



Date : 13/07/2006

**Misiones Llenas De Significado, Visiones Válidas Y Valores Virtuosos: Una Exploración**

J E Davies  
Director – LISU, Research School of Informatics,  
Holywell Park  
Loughborough University, Loughborough. Leics.  
England. LE11 3TU.  
Tel +44(0)1509 635681  
Fax:+44(0)1509 635699  
email: [j.e.davies@lboro.ac.uk](mailto:j.e.davies@lboro.ac.uk)

Traducción: Àngels Massísimo, [amassisimo@ub.edu](mailto:amassisimo@ub.edu)

<b>Meeting:</b>	<b>133 Management and Marketing</b>
<b>Simultaneous Interpretation:</b>	<b>Yes</b>
WORLD LIBRARY AND INFORMATION CONGRESS: 72ND IFLA GENERAL CONFERENCE AND COUNCIL	
20-24 August 2006, Seoul, Korea	
<a href="http://www.ifla.org/IV/ifla72/index.htm">http://www.ifla.org/IV/ifla72/index.htm</a>	

**Resumen**

## **Introducción**

Esta comunicación explora el lugar de la misión, la visión y los valores de la organización a la hora de facilitar la planificación y el desarrollo de servicios a un nivel estratégico. Se ofrecen definiciones de misión, visión y valores institucionales y se comentan algunos principios subyacentes que se consideran centrales para el desarrollo y cumplimiento de aquéllos. Sigue una sección en la cual se examinan brevemente ejemplos seleccionados de documentos publicados sobre misión, visión etc. Después se comentan los aspectos prácticos y mecánicos de desarrollo, con particular referencia a la experiencia reciente de LISU, donde, habiendo redefinido el papel y la esfera de actividad de la institución, la misión, las metas y los valores fueron completamente revidados. La comunicación termina con algunas reflexiones sobre la sostenibilidad de esta clase de documentos de principios.

## **Contexto**

Antes de abordar plenamente la exploración de vision, misión y valores en esta comunicación, quizá sería saludable reflexionar sobre el tema contextual escogido para esta sesión por la Sección de Gestión y Márketing. Se ha titulado, de manera inspiradora, “Instrumentos de planificación estratégica para la gente del mañana – profesionales de las bibliotecas y la información del siglo XXI” y, como tal, constituye una divisa laudable tras la cual reunirse. No obstante, podría argüirse, muchos de los instrumentos para la gente del mañana, incluyendo misión, visión y valores, no son necesariamente nuevos, pero deben ser contemplados y utilizados de formas nuevas si las agencias de información y sus gestores han de conseguir lo que se necesita. El imperativo de determinar, y revisar regularmente, el propósito y la dirección estratégicos siempre ha sido evidente. Lo que quizá es nuevo en el siglo XXI es que las penalizaciones por dejar de hacerlo son más severas, en términos de una menor calidad del servicio y de oportunidades perdidas. Por ello, los gestores necesitan, como nunca antes, equiparse y equipar a quienes les rodean con el conocimiento, las habilidades y las actitudes para aplicar las técnicas modernas de gestión. El jurado todavía puede decidir respecto a si bastantes de ellos podrán superar el reto.

---

En este punto, también es pertinente reconocer que misión, visión y valores no han sido siempre vistos de manera entusiasta o positiva por quienes buscan gestionar bien. Por decirlo brevemente, a veces han tenido “mala prensa”. Ello puede atribuirse a diversos factores. En primer lugar, pueden haber sido mal enunciados, con demasiado énfasis en la retórica, más que en lo sustantivo. (Para ejemplos inventados de afirmaciones de misión casi sin significado, pero con mucha palabrería, no hay que ir más lejos que a las excelentes páginas del web de Dilbert<sup>1</sup>.) En segundo lugar, puede existir una falta de resonancia entre el sentir de las afirmaciones y la realidad de la cultura y modo de operar de la organización. Tercero, pueden ser tan oscuros que los interesados no puedan

---

<sup>1</sup> Generador de definiciones de misión de Dilbert:  
<http://www.unitedmedia.com/comics/dilbert/games/career/bin/ms.cgi>

identificarse con ellos. Sería ingenuo ignorar esos factores y, hasta cierto punto, esta comunicación es un manifiesto, o una polémica, por un desarrollo de mejores declaraciones de misión.

