• Sistema de Biblioteca y Archivo (Perfil</li> </ul> |



|  |                                    |  |              |
|--|------------------------------------|--|--------------|
|  | cuidado de su<br>Archivo Histórico |  | de proyecto) |
|--|------------------------------------|--|--------------|

**Cuadro 3. Objetivos y Líneas estratégicas.** En la columna Proyectos en gestión, la letra **(p)** significa proyecto pendiente, todos los demás están concluidos, algunos en operación otros en espera de ser revisados conjuntamente con los dirigentes.

### 3.3.2 Metas de mediano plazo

#### 3.2.2.1 Difusión de los servicios del Centro

##### a) Publicidad en la Revista *Examen*

La entrevista que se tuvo con el titular del Comité Nacional Editorial y de Divulgación Lic. Miguel González Avelar, en Enero de 2010, inicialmente buscó solicitar su apoyo para darle publicidad al Centro y se consiguió de manera importante pues desde el número de marzo de ese año y hasta noviembre de

2011 los servicios del Centro se difundieron entre la comunidad política en la revista del Partido, *Examen*, de aparición mensual.

#### **b) Liga en el Portal del Partido**

En la Secretaría de Estrategia, Información y Propaganda, dados los cambios se comunicó a dos diferentes titulares -al Lic. Ignacio Cabrera González y al Lic. Eduardo Cayetano García Puebla- la necesidad de tener una liga para el Centro en el Portal del PRI para facilitar la difusión de los servicios. Tener una ventana hacia el exterior, fue desde el principio un objetivo para comenzar a visibilizar al Centro y poner a disposición de los usuarios el catálogo en línea como cualquier biblioteca moderna; sin embargo, en principio hubieron restricciones de orden técnico y de contenido que tuvieron que ser estudiadas por esa Secretaría y por el Administrador del portal antes de autorizar su inclusión. Casi cinco meses después, mayo 2011, se consiguió la autorización de la citada liga. (Imagen de la página web del CNID „Adolfo López Mateos“. Anexo 2).

#### **c) El Catálogo en línea**

Para apoyar las tareas de creación de la página web del Centro, en Febrero de 2010 la Secretaría de Administración asignó un líder de proyecto y un Ingeniero en Informática. Esta experiencia resultó infructuosa y desgastante para el grupo, entre otras razones, por la incompreensión de la naturaleza de la información, su recuperación y presentación. No pudiendo avanzar en la dirección correcta, a principios de abril se abandonaron las tareas. Sin embargo, en ese mismo mes se

solicitó apoyo del Administrador del Portal y de la Dirección de Informática y Sistemas del PRI para trabajar conjuntamente en la que sería la página web del Centro. El fracaso de la experiencia anterior permitió darse cuenta, por un lado, dónde se encontraban las fallas y, por el otro, proponer modelos para presentar la información e integrar la página del Centro en ese primer momento. Otras tareas realizadas de manera simultánea permitieron avanzar con mayor rapidez en los meses siguientes. En Octubre la Dirección de Informática y Sistemas inició pruebas de la página: el catálogo en línea de acceso público (opac), el correo electrónico del Centro, los materiales digitalizados. También en ese mes se instaló la red local y el Sistema SIABUC.

Con estas acciones se reactivó el proyecto de Difusión de los servicios del Centro y poco más de un año después, en mayo 23 de 2011, tras las pruebas realizadas en el Catálogo en línea y considerado las observaciones de las personas que participaron en el proyecto, se montó definitivamente la página del Centro en el Portal del PRI.

### **3.2.2.2. Vinculación institucional**

a) Manual de Organización y Manual de Procedimientos.

En Enero de 2010 continuó el acompañamiento institucional a través de la Contraloría General del PRI en el proceso de la planeación estratégica, sin embargo, hasta Marzo del mismo año se inició la elaboración conjunta de un

Manual de Organización y un Manual de Procedimientos. Esta tarea se realizó conforme a un cronograma de actividades, no obstante, se prolongó dos semanas por revisiones y adecuaciones a la versión final terminada en el mes de Mayo.

Este instrumento permitiría establecer contacto con La Fundación para exponer las necesidades del Centro e impulsar sus tareas. En esos momentos La Fundación se encontraba sin titular y el tiempo se aprovechó al máximo para terminar los manuales mientras se esperaba la designación. La elaboración de los manuales permitió ahondar en la historia del PRI y de la Fundación, así como en sus Estatutos, además, constituyó un espacio de reflexión, de análisis, de discusión y de imaginación que contribuyó a la construcción del proyecto de modernización.

En el Manual de Organización se definió la estructura orgánica y el Centro se colocó en relación directa con la Presidencia de La Fundación. Se formularon políticas generales de procedimientos y servicios y, sobre los acervos, espacio físico, etc., se consultaron las normas relativas a Bibliotecas y Archivos para considerarlas en cuanto puedan realizarse cambios que favorezcan las condiciones actuales. (*International Standard ISO 11799, 2003*).

