

CONFERENCIAS

Estrategias para el cambio en el proceso de informatización de la Universidad de La Habana¹

Bárbara Susana Sánchez Vignau²

Cada día asistimos a diversos cambios de paradigmas en la sociedad, todos influenciados por corrientes políticas, económicas y tecnológicas que traen aparejados múltiples efectos en todas las organizaciones, entre ellas las de información. Sin embargo, en estas últimas, el cambio de paradigma más importante lo constituye el acceso. El acceso a la información, tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo, implica ciertos cambios sociales, pues los individuos con acceso a una mayor cantidad de información están posibilitados a llevar acciones de más alcance en todos los sentidos, que aquéllos que tienen limitaciones para el acceso a la información.

La universidad como organización social transita hacia nuevos modelos, encaminados a la formación de individuos calificados para el ejercicio profesional, pero también con el compromiso de generar conocimientos útiles para el desarrollo de la sociedad; de ahí la necesidad de articular información y conocimiento en la Universidad de principios del siglo XXI, pero ¿cómo hacerlo?.

Esta línea de pensamiento conlleva trabajar sobre enfoques gerenciales diferentes a los que hemos utilizado hasta el momento. Con ello se permite, no sólo incorporar a la sociedad individuos totalmente formados sobre la base de una determinada cultura de aprendizaje, sino también, se necesita actuar de forma articulada en el empleo racional y objetivo de las tecnologías de información y comunicación, donde las bibliotecas universitarias se sitúen en un escalón privilegiado.

Las tendencias que se operan en el mundo de la información en general y en organizaciones como las universidades en particular, plantean que en una universidad multifuncional la información y el conocimiento determinan la base de todos los procesos y, en unos más que en otros, la comunicación es el ambiente de intercambio de conocimiento por excelencia.

Si la información y el conocimiento son los elementos claves para el funcionamiento de un sistema universitario, cualquier reflexión o acción relacionada con ellos, en cuanto a su contenido, cantidad, calidad, oportunidad, actualidad, pertinencia

¹ Trabajo presentado en el V Coloquio Iberoamericano "Del papiro a la Biblioteca Virtual".

² Licenciada en Información Científico-Técnica y Bibliotecología. Máster en Gestión de la Información en las Organizaciones. Profesora Asistente de Bibliotecología y Ciencias de la Información. Directora de la Dirección de Información Científico-Técnica de la Universidad de La Habana.

cia, manera de manejarlo, transmitirlo, adquirirlo, etc.; desempeñará un papel esencial en el mejoramiento de la calidad de la educación superior.

El tema cambio se ha apoderado de todas las conversaciones que intentan acercarse a un futuro. Su contenido en esta época parece ser el poder de la información y el desarrollo alcanzado por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC).

Las universidades como organizaciones científicas y académicas responden a una doble necesidad:

1. La actualización e inserción en la producción y difusión del conocimiento.
2. La sintetización de la enorme cantidad y variabilidad en la cual se presenta la información y el conocimiento en los escenarios actuales.

La sociedad contemporánea ha hecho suya cada una de las transformaciones y el pequeño motor impulsor del conocimiento tiene nombre desde hace mucho tiempo: las universidades. No es posible hablar de avances sin mencionar el papel de estas instituciones en la formación de los profesionales que protagonizan la realidad, al convertir en resultados concretos el largo período de preparación y superación.

Por todo esto para las universidades, la biblioteca constituye un actor de primer orden en cuanto al uso de la información y de los nuevos medios de información, si se tiene en cuenta que:

1. La educación y la comunicación son los medios más seguros para transportar información.
2. La tecnología ha creado ambientes que le permiten interactuar, transportar y difundir el conocimiento a los lugares más recónditos del planeta.
3. Se está en presencia de los más sorprendentes medios para vivir, compartir y transferir el conocimiento.

4. El mundo moderno es una aldea global donde tienden a desaparecer las barreras del tiempo y la distancia.
5. Se asiste a un proceso de desarrollo de redes totalmente transparentes y altamente competitivo.
6. La producción de conocimientos se convierte en un factor determinante en la posición competitiva de un país, una industria, una empresa o de un individuo.
7. Se debe aprender a utilizar el conocimiento existente para la solución de problemas.