### **Algunas definiciones**

Es importante definir los términos en esta exploración. A continuación se ofrecen algunas definiciones simples.

#### **MISIÓN**

Declaración del propósito y las funciones -por qué existe el servicio, qué hace, a quién sirve

#### **VISIÓN**

Declaración del estado futuro deseado -dónde quiere estar el servicio

#### **VALORES**

Declaración de los principios y creencias compartidos en el seno de la organización

#### **‘STAKEHOLDER’**

Éste es otro término importante que saldrá en la discusión. Para los propósitos de esta comunicación, se utiliza para describir y abrazar todos aquellos que tienen un interés en el servicio, incluyendo: los que lo financian, los que diseñan las políticas, los gestores, el personal de todos los grados y niveles, los proveedores y la comunidad de usuarios, incluyendo los potenciales.

### **Cuestiones de planificación estratégica**

Los papeles jugados por misión, visión y valores a la hora de apoyar la planificación estratégica son muchos y variados. Su desarrollo inicial actúa como un catalizador para determinar el carácter de la organización. El pensamiento reflexivo asociado con el hecho de definir misión, visión y valores capacita para una evaluación de la posición actual de una institución y de su servicio, así como para determinar una dirección clara y coherente para su futuro. El proceso implica una revisión completa de las metas y objetivos institucionales, así como de la ética subyacente.

Así, la actividad estimula preguntas importantes en relación con la organización, como son:

¿Qué clase de organización es ésta?

¿Qué clase de organización debería ser –ahora y más adelante?

¿Qué clase de organización queremos que sea –ahora y más adelante?

Preguntas similares se pueden hacer en relación con el servicio y con la dirección global en que se toma una estrategia.

Turock y Pedolsky enumeran preguntas similares en relación con definiciones de misión en su manual sobre planificación financiera. Éstas incluyen: ¿Quiénes somos? ¿Por qué estamos aquí? y ¿Cuál es nuestro negocio? A estas tres, en vista de la

discusión anteriormente planteada en esta comunicación, sería bueno añadir ¿Hacia dónde vamos? (Turock 1992).

Los valores de una organización pueden emanar de una ética profesional más amplia y profunda, y es pertinente aquí desacar el *Statement of Core Values of Librarianship and associated policy statements* de la American Library Association<sup>2</sup>, así como los *Ethical Principles and Code of Professional Practice for Library and Information Professionals* del CILIP<sup>3</sup> en el Reino Unido.

Una vez determinados, misión, visión y valores sirven de foco alrededor del cual la futura estrategia y prioridades operacionales pueden desprenderse de manera coherente y racional. Planes, iniciativas, decisiones y acción fluyen libremente y de manera natural de una serie general de principios guía que permiten a los interesados concentrarse, día a día, de una manera más completa en la excelencia de la ejecución más que en la dirección del viaje. Para una discusión extensa, si no exhaustiva, de las relaciones entre estrategia y misión, visión y valores, no hay nada mejor que consultar el capítulo sobre Foco Estratégico en el excelente libro de Corral sobre gestión estratégica (Corral 2000).

### **El desarrollo de las definiciones de Misión, Visión y Valores**

Si misión, visión y valores han de ser creíbles como fundamentos para la prestación del servicio; eficaces a la hora de apoyar su dirección estratégica; y lo bastante robustos para adaptarse a los flujos y reflujos de la suerte de la organización; necesitan desarrollarse con un alto grado de reflexión y cuidado. Ello es particularmente importante si hay que superar la pobre visión con que esas definiciones se hicieron, a veces, en el pasado. Han de verse de manera positiva como una expresión clara e inambigua del propósito y de las aspiraciones del servicio.