### **3.2.3. Metas de Largo Plazo**

Estas metas de largo plazo del Centro, como se señaló anteriormente, devienen de los objetivos de las organizaciones a las que pertenece y de sus propios objetivos.

#### **3.2.3.1. Fortalecimiento del Centro dentro de la institución**

##### **a) El Consejo consultivo**

En el Comité Nacional Editorial y de Divulgación además de solicitar apoyo para la difusión de los servicios del Centro en las revistas del PRI, se comentó sobre la necesidad de formar un Comité de Biblioteca. El titular sugirió al respecto, cambiar la idea de Comité por la de Consejo Consultivo, el cual se formaría con miembros destacados del PRI y podría ser o funcionar como un enlace de orden prescriptivo con La Fundación que tradujera las necesidades del Centro. Esta figura facilitaría la realización de los proyectos por considerarse un espacio de discusión y toma de decisiones que podría ayudar para superar el abandono del Centro y demás tareas.

Llevar a cabo la propuesta de formar un Consejo Consultivo no es una empresa fácil a pesar de su importancia, pues se necesita el impulso interior de la organización para la comunicación y consolidación de una iniciativa de estas características. Comprendiendo esta circunstancia en el camino recorrido en la institución hasta ese momento, se prefirió esperar un momento más propicio para

volver a tocar el asunto, pero teniendo claro su importancia fundamental para el logro de la meta última.

### **3.2.3.2. Preservación, custodia y disponibilidad de los materiales**

#### **a) Visita técnica de un especialista en papel**

En febrero de 2010 se solicitó una visita técnica de un especialista en papel del INBA quien hizo recomendaciones en cuanto a establecer rutinas y procedimientos de seguridad en el manejo de los materiales y equipo especial para proteger la salud. El prolongado abandono en que estuvo el material bibliográfico lo perjudicó de tal manera que algunos muestran señales de haberse contaminado por hongos. En efecto, según el diagnóstico del especialista, hubo cepas activas, pero aunque desaparecieron, sugirió seguir algunas recomendaciones.

Por otro lado, es visible la oxidación y acidificación del papel de algunos materiales de la *memoria* documental, principalmente el periódico *La República*, órgano oficial del PRI. Se tiene la colección en papel desde 1949 y hasta 2007 cuando cambió a su versión digital. Estas y otras publicaciones de indudable valor se encuentran en diferentes etapas de deterioro, las hojas son frágiles y demandan restauración y conservación en condiciones apropiadas que tendrán que considerarse en los proyectos que se elaboren en el futuro alrededor del

resguardo adecuado de la *memoria* documental de la Institución. (Conservación, reparación y exposición de periódicos antiguos..., 2004)

### 3.2.3.3. Archivo histórico

#### a) AGN Solicitud de Asesoría técnica

Cuando en Enero de 2010 se solicitó asesoría técnica al Jefe de Asesoría Archivística del Archivo General de la Nación, Lic. Gerardo Francisco Refugio Ramírez, sobre lineamientos en materia de archivos históricos - se hizo de manera informal- sin referencia precisa del Centro. La respuesta enfática que se recibió no dejó lugar a dudas y quedó claro que el enunciado de las tareas de La Fundación en su estatuto: *‘ser depositaria de la memoria del partido y encargarse del cuidado de su archivo histórico’*, dadas las condiciones, estaba muy lejos de llegar a cumplirse sin la justa valoración dentro de la organización de la importancia que tiene.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> En relación a que “... La biblioteca en la que estoy trabajando tiene como uno de sus objetivos ser depositaria de la memoria de la institución y encargarse del cuidado de su archivo histórico...” En este sentido lo que se les sugiere es que cuando una Institución no cuenta específicamente con un Archivo Histórico (Infraestructura, áreas de consulta, de reprografía, de restauración, mobiliario, personal especializado, instrumentos de control y de consulta, etc.) que garantice la conservación del patrimonio documental, lo ideal es que ese acervo documental se transfiera al Archivo General de la Nación para darle los procesos técnicos y cuidados adecuados que protejan su valor documental (valores secundarios) y sirvan de fuentes de información a la sociedad. Por lo anterior, al hablar de Archivo Histórico se tiene que cumplir con las características antes mencionadas.” (Comunicados vía correo electrónico de fecha 6 y 7 de enero de 2010).