De la calidad del proceso de gestión de información dependerá la inserción productiva y creativa de las comunidades académicas en una sociedad que avanza de manera irreversible. De su solidez y organización dependerá el alcance, a más corto plazo, de la producción del conocimiento. De ahí, que sean necesarios modelos de gestión de información de nuevo tipo en las bibliotecas que contribuyan a alcanzar este objetivo, propiciando con ello una cultura informacional que tribute al desarrollo de la calidad total que exigen las organizaciones.

La introducción de las NTIC en las bibliotecas y su uso intensivo han propiciado la desaparición de algunos conceptos tradicionales y ponen marcada pausa a la imagen de una biblioteca electrónica, digital y un futuro virtual sin papel. Ello conduce a identificar los siguientes conceptos en la actividad bibliotecológica:

1. Biblioteca electrónica: es la que está dotada de equipo electrónico y de instalaciones de telecomunicaciones, que permiten acceder a la información en formato electrónico en sala o a larga distancia; en las colecciones de estas bibliotecas convive todo tipo de materiales y formatos.
2. Biblioteca digital: esta biblioteca digitaliza sus colecciones y adquiere in-

formación sólo en formatos electrónicos, magnéticos y discos ópticos. No dispone de información registrada en papel; casi siempre es una biblioteca muy especializada y pequeña.

3. Biblioteca virtual: cuenta con los avances de la realidad virtual; sus equipos de cómputo deben reflejar la tecnología de punta y las representaciones en hipertexto son sus adquisiciones más representativas, para relacionar y dirigir al usuario a colecciones específicas que no se encuentran en un solo sitio, y administrar su uso remoto.

El prototipo de biblioteca ha cambiado en todas sus funciones con el ingreso masivo de la tecnología. Los paradigmas en este ámbito del manejo de la información se han pulverizado y han dado entrada a nuevas formas de interacción entre la tecnología y el individuo. La popularidad de las computadoras ha permitido que una gran cantidad de usuarios tenga acceso a una PC; esta relación tan intensa de la sociedad con la tecnología ha modificado también el diseño y la oferta de los servicios. El modo de interactuar y la comunicación con los usuarios de la información ha transformado a un usuario conformista, en un cliente exigente que pide un acceso más sistemático y eficiente a la información.

Las bibliotecas universitarias, para cumplir su cometido y responder a las exigencias de la comunidad científico-universitaria, deben transitar de un modelo tradicional de gestión a un modelo de biblioteca electrónica, donde impere el liderazgo cooperativo, el enfoque al cliente-usuario, donde exista además una estructura interdependiente y prime el recurso información gestionado fundamentalmente por el trabajo en equipo, de forma tal que el desarrollo de sus integrantes y la calidad sean la base fundamental.

La biblioteca universitaria es una empresa social cuya misión es brindar servicios diferenciados a estudiantes, profesores, investigadores y al personal dirigente para la satisfacción de sus necesidades de formación e información a través de recursos humanos y tecnológicos que contribuyan al perfeccionamiento de los planes y programas para la docencia –de pre y postgrado– y la investigación. Tiene la particularidad de que gasta dinero en generar un producto que después se regala y, por otra parte, la información es el único producto que se usa y no se gasta; ha nacido para ser compartido. Sin mercantilizar el asunto, quiere esto decir que la información con valor añadido resultará la materia más importante de los productos más esenciales del futuro.

Nuestras universidades necesitan impulsar y apoyar estas proyecciones de trabajo de nuevo tipo, con el apoyo de sus dispositivos de información o bibliotecas, pero se necesita también, que en ambos casos se implementen y armonicen estructuras horizontales con el respaldo de los NTIC.

A la luz del nuevo milenio, la biblioteca universitaria está comprometida en centrar sus servicios al cliente, postjerarquizar su estructura en el tiempo justo y ofrecer nuevos y mejores servicios que satisfagan las cambiantes necesidades del usuario-cliente. Para todo esto es importante disponer de líderes que planifiquen como si estuvieran comenzando a cumplir con la misión de la biblioteca, donde nada ha de ser tan seguro como la satisfacción de los individuos para los que se trabaja, pues ellos determinan la misión de la organización y la guía de los procesos.

