



**GRUPO NORTEAMERICANO DE INTERES
EN PUBLICACIONES PERIODICAS Y SERIADAS (NASIG)**

PLAN ESTRATEGICO

SEPTIEMBRE 2003

Tabla de Contenido

Introducción	p. 3
NASIG: Nuestra misión y visión	p. 4
NASIG: Contexto	p. 5
Dirección Estratégica # 1: Estimular diversos canales de comunicación	p. 6
Dirección Estratégica # 2: Atraer y reforzar el involucramiento en NASIG de grupos diversos y de amplio alcance	p. 7
Dirección Estratégica # 3: Reinventar la programación en todas las áreas	p. 8
Dirección estratégica 4: Implementar un programa dinámico de relaciones públicas	p. 9
Dirección estratégica 5: Revisar las opciones para utilizar la tecnología y para emplear el personal para sostener las operaciones de NASIG	p. 10
Dirección estratégica 6: Generar recursos para apoyar la visión de la organización y mantenerla fiscalmente sana	p. 11
Apéndice A: Opciones a Explorar sobre la Comunicación	p. 12
Apéndice B: Opciones de Selección y Reclutamiento del Personal	p. 13
Apéndice C: Las 5 etapas de las organizaciones sin fines lucrativos	p. 14

Introducción

El siguiente documento representa los esfuerzos del Grupo de Trabajo NASIG de Planeación Estratégica (SPTF por sus siglas en inglés) que ha reunido y sintetizado las ideas y conclusiones generadas durante el retiro de planeación estratégica llevado a cabo el 22 de enero del 2003. Durante esta reunión, el Comité Ejecutivo de NASIG y el Grupo de Trabajo de Planeación Estratégica trabajaron con la ayuda de Betty Kjellberg para desarrollar nuevas direcciones para NASIG, basadas en los anhelos de los miembros reflejados en las respuestas de la Encuesta aplicada a los miembros. La Encuesta fue diseñada por el SPTF y llevada a cabo en septiembre del 2002. Las respuestas fueron compiladas en un informe para SPTF por voluntarios y personal de la empresa de consultoría Informed Strategies.

Durante la primavera del 2003, el Grupo de Trabajo sostuvo diez teleconferencias para desarrollar y hacer más eficiente el documento final. Tratamos de mantener el espíritu de lo que fue capturado durante el retiro. Estamos conscientes de que el Comité Ejecutivo de NASIG desea revisar este documento antes de su distribución a todos los miembros.

Queremos agradecer a Judy Luther y su personal de Informed Strategies y a todos los voluntarios de NASIG que ayudaron en la compilación de la Encuesta a los miembros. La encuesta fue el centro del proceso de planeación inicial. También queremos dar gracias a Betty Kjellberg, quien actuó como facilitadora durante el retiro y colaboró profusamente con gran cantidad de información durante (el evento). El informe de Betty Kjellberg sirvió de base para la creación del presente documento. De estos esfuerzos iniciales ha surgido este documento.

Este documento consiste de las definiciones de Misión y Visión, una apreciación global del ambiente, y seis direcciones estratégicas. Estas direcciones estratégicas no están necesariamente en un orden prescrito. Finalmente, hay tres Apéndices de información secundaria, dos de los cuales provienen directamente del informe final de Betty Kjellberg.

Grupo de Trabajo NASIG de Planeación Estratégica:

Carol MacAdam, Coordinadora

Evelyn Council

Tina Feick

Connie Foster

Julie Gammon

Judy Luther

Eleanor Cook, Oficial de enlace con el Comité Ejecutivo

10 de junio del 2003

NASIG: Nuestra Misión

El Grupo Norteamericano de Interés en Publicaciones Periódicas y Seriadas (NASIG) es una organización independiente que promueve la comunicación, comprensión, e intercambio de ideas entre todos los miembros de la cadena de información en publicaciones periódicas y seriadas.

NASIG: La Visión

NASIG es una red de personas bien informadas y activas que promueve el diálogo y el desarrollo profesional. NASIG es un foro de comunicación auténtica que fomenta una unidad de propósito.

NASIG ofrece la conferencia más prestigiosa y dinámica en la industria de la comunidad de publicaciones periódicas y seriadas. Ahí se debaten con intensidad asuntos de interés común y los ponentes cuestionan tradiciones y suposiciones. NASIG también proporciona otras oportunidades educativas que atienden necesidades y habilidades específicas.

NASIG es un promotor de todos sus integrantes. NASIG explora opciones y sugiere soluciones a conflictos que enfrentan sus miembros y proporciona dirección relacionados con los estándares de la industria y otras inquietudes relacionadas con las publicaciones periódicas y seriadas.