No obstante la respuesta, esta persona sugirió consultar documentos al respecto en el portal del AGN y envió uno más sobre normas de bibliotecas y archivos. Estos materiales fueron útiles en algunas consideraciones a tener en cuenta para el trabajo bibliotecario y para otro proyecto sobre un Sistema de Información con la Oficina de Transparencia del PRI. En el último tercio del año 2010 esta Oficina solicitó la cooperación del Centro en el estudio de los *Lineamientos Generales para la organización y conservación de los Archivos de los Partidos y Agrupaciones políticas nacionales responsables en materia de transparencia ante el IFE*. (Lineamientos Generales para la Organización y Conservación de los Archivos..., 2011)

Resultado de ello fue la elaboración de un perfil de proyecto en enero de 2011, que fue revisado conjuntamente con la titular de esa oficina a finales de 2012 pero sin mayor trascendencia en la institución. Una vez más, y por otra vía, se puso de relieve la importancia de crear un Archivo Histórico, ahora no tanto por el significado para la organización como para cumplir con la obligación de garantizar el derecho al acceso a la información pública a los ciudadanos y la transparencia... (*Sistema de información del PRI*. [Documento interno], 2011)

### **3.3. Presentación de resultados y respuesta institucional**

La presentación formal de los resultados alcanzados en el Centro para avanzar hacia las metas de largo plazo no ha sido posible hasta el momento fundamentalmente por el débil reconocimiento del Centro y la ambigüedad que las



organizaciones mantienen respecto a cuál de las dos se hará cargo de su operación y dotación de recursos. Además hay dos factores que no se pueden ignorar: la preeminencia de las tareas electorales y el frecuente cambio en la dirección de las organizaciones que dificulta la marcha del proyecto.

#### **a) La Fundación y el proceso**

Una nueva dirección entró en funciones en La Fundación en Junio de 2010 y de inmediato se buscó la interlocución con el Presidente Lic. Marco Antonio Bernal pero los intentos fueron en vano. Por el contrario, esta administración terminó de desembarazarse del Centro y envió ciento veinte cajas de libros de una parte de la colección todavía en su sede. La selección y descarte representó un trabajo físico intenso realizado bajo presión para dejar libre un área en el PRI que se estaba ocupando provisionalmente. Parte del material recibido era resultado de rezagos en la distribución en la Fundación de otras administraciones que afectó nuevamente las funciones y objetivos del Centro por la razón de tomarlo como bodega. En octubre se entregaron los Manuales a La Fundación y por supuesto, la solicitud fue de revisarlos conjuntamente para ampliar la información y avanzar en sus propuestas. Esto no ocurrió a pesar de la insistencia de abordar el asunto a finales de ese año y principios del 2011.

Para Junio de 2011, La Fundación lanzó una convocatoria para discutir las ideas fundamentales para conformar la Plataforma Electoral del PRI 2012-2018 a través de foros, reuniones y encuentros de consulta en todo el país que se llamó

„Programa para México“. El periodo de consulta y conclusiones fue superior a cuatro meses (15 de junio-30 de octubre). En noviembre La Fundación presentó la Plataforma Electoral del PRI. Es clara la importancia de estas tareas para la Fundación a las que prestó atención absoluta dentro del proceso hacia las elecciones presidenciales del 2012.

En marzo de 2012 cambió nuevamente la presidencia en La Fundación y se solicitó revisar los Manuales, esta vez con el Mtro. César Camacho Quiróz, sin embargo, los „Encuentros por el futuro de México“ -una serie de reuniones con académicos, especialistas, líderes de opinión y sociedad civil para dialogar sobre seis aspectos fundamentales del futuro del país- atrajeron la atención de La Fundación y la revisión se volvió a posponer, de allí los intentos para buscar acercamiento no fructificaron.

Hasta el momento, Mayo de 2013 La Fundación no tiene titular.

## **b) El PRI y el proceso**

A lo largo de este informe fue señalado el apoyo del PRI para alcanzar algunas de las metas propuestas a partir de la discusión de la problemática del Centro con la Secretaría de Administración. Este apoyo fue favorable al Centro hasta cierto punto, pues proyectos más ambiciosos como la completa sistematización de la colección no pudieron llevarse a cabo.<sup>15</sup> Por otro lado, el reporte de actividades se

---

<sup>15</sup> En junio de 2010 la Secretaría de Administración solicitó un plan para catalogar y clasificar el acervo (personas, tiempo de ejecución, costo, etc.) Se presentó una propuesta de trabajo temporal para cuatro

envió regularmente a esta Secretaría hasta el primer tercio del año 2011 cuando se tuvo la última reunión con esa Administración. La sugerencia fue de insistir para en dialogar con La Fundación.

En el PRI los cambios en la Presidencia y en la Secretaría de Administración en el primer trimestre de 2011 comenzaron meses después a dificultar la relación laboral y la provisión de materiales de trabajo, a pesar de la comunicación entusiasta de los logros alcanzados en el Centro. En ese mismo año, en Diciembre cambió nuevamente la Presidencia que se abocó al proceso electoral federal 2011-2012.