Para lograr una gestión eficiente, las bibliotecas universitarias deberán:

1. Asegurar un papel de liderazgo.

2. Convertirse en el principal consejero o asesor en materia de información, o lo que es igual, en el principal elemento de un sistema para la toma de decisiones.
3. Emplear adecuadamente las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).
4. Transformar los sistemas de información.
5. Propiciar la recalificación inmediata de los recursos humanos para que puedan desempeñar el papel necesario en la “era de la información”.
6. Elaborar productos informativos de alto valor agregado para garantizar servicios de excelencia.

Y es en este contexto en el que se abren importantes tareas para nuestras bibliotecas, que inevitablemente tienen que abandonar su histórico papel pasivo para asumir un papel transformador; pues, por un lado, es en las universidades donde la información adquiere un alto valor como *recurso de recursos*, producto del desarrollo del propio proceso de producción del conocimiento; y, por otro lado, son las universidades las que poseen, en buena medida, la energía potencial para la transformación proactiva que debe realizar la sociedad para enfrentar los retos actuales y futuros.

El modelo de biblioteca del siglo XXI ha de alcanzar también nuevos liderazgos, donde cada proceso que sea reingeneado requiera de un coordinador y, la biblioteca en su conjunto, de un líder muy especial, que entienda el pasado, pero no se limite por él.

Para los próximos años, lo importante no será atender a la denominación de nuestras organizaciones, lo importante radica en no perder la misión de su papel ante el desarrollo de los nuevos paradigmas. Las bibliotecas podrán seguir siendo bibliotecas, pero no como un lugar donde existen co-

lecciones de libros y otros documentos y donde prima además una estructura organizativa que apoya la colección, sino, como una organización que satisface las necesidades de conocimiento, información y documentos de sus clientes teniendo como meta la cultura del servicio. El uso de las tecnologías ha de aumentar la posibilidad del cliente y permitir brindar nuevos servicios que antes no eran posibles, y ahí, radicará la transformación deseada.

En medio de la tendencia mundial, Cuba, con un desarrollo apreciable en la educación, se presta a elevar su calidad. Un sistema educacional completamente financiado por el Estado, que descansa en la continua formación del hombre nuevo, pone especial interés en la educación superior y dentro de ella a la información científica-técnica, generadora del conocimiento. Constantemente se investiga y constantemente las necesidades de información son mayores, lo que hace de las bibliotecas universitarias cubanas un eje clave para el progreso. La aplicación de las NTIC en el ambiente universitario, debe darle un cambio más que necesario, imprescindible.

PREÁMBULO HACIA LA INFORMATIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN CIENTÍFICO- -TÉCNICA (DICT) EN LA UNIVERSIDAD DE LA HABANA

La DICT es miembro del Consejo Universitario de la UH y tiene a su cargo la dirección metodológica de las 20 bibliotecas de Facultades y Centros de Investigación. Se encarga de adquirir, procesar y distribuir la información a partir de los departamentos: servicios técnicos, servicios informativos, ediciones e impresiones y automatización.

En los años 80, la biblioteca universitaria y su red de bibliotecas de facultades y centros tenía un grado de desarrollo que respondía a las necesidades de información requerido por el nivel educacional que había alcanzado el país y se brindaban servicios de corte tradicional. En esa década se logró un plan de investigaciones bibliotecológicas, se establecieron programas para la educación de usuarios y se impartían las técnicas de información como una asignatura, dentro del plan de superación de profesores de diferentes facultades de la Universidad de La Habana.

Además existía, un plan de superación de los profesionales de la información que abarcaba toda la red de bibliotecas universitarias del país, donde la Dirección de Información fungía como órgano cabecera de la red de información del Ministerio de Educación Superior, por ser la de más experiencia; ésta organizaba periódicamente cursos, seminarios y asesorías a los diferentes CES. Se contaba, además, con un presupuesto para la compra de documentos, con una colección para el trabajo de referencia muy actualizada, con recursos para la fotocopia y la microfilmación y con un dispositivo que atendía las investigaciones.