NASIG es la organización preeminente en la cadena de publicaciones periódicas y seriadas en Norteamérica, y asume un papel de dirección en el ambiente de información global.

NASIG es una organización con responsabilidad fiscal, con seguridad financiera y con buena administración.

NASIG: El ambiente (condiciones que afectan/impactan nuestro éxito y eficacia)

NASIG prospera en un ambiente global de información y cambio intelectual continuo, el cual presenta desafíos para la organización.

¿Qué factores harán un impacto sobre nuestro éxito en realizar nuestra visión?

- La redefinición de las publicaciones periódicas y seriadas como recursos con continuidad
- La proliferación de contenido en línea mostrando aspectos de las publicaciones periódicas y seriadas
- La evolución de capacidades centrales y responsabilidades cambiantes para posiciones dentro de la industria de las publicaciones periódicas y seriadas
- La necesidad de nuevos profesionales bien preparados para contrarrestar la importante proporción de jubilación de especialistas en publicaciones periódicas y seriadas con experiencia profesional
- La aparición de nuevos elementos y la consolidación de los existentes en la industria de información
- Nuevas tecnologías de información
- Nuevos estándares y mejores prácticas
- Nuevos y más complejos modelos de precios para publicaciones periódicas y seriadas
- Estructuración de complejos acuerdos para consorcios, con variadas opciones de licencias
- El ambiente económico global

Estos factores y muchos otros representan oportunidades de cambio, desarrollo, creatividad y colaboración.

Dirección Estratégica 1: Estimular diversos canales de comunicación

Intención: A fin de mantener una vibrante comunidad entre sus miembros, es esencial para NASIG utilizar diversos canales para comunicarse con todos aquellos que desean participar. Una comunicación exitosa fluye en ambos sentidos entre el liderazgo y la membresía, así como a través de la organización. Llegar más allá de nuestros grupos componentes tradicionales permitirá la comunicación tanto del valor como de los valores de NASIG.

Acciones clave:

- Evaluar los canales de comunicación existentes y considerar opciones para el futuro
- Asignar prioridades para el desarrollo de canales de comunicación nuevos y en evolución
- Construir e implementar planes para introducir nuevos canales de comunicación. *(Ver Apéndice A)*
- Alcance global; desarrollar formas efectivas para comunicarse con personal de publicaciones periódicas y seriadas fuera de Norteamérica
- Establecer una categoría de miembros para representantes de enlaces profesionales
- Identificar y cultivar relaciones con otras organizaciones relevantes a NASIG
- Buscar formas de comunicación adicionales, tales como programas de radio
- Desarrollar un programa digital de asesorías
- Evaluar comités regularmente; comunicar con efectividad los planes estratégicos a los comités

Los siguientes indicadores críticos de éxito permitirán medir logros en cuanto a la Dirección Estratégica 1:

- Las publicaciones actuales y futuras, así como otras comunicaciones son diseñadas para formato digital
- Imprimir bajo demanda es una opción para comunicaciones selectivas
- Los actuales canales digitales de comunicación han sido actualizados y mejorados de acuerdo a las necesidades. Estos canales son factibles y asequibles
- Foros de discusión cara-a-cara son asequibles, prácticos y efectivos; alternativas basadas en costo-efectividad (tales como teleconferencias) son utilizadas apropiadamente
- Nuevas publicaciones han sido creadas para satisfacer nuevas necesidades
- Nuevos canales de comunicación son usados apropiadamente

Personas/grupos responsables:

Comité de Educación Continua

Comité de Base de Datos y Directorio

Comité de Comunicaciones Electrónicas

Consejo Ejecutivo

Consejo Editorial del Boletín

Comité de Publicaciones

Dirección Estratégica 2: Atraer y reforzar el involucramiento en NASIG de grupos diversos y de amplio alcance

Intención: Asegurarse de que todos los elementos involucrados e interesados en información de publicaciones periódicas y seriadas sean motivados para hacerse miembros de NASIG, que participen en la conferencia anual y otros programas, al igual que busquen involucrarse en la operación de la organización. El liderazgo de NASIG busca alternativas para obtener un balance entre los miembros más destacados.