No obstante las circunstancias de cada cambio, el proyecto „Sistema de Información del PRI“ se envió a estos dos últimos Presidentes del Partido, Humberto Moreira y Pedro Joaquín Coldwell confiando en su importancia, pero no se recibió respuesta.

El PRI tiene en puerta procesos electorales en catorce Estados en julio de 2013.

---

personas por un año y medio, estimando que en ese tiempo se podría sistematizar la información del Centro. Sobre el mismo asunto, dos meses después, la misma Secretaría pidió cotizar a compañías especializadas para realizar ese mismo trabajo pero sobre las cotizaciones recibidas ya no hubo comentarios. El Lic. Miguel Luis Medina ‘encargado’ del Centro, refiere que más de una vez la institución ha solicitado a compañías esta información.

### 3.3.1. Realización del OPEDEFO PF y nuevo punto de partida

Después de tres años se realizó un balance de la situación del Centro. Para ello, En el mes de Marzo de 2012 a través de un modelo de la planeación que se conoce como OPEDEFO PF o (FODA o DAFO) se analizaron: sus oportunidades y riesgos futuros, sus debilidades y potencialidades.

Este examen confirmó las **debilidades** latentes desde el diagnóstico:

- Débil reconocimiento institucional y frágil responsabilidad administrativa que deviene de los cambios frecuentes de dirigentes que obstaculiza el cumplimiento de sus objetivos.

Las **potencialidades (fortalezas)** del Centro surgieron de esas debilidades y se expresan como:

- un proyecto de trabajo justificado con objetivos claros que se inscriben en su marco jurídico.

Como **oportunidad** para sensibilizar sobre la problemática en las organizaciones y cumplir con lo establecido en sus estatutos, la experiencia orienta hacia:

- seguir una estrategia diferente para conseguir la interlocución en las organizaciones, más adecuada a sus circunstancias, a través de

agentes facilitadores que favorezca el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo.

De este modo se pretende anular los **peligros o amenazas** que provienen no del exterior, sino de las propias organizaciones por los cambios frecuentes en su dirección que han dejado de ver al Centro como un medio a través del cual el Partido cumple parte de las funciones sociales que tiene. El Centro sirve como medio para la transmisión de su ideología no sólo a los militantes, sino a todos los ciudadanos (Cárdenas Gracia, 2007) y como tal, es una biblioteca pública.

Los resultados del análisis se tradujeron inicialmente en un documento de propuestas dirigidas a La Fundación, pero en este momento, por el cambio de estrategia, se mantendrá como guía para las acciones que se llevarán a cabo y para medir el avance del plan estratégico hacia el cumplimiento de los objetivos de largo plazo del Centro.

### **3.4 Evaluación del proceso de planeación estratégica**

El enfoque clásico guió el proceso de planeación estratégica y sirvió bien por muchas razones; en primer lugar, porque es muy seductor pensar en el éxito, imaginar un futuro ideal. Sin embargo, muy pronto, aún antes de saber que hay otros enfoques de estrategia se sintieron sus limitaciones y ello causó cierta frustración, ya que las metas establecidas para el Centro fueron trazadas en

correspondencia con las de las organizaciones, pero sin causar el efecto esperado.

La experiencia mostró lo que el enfoque procesualista sostiene: las organizaciones son demasiado imperfectas para cumplir con el enfoque clásico de formulación e implementación. De modo que el enfoque procesualista se acomoda más con las circunstancias que se viven de cerca en las organizaciones de las que depende el Centro y de la propia historia del Centro. Ahora bien, esta perspectiva también es útil tenerla en cuenta porque el Centro pertenece a organizaciones políticas y permite entender el ambiente en el cual se desarrollan las tareas: un alto grado de incertidumbre, de movilidad de dirigentes, de cuadros operativos y sobre todo de un intenso proceso de negociación entre sus miembros para definir objetivos.

Sin embargo, se estima la utilidad del enfoque clásico justamente por la metodología que aporta, porque sin ésta habría sido más difícil establecer el objetivo más alto y en consecuencia, las líneas estratégicas que se cree deberían seguir el proceso. Fue muy importante también profundizar en la historia del Centro y los estatutos de las organizaciones a las que pertenece para conseguir la congruencia del plan estratégico. Este plan fue elaborado de manera consciente y explícita y se consideraron los compromisos de estas organizaciones políticas con la sociedad. También se aprecia su valor porque permitió a los miembros del grupo situarse a lo largo del proceso de planeación, saber de dónde se partió y hasta dónde se llegó, cómo se consiguió y lo que falta por hacer. Ayudó a

ganar perspectiva -¿qué se va a hacer a partir de ahora?-. Esto representa un nuevo punto de partida en las tareas hacia el desarrollo del Centro.