Desde 1987 se comenzaron a adquirir las primeras computadoras con un uso importante en el procesamiento asistido. Ella conllevó la generación de las primeras bases de datos de la biblioteca con la introducción del CDS/ISIS. Con el derrumbe del campo socialista se produjo una profunda crisis económica que afectó a toda la sociedad cubana en su conjunto, el país perdió más del 75 % de las importaciones procedentes del campo socialista, se afectó la adquisición de petróleo, productos alimenticios, insumos, materias primas, medicamentos, etc. También se recrudeció el bloqueo de EE.UU. hacia nuestro país, impidiendo en muchas ocasiones las negocia-

ciones con otros países. Cuba entró en un período de supervivencia, en que hubo necesidad de cerrar fábricas e industrias concentrar el trabajo en el campo. El estado dirigió todos sus esfuerzos a mantener los centros educacionales y las universidades abiertas y a que se afectaran lo menos posible los servicios médicos a la población y se tomaron algunas medidas de carácter económico como la liberación del dólar, el trabajo por cuenta propia, la apertura de zonas francas y la introducción de capital extranjero en empresas mixtas. A pesar de la crisis, no se cerró ningún centro de educación superior. Pero esta situación afectó a las bibliotecas y muchos centros de información de algunas empresas tuvieron que cerrar o reorientar sus servicios.

Las bibliotecas universitarias se vieron precisadas a hacer ajustes en su plantilla en los horarios de trabajo y en los servicios que se brindaban. Las revistas universitarias tuvieron afectaciones por falta de insumos y las colecciones de referencia se desactualizaron por la falta de presupuesto en divisas para su adquisición. Faltaron, además, materiales para el trabajo, los equipos se deterioraron y se dejaron de brindar los servicios de fotocopia y microficha.

A pesar de las carencias antes mencionadas, en 1992 se adquirió un equipamiento mínimo para crear la red local de la biblioteca, compuesto por dos computadoras, un *server* y un *modem*, que se conectaron a las XT que existían en los Departamentos. El Ministerio de Educación Superior comenzó a adquirir las series del *Current Content* como una vía de contar con documentos actualizados para todo el sistema de educación superior. Este servicio comenzó a brindarse en la biblioteca de forma centralizada al segmento de usuarios que tenían a su cargo las investigaciones más priorizadas dentro de la Universidad de La Habana, debido a que las bibliotecas de facultades aún no tenían el equipamiento

necesario, ni las condiciones creadas y el personal de referencia no podía atender todas las necesidades de la universidad. Los especialistas de referencia comenzaron por realizar los perfiles de interés a 12 grupos de investigación a los cuales se les ha brindado el servicio de búsqueda y entrega de documentos de forma personalizada hasta la fecha. También se pudo contar en estos años difíciles con la ayuda solidaria de algunos países como México, España y Venezuela que realizaron importantes donaciones de documentos. El canje permitió la actualización de algunas colecciones, y representó un ingreso de más de 4 383 documentos entre libros y publicaciones seriadas por un valor 42 433.60 USD. Se recibieron también por donación 3 236 ejemplares con un valor estimado de 23 338. 10 USD para un total de 65 821. 70.

Durante esos años se comenzaron a introducir otros conceptos en la actividad bibliotecológica, que si bien existían, no formaban parte del vocabulario de los bibliotecarios cubanos, por ejemplo, gerencia de la información, planificación estratégica, dirección por objetivos, *marketing*, misión, visión, productos con valor añadido, reingeniería y otros. Ante esta nueva oleada terminológica, fue preciso preparar a los especialistas en estas nuevas condiciones que imponía la globalización. Se empezaron a recibir cursos sobre planificación estratégica de los servicios de información, *marketing*, gerencia, nuevas tecnologías, y pautas sobre política de Información.

Esta nueva cultura se incorporó poco a poco al lenguaje de los especialistas y técnicos, por lo que para 1994 la DICT comenzó a sentar las bases para el cambio necesario, con la elaboración de un programa de desarrollo para la red de bibliotecas de la UH, que incluía un levantamiento de todos sus problemas; y la confección de un documento jurídico que está en fase de re-

visión y el establecimiento de las estrategias necesarias para su atención en las nuevas condiciones.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA DICT-UH

Con la determinación de nuestra misión –"Brindar servicios de información diferenciada a estudiantes, profesores, investigadores y personal dirigente para la satisfacción de sus necesidades de formación e información través de los recursos humanos y tecnológicos que contribuyan al perfeccionamiento de los planes y programas de la docencia y la investigación en la Universidad de La Habana"–, la gestión por objetivos y el establecimiento de criterios de medidas se identificaron las metas que hay que alcanzar de acuerdo con los objetivos universitarios.