Acciones clave:

- Definir los perfiles de los participantes y sus intereses en lo relativo a información de publicaciones periódicas y seriadas
- Durante la conferencia anual y otros eventos, se debe ofrecer contenido que sea relevante a todos los sectores de la comunidad de publicaciones periódicas y seriadas
- Crear un premio a la innovación en publicaciones periódicas y seriadas
- Explorar la posibilidad de incluir tiempo de exposiciones durante la conferencia anual
- Asegurar representatividad de todos los sectores de la comunidad de publicaciones periódicas y seriadas en la membresía de NASIG, en los comités de NASIG, y en el Consejo Ejecutivo
- Continuar promoviendo programas, membresías y participación en NASIG de todas las partes de Norteamérica.

Los siguientes indicadores críticos de éxito permitirán medir logros en cuanto a la Dirección Estratégica 2:

- Se incrementa la membresía en NASIG de grupos con baja representatividad.
- Se incrementa la asistencia a las conferencias de NASIG y otros programas por parte de grupos con baja representación
- El Consejo Ejecutivo y los comités de NASIG mantienen un balance en cuanto a la representación de miembros de todos los grupos participantes
- Se incrementa la participación en NASIG del sector comercial
- Crece la membresía de países de Norteamérica aparte de los Estados Unidos y se ofrecen programas en regiones de Norteamérica fuera de los Estados Unidos
- Se incrementan las nominaciones para premios y reconocimientos

Personas/grupos responsables:

Comité de Premios y Reconocimientos

Comité de Educación Continua

Comité de Comunicaciones Electrónicas

Consejo Ejecutivo

Comité de Nominaciones

Enlaces Profesionales

Comité de Planeación de Programas

Comité de Publicaciones y Boletín

Dirección Estratégica 3: Reinventar la programación en todas las áreas:

Intención: NASIG desarrolla programas que generan interés, provocan discusión y elevan la participación de la comunidad de publicaciones periódicas y seriadas.

Acciones clave:

- Revisar la estructura y programa de la conferencia anual con el objetivo de revitalizar la experiencia de quienes participan
- Desarrollar una programación base que sea flexible y pueda ser presentada tanto en el lugar del evento como en línea.
- Desarrollar y expandir los enfoques de los programas de asesorías.
- Establecer un método para el monitoreo de asuntos de actualidad que permita identificar temas clave a incluir en todos los programas.
- Desarrollar programas que cubran las necesidades de todos los sectores de la comunidad de publicaciones periódicas y seriadas.

Los siguientes indicadores críticos de éxito permitirán medir logros en cuanto a la Dirección Estratégica 3:

- Cada conferencia anual tiene un alto nivel de asistencia
- Los programas de NASIG son demandados fuera de la conferencia anual y estimulan tanto discusiones como acciones subsecuentes
- Los programas de NASIG atraen y retienen nuevos participantes

Personas/grupos responsables:

Comité de Educación Continua

Consejo Ejecutivo

Comité de Planeación de Programas

Dirección estratégica 4: Implementar un programa dinámico de relaciones públicas

Intención: Elevar la visibilidad de NASIG y comunicar a los miembros, no-miembros y la prensa que NASIG es *la* principal voz norteamericana para los asuntos de publicaciones periódicas y seriadas.

Acciones clave:

- Fomentar la representación activa de NASIG en reuniones y conferencias de otras asociaciones
- Establecer la posición de NASIG en puntos clave relacionados publicaciones periódicas y seriadas y publicar estas posturas en un formato que se pueda diseminar fácilmente cuando se presenta la oportunidad
- Acentuar en cada oportunidad el papel de NASIG como un grupo de apoyo de publicaciones periódicas y seriadas
- Establecer relaciones entre NASIG y la prensa, y publicar comunicados de prensa en temas relacionados a publicaciones periódicas y seriadas
- Desarrollar, implementar, y mantener un plan de mercadeo para la organización

Los siguientes indicadores críticos de éxito permitirán medir logros en cuanto a la Dirección Estratégica 4:

- Los miembros de NASIG son invitados a presentar ponencias en conferencias importantes
- NASIG tiene mayor visibilidad en otras organizaciones y en la prensa:
 - Las principales publicaciones relacionadas con bibliotecas (*American Libraries, LJ, etc.*) mencionan a NASIG.
 - Presencia de NASIG en los principales medios de comunicación (*Chronicle of Higher Education, New York Times, NPR Radio, Science, etc.*)
- La diversidad de la membresía se incrementa
- Nuevos acuerdos de trabajo en conjunto se desarrollan continuamente
- Otras organizaciones y los medios acuden a NASIG para declaraciones y para información

Personas/grupos responsables:

Consejo Ejecutivo

El Boletín

Comité de Publicaciones

Otros comités pendientes de ser determinados

Dirección estratégica 5: Revisar las opciones para utilizar tecnología y emplear personal para mantener la operación de NASIG

Intención: NASIG prospera en un nivel alto de participación de los miembros, y se esfuerza por evitar la fatiga de los voluntarios.