En este momento se piensa como lo más conveniente combinar ambos enfoques estratégicos en función de las características de las organizaciones y del propio proceso en sí, sin llevar los atributos de ninguno al extremo, porque ello no es posible en la realidad. En general, se consideran positivos los objetivos alcanzados a la fecha a pesar de los obstáculos y tienen nuestro reconocimiento por ser el resultado de un arduo trabajo personal y de equipo con muchas personas dentro y fuera de la institución.

## Conclusiones

Al término del proceso de planeación estratégica las principales conclusiones a que se llegó fueron que una frágil responsabilidad administrativa del Centro derivada de los múltiples cambios de dirigencia y estructura de organización en el PRI no se superó bajo la tutela de La Fundación Colosio. En consecuencia, en la actualidad a partir del „convenio“ para su modernización establecido por estas organizaciones, el Centro se encuentra en una situación de ambigüedad respecto a su administración que afecta su operación y desarrollo. Este mismo patrón de cambio y sus consecuencias se observó en las tareas relacionadas con el cuidado de la *memoria* documental y el Archivo Histórico a cargo también de la Fundación Colosio.

Las respuestas a algunas de las preguntas que esta investigación se propuso para iniciar el plan estratégico para la modernización se encontraron en las fuentes producidas por las mismas organizaciones, los antecedentes y la trayectoria del Centro. En éstas, los cambios de dirigencia y estructuras de organización del Comité Ejecutivo Nacional se revelaron como la principal causa de los cambios de administración del Centro en sus primeros años y se estima que en buena parte esto repercutió en la frágil responsabilidad administrativa.

Los cambios de dirigencia son una constante en las organizaciones de manera que en la actualidad esa frágil responsabilidad administrativa persiste a pesar de la tutela del Centro por la Fundación Colosio.



Por otra parte, el hecho de que actualmente el Centro se encuentre en la sede del PRI es parte de esa trayectoria de cambios de dirigencias y otros factores en el pasado como el deceso de la que fuera su única directora, la desintegración del grupo de trabajo, la multa al partido en el año 2000 que impactó en el pago de la renta del lugar que ocupaba en Polanco, así como actualmente el „convenio“ para su modernización, son señalados en el informe como elementos que contribuyeron a que el Centro y sus objetivos fueran “invisibles”, en perjuicio de la dotación de recursos y la vinculación necesaria para llevar a cabo las tareas establecidas en el marco jurídico.

De este convenio de modernización no hay registro escrito y se desconocen sus términos, tan sólo el testimonio del „encargado“ del Centro quien refiere que estos consistían en reclasificar la colección con el esquema de la Biblioteca del Congreso de Estados Unidos, además de la promesa de contratar a dos o tres bibliotecarios para que en caso de retiro, se pudiera seguir prestando el servicio sin afectar al Centro y a sus funciones. El Centro, por otro lado, permanecería en las instalaciones del PRI.

El citado „convenio“ en la realidad puso de manifiesto la ambigüedad en la que ha caído la administración del Centro precisamente porque las demandas de vinculación necesaria no se han atendido y, estando el Centro fuera del foco de las organizaciones, se ha dificultado la obtención de recursos. Esa ambigüedad en la administración se comprende ahora como resultado de los cambios en las

dirigencias, la invisibilización del Centro y la preeminencia de las actividades electorales a la que se vuelcan las organizaciones.

Los objetivos de la investigación se cumplieron parcialmente y a pesar de los obstáculos se formuló el plan estratégico para la modernización del Centro congruente con los objetivos de las organizaciones para coadyuvar en el cumplimiento de sus funciones sociales, porque el Centro es un medio a través del cual se cumple parte de esas funciones. Para visibilizarlo una de las primeras tareas fue la de comenzar a sistematizar la información y difundirla a través de catálogo en línea. Por otro lado, se retomaron tareas en las atribuciones de la Fundación Colosio como las de resguardo de la *memoria* documental del PRI y el Archivo Histórico de las que se tienen avances en el plan. Estas funciones se abordaron porque aunque no parecían estar dentro del esquema inicial de la investigación están estrechamente relacionadas e impactan en las tareas del Centro y del PRI. En el primer caso, la *memoria* documental es parte del acervo y constituye la fuente de consulta de documentos primarios utilizada por investigadores y público en general; en el segundo, es solicitud frecuente de los que acuden al Centro acceder al Archivo Histórico, una tarea pendiente de implementarse por las organizaciones para cumplir con sus propios estatutos y con los objetivos de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

La importancia del estudio radica en la reflexión que se hace sobre esta problemática, puesto que la ironía radica en que aun cuando el PRI, a lo largo de

su historia no desarrolló un trabajo sistemático de su trayectoria a través de un área especializada que registrara puntualmente sus distintas etapas como organización política, no lo convirtieron en un partido sin memoria histórica, ya que durante ese lapso existen diversos documentos aislados que dan cuenta del trabajo del PRI como partido en el gobierno. Esta situación del PRI de transitar sin un “faro histórico” no limitó para que analistas e investigadores abordaran el tema del PRI como un rubro de interés académico, a pesar de las dificultades que implicaba indagar acerca de su historia. No fue pretexto, sino un reto para ellos dar forma y contenido a los datos que hablaban del PRI o de sus antecesores.