Algunos principios subyacentes son centrales para su desarrollo y cumplimiento exitoso. Se pueden resumir en una serie de preguntas relacionadas con lo siguiente:

- Significado
- Credibilidad
- Aceptabilidad
- Posibilidad de ponerlos a prueba

La primera pregunta que hay que hacer es: ¿Significan alguna cosa las definiciones? Siempre es demasiado fácil adoptar un lenguaje oscuro, vago y lleno de jerga en la redacción. Ello es particularmente así si la intención de la redacción, aunque sea de manera inadvertida, es impresionar, más que crear una sólida hoja de ruta para la prestación del servicio. Todos los interesados deberían poder entender el significado de esas definiciones. En el Reino Unido, la Campaña para el Inglés Sencillo (Plain English Campaign)<sup>4</sup> ha hecho mucho para volver más accesibles las declaraciones

---

<sup>2</sup> ALA Core Values of Librarianship webpage  
<http://www.ala.org/ala/oif/statementspols/corevaluesstatement/corevalues.htm>

<sup>3</sup> CILIP Ethical Principles and Code of Professional Practice for Library and Information Professionals webpage <http://www.cilip.org.uk/professionalguidance/ethics/default.htm>

<sup>4</sup> Sitio web de la campaña “Plain English”: <http://www.plainenglish.co.uk/>.

formales de las organizaciones. La brevedad está asociada a la claridad del significado. Estas definiciones no deberían ser demasiado largas; de hecho, algunas autoridades recomiendan que sean lo bastante breves para quedarse en la memoria. Excepto en circunstancias muy especiales, no hay mucha virtud en transformar esa clase de definiciones en miniensayos.

La segunda pregunta es: ¿Se cree usted las definiciones e, importante, se las creen los otros interesados? Hasta donde afecta a la misión y la visión, ¿son las metas y las aspiraciones incluídas en ellas alcanzables? Por ello han de ser realistas en el alcance y profundidad de las ambiciones que describen. En lo que concierne a los valores, su credibilidad reside, en gran medida, en la confianza que la organización ha sido y es capaz de generar. Ello va en relación con su historia pasada de relaciones con los interesados, así como con su franqueza al describirse.

La tercera pregunta a formular se relaciona con la aceptabilidad. Por decirlo brevemente, ¿"comprarán" todos los interesados esas definiciones? Los financiadores, por ejemplo, ¿darán su apoyo inequívoco a los sentimientos implícitos en las definiciones? Sin su apoyo tangible, en términos de desembolsar recursos para una organización, la consecución de lo que se describe será difícil, ¡si no imposible!

En este contexto, está claro que, sea lo que sea lo que se exija a un servicio de biblioteca e información, ello habría de ser coherente con lo que se le exija a la organización madre, tanto si ésta es una autoridad pública de la comunidad, una universidad o *college* o una empresa comercial. Por otra parte, ¿qué decir de la comunidad de usuarios? Como componente clave de la población interesada, necesita, en términos generales, poder encontrar aceptable lo que se está planificando y cumministrando en su nombre. Finalmente, un sector especialmente crucial de los colectivos implicados está representado por el personal de una organización. El grado en que ellos se identifiquen con, y trabajen para, cumplir los motivos y las aspiraciones expresadas en las declaraciones [de misión, visión y valores] es un factor crítico. Respecto a la aceptabilidad, el mensaje que surge es la importancia de la consulta. Se da a menudo el caso de que el personal, por ejemplo, no conoce la existencia de una declaración de misión, ni está familiarizado con su contenido. No puede aconsejarse adoptar un método de arriba abajo para desarrollar los conceptos de misión, visión y valores, si es que éstos han de tener algún sentido y utilidad reales en la gestión, y aceptación por todos aquellos que importan.