Acciones clave:

- Analizar áreas claves de apoyo de voluntarios (por ejemplo, la membresía, las finanzas, las reuniones, y las comunicaciones)
- Evaluar la necesidad del apoyo administrativo para actividades de comités y la Junta Directiva
- Evaluar si funciones basadas en Internet han aumentado o reducido la carga de trabajo
- Identificar funciones y tareas específicas que pueden ser adecuados para recibir apoyo administrativo
- Revisar los reglamentos con respecto al personal, y recomendar cambios si son necesarios
- Educar a los miembros en relación a las problemáticas existentes
Revisar el Apéndice B para utilizarlo como instrumento para desarrollar potenciales modelos laborales

Los siguientes indicadores críticos de éxito permitirán medir logros en cuanto a la Dirección Estratégica 5:

- Los asuntos de la organización (elecciones, renovaciones, inscripciones, etc.) se llevan a cabo más efectiva y eficientemente
- Los presidentes de los comités informan que sus tareas son manejables
- El Vicepresidente/Presidente–electo encuentra más fácil reclutar voluntarios
- El Comité de Nominaciones y Elecciones identifica a miembros que están dispuestos a ser candidatos a puestos de elección
- Modificación necesaria de la estructura de la organización permite emplear personal cuando sea apropiado.

Personas/grupos responsables:

Consejo Ejecutivo

Comité Financiero

Otros comités pendientes de ser determinados

Dirección estratégica 6: Generar recursos para apoyar la visión de la organización y lograr mantenerla fiscalmente sana

Intención: La solvencia financiera y la estabilidad económica son indicadores de una organización fuerte, no sólo una meta estratégica. Sin embargo, NASIG se encuentra económicamente sólida a través de un análisis económico continuo, inspección, y planeación cuidadosa que permita apoyar sus programas y servicios.

Acciones clave:

- Asegurarse de que las fuentes de ingresos cubran los gastos operativos anuales
- Desarrollar nuevas fuentes de ingresos
- Desarrollar un plan para aumentar las reservas operativas
- Analizar el presupuesto para buscar ahorros y eficiencia
- Desarrollar planes de contingencia diseñados para proteger la organización
- Explorar diferentes niveles de cuotas para las conferencias
- Examinar la viabilidad financiera de programas de educación continua

Los siguientes indicadores críticos de éxito permitirán medir logros en cuanto a la Dirección Estratégica 6:

- Los ingresos cubren los gastos
- Las conferencias siempre generan ingresos
- El presupuesto operativo cubre los gastos operativos
- Las cuotas de miembros contribuyen adecuadamente a los gastos operativos
- Las reservas son suficientes para cubrir emergencias.

Personas/grupos responsables:

Comité de Reglamentos

Consejo Ejecutivo

Comité Financiero

Apéndice A: Opciones de Comunicación para Explorar

A. Canales impresos actuales

1. Memorias de conferencias
2. Envíos postales, por ejemplo folletos de conferencias, propuestas de cambio en las reglas de la organización, votaciones
3. Formas impresas

B. Canales digitales actuales

1. Boletín de noticias
2. NASIGweb
3. NASIG-L (foro electrónico de discusión)
4. Listas electrónicas de NASIGnet utilizadas por los comités, los grupos de trabajo, etc.
5. Formas digitales - de reclutamiento de voluntarios, de aplicación para becas, etc.

C. Foros cara-a-cara

1. Conferencia anual
2. Eventos de educación continua
3. Reuniones del Consejo Ejecutivo

D. Vías de comunicación en transición

1. Directorio de socios
2. Documentación de las sesiones de la Conferencia
3. Otras publicaciones

E. Vías de comunicación nuevas

1. Conferencias telefónicas
2. Servicios de chat por Internet
3. Sistemas de teleconferencia y otros medios de educación a distancia para los eventos de educación continua

Apéndice B: Opciones de Selección y Reclutamiento del Personal

(Tomados del informe final de Betty Kjellberg del retiro sobre el planeación estratégica, 1/22/2003)

Esta tabla presenta tres modelos para la selección de personal para una asociación pequeña:

- Modelo A La asociación emplea los empleados directamente
- Modelo B La asociación emplea una parte de su personal directamente, pero asigna muchos servicios a manos externas mas especializadas
- Modelo C La provisión del personal es subcontratada a través de una compañía de gestión de asociaciones; la asociación no emplea el personal directamente.