Los objetivos propuestos se dirigieron a lograr que en el año 2000 un 80% de los usuarios valoraran bien los servicios de información y el acceso a los recursos de información; propiciar un óptimo uso del servicio del *Current Content* para profesores, estudiantes e investigadores; poner las revistas universitarias al día y trabajar en las revistas electrónicas. Además, garantizar a estudiantes, profesores e investigadores el acceso a los servicios de INTERNET y correo electrónico; lograr que un 30 % de los trabajadores se encontraran superándose en cursos, diplomados o maestrías y doctorados; facilitar que la red de bibliotecas universitarias trasite de bibliotecas tradicionales a bibliotecas electrónicas, al dotarlas con el equipamiento necesario y brindarles la atención metodológica, cursos y asesorías; realizar proyectos con vistas al financiamiento de algunas actividades y dar la atención personalizada a los investigadores que tienen a su cargo las investigaciones priorizadas en la UH.

Todas estas precisiones han exigido un reposicionamiento en el modo de hacer, porque aunque en el cambio actual de las bibliotecas tienen mucho que ver las nuevas tecnologías, también determina el cambio en las mentes de la personas.

Sobre planificación estratégica de los sistemas de información documentales, CEPAL expone que “el mejoramiento de las unidades de información se enfoca desde el punto de vista de:

1. Asignación de mayores recursos financieros, personal, espacio físico, etc.
2. Modernización de las operaciones, principalmente, vía automatización de los procesos técnicos, los servicios y las comunicaciones.
3. Cooperación entre unidades y sistemas de información.

Si bien estos aspectos contribuyen al mejoramiento de la situación actual, en muchos lugares han favorecido el fortalecimiento de un patrón de servicios conservador, sin apuntar a un cambio en el patrón mismo, y la microcomputación se ha utilizado para hacer lo mismo que se venía haciendo de forma más eficaz y no se ha utilizado para flexibilizar la salida final de acuerdo con la demanda.

El concepto de cambio abarca modificaciones, creaciones y eliminaciones, donde los problemas pueden ser operativos, políticos institucionales o de rendimiento. La idea del cambio comprende ir de una situación actual a una futura, lo cual supone cambios en los procesos, estilos de gestión, productos y servicios. Y en este cambio tiene mucho que ver el entorno.

La DICT-UH está llamada al cambio de su paradigma institucional porque está consciente de la necesidad de perfeccionar su organización. Por ello trabaja sobre un conjunto de acciones que han de mejorar su participación, tanto en el ambiente de la

colina universitaria, como dentro del Sistema de Información Científico-Tecnológico de las Universidades del país.

Sin embargo, el trabajo de redimensionamiento del papel de nuestra actividad bibliotecaria universitaria todavía no alcanza a una reingeniería de todos nuestros procesos. No basta con conocer la imposterable necesidad de reconfigurar la biblioteca, así como de los factores que conducen a este tránsito. Es importante el apoyo de algunas condicionantes que si bien no están aún totalmente desarrolladas en la institución si se avanza en este sentido. Éstas son:

1. Existencia de una cultura informacional dentro y fuera de la biblioteca, que permita el manejo eficiente de servicios y productos de información.
2. Desarrollo de gestores de información.
3. Potenciación de una mentalidad de productos de información como parte del resultado de los procesos fundamentales de las instituciones de educación superior (investigación, docencia y extensión).
4. Inserción de programas académicos en pre y postgrado que conduzcan al desarrollo de una gestión de información.

Del proceso de dirección estratégica en la DICT, resultó entonces el inicio de una etapa de cambios dadas las condiciones existentes. El mismo persigue la obtención de una estrategia que dentro de la organización permita obtener resultados relevantes. Las tareas que condujeron este proceso en la DICT fueron:

1. Desarrollo de la visión hacia donde se necesita orientar la acción.
2. Formulación de la misión de la organización.
3. Definición de los objetivos específicos a alcanzar.