La cuarta pregunta se relaciona con la posibilidad de prueba de lo que se especifica en las declaraciones [de misión, visión y valores]. Y esta pregunta es, tal vez, la más exigente de todas. Simplificando, la cuestión es: ¿cómo demostraría usted que está cumpliendo lo especificado como su misión, visión y valores? El éxito en cumplir e, importante, mantener la misión, la visión y los valores se tiene que poder medir, o evaluar a través de pruebas de su realización. Este factor es un aliado estrecho de la prueba de significado descrita más arriba. Para la declaración más amorfa, lo más difícil es valorar qué constituye el éxito, así como cuándo, y si, éste se ha obtenido. Sawhill y Williamson exploran aspectos relacionados con el éxito real de una organización no de lucro a la hora de cumplir su misión en una revista publicada por McKinsey, los consultores internacionales de gestión. Describen las misiones sin

ánimo de lucro como “notoriamente sublimes y vagas.” Y continúan remarcando la importancia de la medición de su consecución.

“Toda organización, no importa cuál sea su misión o alcance, necesita tres clases de mediciones de rendimiento: medir su éxito a la hora de movilizar los recursos, la eficacia de su personal en el trabajo y su progreso en el cumplimiento de su misión.” (Sawhill 2001)

Este conjunto de preguntas sirve bien para desarrollar un sentido de realidad y perspectiva a retener durante la creación de declaraciones de misión, visión y valores.

### **Ejemplos seleccionados**

Es apropiado seleccionar algunas declaraciones para ilustrar que puede conseguirse la brevedad sin perder significado. Quizá la declaración más concisa de misión de una institución entera sea la de la **Universidad de Strathclyde en Glasgow, Reino Unido**

*El lugar del aprendizaje útil* [2000]

Que representa una revisión de su anterior declaración, del siglo XVIII, como

*Un lugar de aprendizaje útil* [1726]

Los ejemplos que vienen a continuación describen, todos ellos, la misión de servicios bibliotecarios.

*Conseguir la excelencia en la provisión y promoción de los servicios de información*

*to meet the research, teaching and learning needs of the University.*

**Australian National University Library**

*The Library's mission is to make its resources available and useful to the Congress and the American people and to sustain and preserve a universal collection of knowledge and creativity for future generations.*

**The Library of Congress**

*To support teaching, learning and research across all subject areas in the College, and to provide for the information needs, whether print based, electronic or audiovisual for all staff, students and researchers.*

**Queen Margaret University College, Edinburgh Library**

*The St. Louis Public Library will provide learning resources and information services that support and improve individual, family, and community life.*

**St. Louis Public Library Mission**

*In accordance with London Business School's Key Strategies, the Library's mission is to build, maintain and provide resources, technology, staff and services in support of present and future education and research needs of London Business School's community.*

**London Business School Library**

Somewhat less brief insofar as they also describe a little more how mission is to be achieved are those below.

*The role of the Library and Information Services is to support the information needs of the community at Dublin City University, thereby serving the wider community both regionally and nationally.*

*To this end it shall seek to provide the best environment and facilities conducive to the study and learning process.*

*It shall contribute to the open exchange of information, through co-operative endeavour and the provision of access to information sources world-wide.*

*It shall strive constantly for the further improvement of a quality service*

#### **Dublin City University Library**

*The Library's mission is to maintain and develop collections and services in support of the present and future teaching and research needs of the University of Oxford, and of the national and international scholarly community. In order to carry out this mission, the Library will always aim to:*

*(a) develop and maintain an understanding of the needs of its users and potential users and respond to them;*

*(b) build the necessary collections and services and provide access to them;*

*(c) preserve the collections for future users;*

*(d) develop appropriate skills and motivation of staff at all levels;*

*(e) ensure its financial viability;*

*(f) foster good relationships with other University bodies, including the Colleges;*

*(g) cooperate with other libraries within Oxford and in the world at large;*

*(h) exploit in all areas the potential of technology in order to achieve these aims.*

#### **Bodleian Library Oxford University**

A search through the internet using Google, for example, will reveal others that are good and some that are less satisfactory with regard to the principles discussed above.