Factores	Modelo A Empleados	Modelo B Empleados y contratados	Modelo C Contratados
Salario	Fijado por la asociación; costo continuo; se debe planear por los futuros aumentos	Asociación paga salario solo de sus empleos; compañía paga el de los contratados	Asociación paga sólo la tarifa contratada; no paga salarios
Contribuciones al Seguro Social	Pagadas por la asociación	Asociación es responsable de la contribución de sus empleados; la compañía es responsable por sus propios contratados	Responsabilidad total es de la compañía
Beneficios	Responsabilidad de la Asociación (tendencia a no ser muy grandes)	Asociación responsable por sus empleados; compañía por sus propios contratados	Responsabilidad total es de la compañía
Dedicación a la misión	Tiende a ser fuerte	Tiende a ser fuerte para empleados, pero puede variar para contratados	Depende de la compañía y de la relación con sus clientes
Competencias de los empleados	Empleados deben tener todas las competencias deseadas	Asociación recluta sólo competencias generales, y la compañía provee las especializadas	En grandes compañías pueden variar mucho
Duración del empleo (rotación de empleados)	Asociación siente todo el impacto de las terminaciones	Propios empleados pueden terminar; compañía obligada por contrato de proveer bastante personal	Asociación no tiene control sobre personal de la compañía, pero el trabajo contratado tiene que ser realizado
Costos secundarios	Asociación necesita tener computadoras, copiadora, fax, máquina franquadora; lleva costos de la operación	Costos iguales a los de modelo A	Asociación puede pagar por utilizar el material de la compañía
Control	Asociación tiene toda la gestión y supervisión de los empleados	Asociación dirige el trabajo de sus empleados, y fija los objetivos de los contratados	Asociación no dirige el trabajo, ni decide cuál empleado lo realiza
Trabajo	El Comité Ejecutivo reajusta los objetivos a medida que la situación cambie	El Comité Ejecutivo controla el trabajo de su propio personal, y contrata por servicios si hace falta	Contrato anual determina el trabajo. Si se necesitan nuevos servicios, hay renegociación de pagos
Responsabilidad legal	Asociación tiene toda la responsabilidad respecto al empleo y al labor	Asociación tiene responsabilidad parcial bajo vagas y cambiantes leyes sobre contratados	Compañía contratada tiene la mayor responsabilidad, sin embargo la asociación quedaría expuesto en ciertos casos, e.g. acoso sexual

Apéndice C

Las 5 etapas de las organizaciones sin fines lucrativos

Etapas 1 – imaginar e inspirar

- Organización todavía en forma preliminar; etapa de visiones e ideas
- Cuestión principal: “¿se puede realizar esta visión?”
- Caracterizada por: entusiasmo, energía, creatividad

Etapas 2 – establecer y erigir armazón

- Arranque, legitimación oficial como organización sin fines lucrativos, todas son actividades de establecimiento y construcción
- Cuestión principal: “¿cómo lo llevamos a cabo?”
- Caracterizada por: emoción, elevado interés, sentido de magia mezclado con una cierta ansiedad sobre la posibilidad de perder el sueño al darle forma

Etapas 3 – concretar y crecer

- La organización se centra en el desarrollo de sus actividades y el crecimiento de sus funciones
- Cuestión principal: “¿cómo lo hacemos más visible?”
- Caracterizada por: obligación de construir sistemas de responsabilidad, a veces necesidad irresistible de expansión. También puede existir sensación de rutina, pero todavía mezclada con estímulos y retos inesperados

Etapas 4 – producir y sostener

- Etapa de madurez en la vida de la organización. La producción ha alcanzado su punto máximo; el objetivo más importante es mantener la organización misma
- Cuestión principal: “¿cómo sustentamos la velocidad?”
- Carácter de: productividad que puede parecer autopiloto; eficacia y rapidez en el trabajo

Etapas 5 – revisar y renovar

- La organización se reconstituye de alguna forma por medio de una revisión y renovación
- Cuestión principal: “¿qué debemos hacer para rediseñarla?”
- Caracterizada por: análisis de one o varios aspectos (la misión, la visión, los productos y servicios, la estructura; cambios y modificaciones o extremos o ligeros; según el alcance del cambio, la organización puede volver a una etapa más joven.

Decadencia y disintegración: A veces una organización se ve forzada o escoge cerrar las puertas. En este modelo de 5 etapas, la disintegración *no* se considera inevitable; es solamente una de las rutas que puede tomar una organización.

Véase Simon, Judith Sharken. *The 5 Life Stages of Nonprofit Organizations*. St. Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation, 2001.