4. Elaboración de una estrategia para obtener los resultados previstos.
5. Implantación de la estrategia.
6. Evaluación de los resultados y realización de los ajustes necesarios a la misión, objetivos y estrategias u implementación.

Para el cumplimiento de las tareas enunciadas, fue necesario desarrollar un conjunto de ejercicios estratégicos, que determinaron las áreas dentro de la DICT-UH, que serían pioneras en el proceso de cambio y por ende susceptibles a nuevos niveles de desarrollo.

Las acciones a desarrollar alcanzaron 4 grandes áreas que son:

- a) Estructura organizativa y sistema de vínculos.
- b) Gerencia de recursos humanos.
- c) Uso y manejo de los NTIC.
- d) Producción de nuevos productos y servicios.

Los resultados en este proceso de cambio estuvieron mediados por las siguientes estrategias:

1. Perfeccionar la estructura organizativa de la biblioteca con una visión encaminada a la implementación de estructuras horizontales, que permitieran la armonización de los distintos procesos involucrados en la actividad bibliotecaria informativa.
2. Trabajar por el fortalecimiento de la red de bibliotecas de facultades y centros de investigación de la UH.
3. Establecer un sistema de vínculos con la Facultad de Comunicación, en especial con la carrera de Bibliotecología y Ciencias de la Información.
4. Disponer de una red local que garantice la disponibilidad y el acceso a la información científica, tecnológica, corpora-

tiva y de dirección en soportes electrónicos, incluyendo el uso de INTERNET.

5. Desarrollar productos y servicios de nuevo tipo en forma manual y/o automatizada que garantice la satisfacción de las necesidades de formación e información de la comunidad usuaria a atender.
6. Establecer un marco de colaboración e intercambio con bibliotecas universitarias de América Latina y el Caribe.
7. Impulsar la formación y superación de los especialistas del área, así como, la actividad de investigación estratégica y aplicada en este campo.
8. Perfeccionar el trabajo de edición, impresión y comercialización de las revistas científicas de la UH.

Todas las estrategias enumeradas están en consonancia con la misión de la DICT y los objetivos de trabajo previstos por la UH y el Ministerio de Educación Superior en cuanto al proceso de informatización de nuestras universidades.

CONCLUSIONES

El proceso de cambio en la sociedad de la información, ha propiciado el rediseño en el trabajo bibliotecario con una connotación muy especial para las universidades. Éstas son gestoras de conocimiento por excelencia y en ello la actividad de información con el uso adecuado de las nuevas tecnologías de información y comunicación resultan de un valor incalculable. No existe buena gestión académica-investigativa, sin una excelente gestión de información.

Mediante el trabajo por el tránsito deseado, nuestra organización puede mostrar los siguientes resultados:

1. Se desarrolló el primer CD-ROM con las Memorias de IV Taller de Bibliotecas Universitarias de América Latina y el Caribe.

2. Se ofrece el servicio de correo electrónico y el de acceso a bases de datos en CD-ROM.
3. Se convierte el catálogo manual a la forma automatizada, con la posibilidad de acceso mediante la red de la bibliotecas.
4. Se elevó la posibilidad de ofrecer nuevos servicios de información a grupos de investigación priorizados, mediante la conexión a INTERNET.
5. Se trabaja en la reingeniería del procesamiento analítico sintético de la información, con el apoyo de la NTIC.
6. Se desarrollan trabajos de investigación y desarrollo en diferentes áreas de trabajo de la biblioteca.
7. Se inició un programa de cultura informacional dentro y fuera de la organización, que tributa a la calidad de la gestión en la biblioteca, y a la actividad académico-investigativa de la UH.
8. Los profesionales de la información han logrado nuevos niveles de especialización, que incorporan a su gestión de trabajo.

Recibido: 7 de diciembre de 1999.

Aprobado: 12 de enero del 2000

Lic. *Bárbara Susana Sánchez Vignau*. Dirección de Información Científico Técnica. Universidad de La Habana. Calle San Lázaro y L. El Vedado, Ciudad de La Habana, Cuba, CP 10400.