#### **The LISU Experience**

The LISU experience in developing a revised statement of mission, strategic aims and values is worth relating as a case study. It had become clear, over time, that the scope of LISU's activities had broadened as new work in new areas was added to its basic core activity. Neither the name - Library and Information Statistics Unit - nor its mission and aims were entirely descriptive of its current endeavour and its future aspirations. As well as remaining heavily concerned with statistics and libraries, it had also become involved with in applying a range of qualitative indicators of performance. Moreover, its ambit of interest extended beyond libraries to museum services, archives and other cultural services agencies as well as publishing and scholarly communication issues in general. However, LISU's identity was very well recognised and it was important to retain LISU's name in some form. In the event, it was decided to identify the Unit with the initials LISU, with an associated 'strap line' - *Research and Consultancy for Performance Management: Information, Cultural and Academic Services.*

Having redefined the institution's role and sphere of activity and updated the LISU identity, the statements of mission, vision and values were completely revised through an iterative and consultative process lasting some weeks. All the LISU staff met several times to discuss and debate the development of new statements in an atmosphere where all ideas were equally valid and worthy of consideration. It was felt important to devote adequate time to considering these matters as the outcome would establish the character and direction of LISU's activity for some time. An initial 'brainstorming' took place with everyone contributing ideas. One technique involved a 'post-it' exercise where everyone was invited to write 'keywords' on pieces of paper and post them up on a wall in the conference room. These were then grouped in broad thematic areas to stimulate further discussion. Drafts of the statements were then produced and further discussion and revision took place. Consultation took place within the University at Loughborough and especially with the Professor who has line-management responsibility for LISU within the institution. Thereafter, refined drafts were submitted for discussion to the LISU Advisory Group, which is a body of external specialists that meets twice a year to advise on strategy and priorities and which identifies opportunities for LISU. They received minor amendment at this stage. The text of the statements was finally agreed in the Autumn of 2005 and are now featured on LISU publications and on its website.<sup>5</sup> The text is appended to this paper.

### **Not the End – Not even the beginning of the End!**

This paper has outlined the role and discussed some aspects of the development of mission, vision and values for library and information services. It needs to be appreciated that just as the information environment, management imperatives, service priorities, and user demands change with time, so will mission, vision and values alter although perhaps, not so radically. Therefore, they need to be periodically reviewed to ensure that they remain relevant and meaningful. Mission, vision and value should never be far away from practice – they should permeate professional thought and action. Thus developing a coherent and universally agreed series of statements is not the end – it is not even the beginning of the end!

### **REFERENCES**

Corrall, S. (2000) *Strategic management of information services: A planning handbook*. London: Aslib.

Sawhill, J. ; D.Williamson. (2001). "Measuring what matters in nonprofits." *McKinsey Quarterly* (2), pp. 98 – 107.

Turock, B. ; A. Pedolsky. (1992). *Creating a Financial Plan: A How-to-Do-It Manual for Librarians*. New York, NY: Neal-Schuman.

.

---

<sup>5</sup> Página web de la misión, metas y valores de LISU:  
<http://www.lboro.ac.uk/departments/dils/lisu/pages/mission.html>

---

---

## **APPENDIX**

### **Text of LISU Mission – Strategic Aims - Vision**

#### **Mission statement**

LISU is a national research and consultancy centre which promotes good management practice in information, cultural and academic services, through providing independent advice and support for advocacy and for performance evaluation and enhancement.

#### **Strategic purposes**

1. To provide library and information services managers and policy makers with the range of tools they need to develop services to their full potential, including authoritative data on the operation of services
2. To raise awareness of the value of performance evidence in managing and to increase understanding and the application of such evidence
3. To conduct advanced research that contributes both to the evolution of investigative methods and to the understanding of information, cultural and academic services and the wider knowledge economy
4. To maintain and enhance LISU's reputation for quality in data collection and analysis; reliability and authority in data dissemination; and independence and integrity in reporting results
5. To continue the development of LISU's field of operations, particularly in cultural services, including museums, galleries and archives, and academic support services

#### **Values**

1. LISU rigorously protects and promotes its reputation for integrity and unbiased reporting of the results of any investigation which it undertakes
2. LISU consistently develops its collective skills, knowledge and experience and applies enthusiastic commitment to achieving quality in its output
3. LISU actively contributes to sharing knowledge and extending professional discussion through participation in conferences, scholarly publishing and similar avenues of dissemination