En ese contexto, a pesar de los peros, se generó una literatura en torno a la vida institucional del PRI, que facilitó entender el sistema político del país en sus distintos tiempos: llámese la etapa del “caudillismo” o la era de los “universitarios” que condujeron a esa organización partidista.

Empero, todo este esquema de “levantar piedras” para encontrar la información requerida respecto al PRI se concluyó en la campaña de Miguel de la Madrid, cuando se dieron los primeros pasos para constituir una área encargada responsable de darle una cuadratura a la vida documental del PRI y formalizar este trabajo en un Centro de Documentación.

Este proceso de sistematizar la información de manera profesional, ha sido todo un reto para las personas que iniciaron y continúan con esta labor, porque el PRI, a pesar de respetar las normas que rigen la vida partidista, ha tenido dificultades para la atención y observancia de este capítulo fundamentalmente por

dos razones ya expuestas: la primera, porque sus dirigentes, tanto en el PRI como en la Fundación Colosio, atienden principalmente el tema electoral y, la segunda, porque los avances “logrados” en el terreno por fortalecer el Centro no han tenido continuidad.

Esta realidad ha provocado que el PRI y la Fundación Colosio no estén cumpliendo del todo con lo que establecen sus propios Estatutos y se queden cortos con los objetivos de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

La situación del PRI de trabajar a medias tintas en materia de documentación contrario a lo que establece el COFIPE y la Ley de Transparencia, se puede corregir y representa una oportunidad para diseñar toda una metodología estratégica para avivar un sistema de información que responda a los tiempos de observancia.

Es en este contexto en el que este informe da cuenta de la importancia que tiene el reconocimiento pleno de La Fundación de la responsabilidad que el PRI le confirió. Así mismo, se busca sensibilizar a las organizaciones sobre la problemática para propiciar condiciones de estabilidad a los proyectos y transitar entre los cambios con las menores afectaciones posibles. La intención es superar el abandono del Centro para que pueda conseguir sus metas de largo plazo e implementar el Archivo Histórico de una institución que pronto será nonagenaria y que tiene un papel fundamental en la historia de México.

## Bibliografía

Ackoff Russell, L. (2005). *Un concepto de planeación de empresas*. México: Limusa.

Acle Tomasini, Alfredo. (1990). *Planeación estratégica y control total de calidad*. México: Grijalbo.

*BILINDEX: una lista bilingüe en español e inglés de encabezamientos de materia, equivalentes en español de los encabezamientos de la Biblioteca del Congreso de los Estados Unidos*. (1990) California: Floricanto Press.

Cambio XXI Fundación Mexicana. Estatutos. En: [Agenda conmemorativa] 1992: 75° Aniversario de la Constitución Mexicana. [1992?]. México: Centro de Producción Gráfica.

Cárdenas Gracia, Jaime F. (2007). *Partidos políticos y democracia*. México: Instituto Federal Electoral.

Conservación, reparación y exposición de periódicos antiguos. En: *Colección Josep Bosch: un proyecto privado para la recuperación, restauración, conservación y exposición de periódicos históricos de todo el mundo* (2004). Recuperado el 13 de mayo, 2013 de: [http://www.josepbosch.net/sp\\_conserv.html](http://www.josepbosch.net/sp_conserv.html)

*Consulta popular en las reuniones nacionales; Consulta popular en las reuniones estatales; Consulta popular para el fortalecimiento municipal; Consulta popular en el Distrito Federal; Consulta popular en los foros campesinos; Consulta popular [con grupos específicos de la población]; y Síntesis de la Consulta popular*. (1982). México: IEPES: Coordinación General de Documentación y Análisis.

Coordinación General de Documentación y Análisis. En: *Organización, funciones y procedimientos del Comité Ejecutivo Nacional. Tomo III* (1982). [México]: PRI. Comité Ejecutivo Nacional.

Chandler, Alfred Dupont. (1979). *Strategy and structure: chapter in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Mass. : M.I.T Press.

*XIV [décima cuarta] Asamblea Nacional Ordinaria: memoria documental, septiembre de 1990*. (1990). México: PRI.

*Directorio PRI*. (1982). [México]: Partido Revolucionario Institucional, Secretaría de Organización.

*Directorio PRI C.E.N. [1983?] [México]: PRI, Comité Ejecutivo Nacional.*

Discurso pronunciado por el licenciado Miguel de la Madrid Hurtado, ante la VI Convención Nacional del Partido Revolucionario Institucional, al protestar como candidato a la Presidencia de la República, el 11 de octubre de 1981. En: *El Partido y La Campaña de la Revolución: apunte para su historia 1981-1982*. (1982). México: PRI, Secretaría de Información y Propaganda

Fundación Colosio, A.C. (2003). *Estatuto*. [México]: La Fundación.

Goodstein, Leonard David...[et al.]. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá: México: McGraw-Hill.

*ISO 11799: Information and documentation-Document storage requirements for archive and library materials*. (2003). Switzerland: International Organization for Standardization.

*Library of Congress Clasificación Schedule (Super LCCS on CD) (1997)*. Farmington Hills, Mich.: Gale Research.

*Lineamientos Generales para la Organización y Conservación de los Archivos de los Partidos Políticos Nacionales responsables en Materia de Transparencia ante el Instituto Federal Electoral*. (2011). Recuperado el 13 de mayo, 2013 de: [https://normateca.ife.org.mx/internet/files\\_disp/27/98/Lineamientos\\_Archivos\\_Partidos\\_Politicos\\_2011%20%282%29.pdf](https://normateca.ife.org.mx/internet/files_disp/27/98/Lineamientos_Archivos_Partidos_Politicos_2011%20%282%29.pdf)

López Portillo, J. R. (1982). Mecánica y procedimiento de sistematización de la consulta popular. En *Síntesis de la Consulta popular*. México: IEPES.

Lugo, A. (1983). [La ideología, instrumento de cambio, no conjunto de entelequias] En: *Comisión Nacional de Ideología, Expediente 1: Instalación y programa de trabajo*. México: PRI, Comité Ejecutivo Nacional, Comisión Nacional de Ideología.

*Manual de organización [del] Centro Nacional de Información y Documentación 'Adolfo López Mateos'*. [Documento interno] (2010). México: PRI, Fundación Colosio, A.C.

*Manual Síntesis de Pensamiento Político Miguel de la Madrid: Campaña presidencial 1981-1982*. (1982). México: PRI. Coordinación General de Documentación y Análisis.

*Miguel de la Madrid: Itinerario de una campaña del 24 de abril al 4 de mayo de 1982*. (1982). México: PRI, Secretaría de Información y Propaganda.

*Miguel de la Madrid H: Memoria Gira Prioridades Nacionales.* (1981-1982). [México]: PRI, Coordinación de Prioridades Nacionales, IEPES, Coordinación de Documentación y Análisis, Secretaría de Información y Propaganda.

Mintzberg, R. (1991). *Mintzberg y la dirección.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.  
Oliver E. Williamson y Winter, Sidney G. (Comps.). (1996). *La naturaleza de la empresa: orígenes, evolución y desarrollo* (1996). México: Fondo de Cultura Económica.

Organización, funciones y procedimientos del Comité Ejecutivo Nacional. (1982). [México]: PRI, Comité Ejecutivo Nacional.

Partido Revolucionario Institucional (México). (1991). *Documentos básicos. XIV Asamblea Nacional Ordinaria.* México: PRI, Secretaría de Información y Propaganda.

Partido Revolucionario Institucional (México). (2008). *Documentos Básicos: aprobados en la XX Asamblea Nacional Ordinaria 23 de Agosto de 2008, Aguascalientes, México.* [México]: PRI, CEN, Comité Nacional Editorial y de Divulgación.

*El Partido y La Campaña de la Revolución: apunte para su historia 1981-1982.* (1982). México: PRI, Secretaría de Información y Propaganda.

*Pensamiento político: Miguel de la Madrid Hurtado.* (1982). México: PRI, Coordinación General de Documentación y Análisis.

Quinn, James Brian. (1993). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos.* México: Prentice- Hall.

Steiner, G. A. (2004). *Planeación estratégica: lo que todo Director debe saber.* México: CECSA.

Taylor, B. y Harrison, J. (1991). *Planeación estratégica exitosa.* Colombia: Legis.

Valdés Hernández, Luis Alfredo. (2005). *Planeación estratégica con enfoque sistémico.* México: UNAM, Facultad de Contaduría y Administración.

Visita a la Coordinación General de Documentación y Análisis del CEN del PRI.  
En: *Miguel de la Madrid: Itinerario de una campaña del 24 de abril al 4 de mayo de 1982.* (1982). México: PRI, Secretaría de Información y Propaganda.

Whittington, R. (2001). 2ª. Ed. *¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?.* Madrid: Thomson.

## Anexo 1. Propuestas de operación del CNID

DF México, 8 de febrero de 2010

CNID.-006

Ref.: Propuestas operación CNID

Lic. Ernesto Enríquez Rubio

Secretario de Administración del

Partido Revolucionario Institucional

P r e s e n t e

Las siguientes son algunas propuestas que se estima pertinente considerar como **condiciones generales para la operación, actualización y desarrollo** del Centro Nacional de Información Documental ‘Adolfo López Mateos’ expuestas grosso modo en la reunión que tuvimos con usted el pasado 4 de enero.

1. Definir de quién va a depender el Centro dentro de la organización, esto es, PRI o Fundación Colosio.

Situación presente:

Aunque uno de los fines sociales de la Fundación Colosio, A.C. es encargarse del Centro en amplio sentido, éste no está representado en su estructura orgánica por lo que se desconoce la unidad administrativa a la que pertenece y, por lo tanto, los canales de comunicación y coordinación no están definidos. Por otro lado, al estar en la sede del PRI se tiene apoyo económico de la Secretaría de Administración pero es limitado.

2. Asegurar recursos para la operación.

Situación presente:

Es fundamental que el Partido, o la Fundación Colosio A.C. asuman la responsabilidad del Centro para asegurar el cumplimiento de sus objetivos y, en consecuencia, la asignación de recursos esté garantizada para llevar a cabo los proyectos de corto, mediano y largo plazo que se elaboren. Se solicita que el Centro funcione conforme al marco jurídico en que se inscribe.

3. Tener un espacio físico adecuado.



Asegurarle un espacio físico definitivo con posibilidades de crecimiento y con las condiciones de seguridad necesarias para la salvaguarda del acervo que requiere un recinto de este tipo, esto quiere decir, con el mantenimiento y acondicionamiento permanente y que se ajuste, en lo posible, a la normatividad en la materia.<sup>16</sup>

4. Asignar un jefe de proyecto de operación técnica.

Necesario para llevar a cabo las tareas de orden técnico que nos permitan contar con una liga en el portal del Partido para la difusión de la historia documental del partido: Asambleas, congresos, documentos básicos, etc., así como promover los servicios del Centro entre los simpatizantes del Partido, diversos grupos ciudadanos y con instituciones de investigación a través del catálogo en línea.

5. Elaborar manual de organización y procedimientos.

Necesario llevar a cabo los ajustes señalados (dependencia) para elaborar e insertar la descripción de esta unidad administrativa en la estructura orgánica correspondiente.

Situación presente:

No se cuenta con manuales de organización y procedimientos de esta unidad administrativa, por lo tanto las funciones y responsabilidades no están claramente definidas y la operación y desarrollo del Centro se han visto afectados gravemente, al grado de desaparecer su estructura operativa con el paso del tiempo. De contar con una plantilla de 7 trabajadores y un jefe, sólo una persona permaneció en calidad de 'encargada'. Ello muestra, como reveló el diagnóstico, que el Centro perdió el arraigo y reconocimiento que pudo haber tenido dentro de la organización y en la comunidad política.

6. Convocar un Consejo Consultivo de Biblioteca

---

<sup>16</sup> International Standard ISO 11799 sobre requerimientos para el almacenamiento de documentos en archivos y bibliotecas: ubicación, construcción, inercia climática, estructura interna, sistemas de detección y extinción de fuego, de ventilación y calidad del aire, muebles y equipo, limpieza y desinfección, plan de control de desastres, etc.

Integrar el Consejo con los titulares o por quienes ellos designen de las siguientes Secretarías: Administración, Divulgación Ideológica, ICADEP, Cultura, Fundación Colosio, Finanzas, entre otras, que sirva como un espacio de discusión y diálogo, que presente iniciativas concretas en el presente y en escenarios futuros, con objetivos claros de divulgación, capacitación política e investigación y con un perfil de los integrantes que considere su preparación académica y compromiso político como características deseables. Por otro lado, que este Consejo vigile el cumplimiento de los objetivos del Centro, así como la asignación de recursos para la realización de sus actividades. Por último, el Consejo debe establecer políticas de desarrollo de la colección y autorizar el Reglamento de los servicios.

## 7. Capacitación de Personal

Para el desarrollo óptimo de las tareas de sistematización de la información y atención a los usuarios, las dos personas que atendemos el Centro, solicitamos recibir capacitación en la utilización del Programa SIABUC (software auxiliar en las tareas cotidianas de una biblioteca) que la Fundación Colosio adquirió en 2008. En este momento se está utilizando únicamente un módulo de los 10 que lo constituyen. La Universidad de Colima propietaria del programa, ofrece cursos para los clientes en sus instalaciones Y/o en la propia universidad. Una cotización ya ha sido solicitada.

Sin más por el momento y esperando contar con su atención reciba cordiales saludos,

A t e n t a m e n t e

Lic. Angélica Palafox Islas

Lic. Miguel Medina H.

Ccp. Lic. Armando Salinas Moreno. Titular de la Unidad de Servicios Generales y Recursos Materiales del CEN del PRI.

## Anexo 2. Imagen página web del CNID „Adolfo López Mateos“

