

ESTRATEGIA PARA TRANSFORMAR LA BIBLIOTECA JUAN CRISTÓBAL NÁPOLES FAJARDO EN UN CENTRO DE RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN QUE CONTRIBUYA AL DESARROLLO CULTURAL DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA DE LAS TUNAS

ESTRATEGIA PARA TRANSFORMAR LA BIBLIOTECA JUAN CRISTÓBAL NÁPOLES FAJARDO

AUTORES/AUTHORS: Magdelivia Cruz Durañona¹

Enrique Marañón Rodríguez²

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: magde@ult.edu.cu

Fecha de recepción: 08/01/2018 Fecha de aceptación: 20/02/2018

RESUMEN

Se presenta una estrategia para transformar la biblioteca Juan Cristóbal Nápoles Fajardo en un Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación en función del desarrollo cultural de la comunidad universitaria de la Universidad de Las Tunas. Se parte de la fundamentación teórica de la gestión cultural, con énfasis en las bibliotecas universitarias. Se proponen las acciones por estrategias específicas, con su sistema de implementación, sistema de evaluación y sistematización. Se valora la factibilidad y pertinencia de la propuesta a partir del análisis de resultados de técnicas de recopilación de información aplicadas a directivos de la universidad, a especialistas y técnicos de la biblioteca y a personas que, por su cargo de dirección, se vinculan a las estrategias específicas.

PALABRAS CLAVE: Gestión cultural, biblioteca, biblioteca universitaria, estrategia.

ESTRATEGY TO TRANSFORM THE LIBRARY FAJARDO JUAN CRISTOBAL NAPLES IN A RESOURCE CENTER FOR LEARNING AND DEVELOPMENT RESEARCH CONTRIBUTING CULTURAL COMMUNITY OF THE UNIVERSITY OF LAS TUNAS

ABSTRACT

This paper presents a strategy to transform the library Juan Cristobal Napoles Fajardo in a Resource Center for Learning and Research in terms of cultural

¹ Licenciada en Información Científico Técnica y Bibliotecología por la Universidad de La Habana. Máster en Desarrollo Cultural Comunitario. Universidad de Las Tunas. Directora de Información Científico Técnica en la Universidad de Las Tunas. Cuba.

² Doctor en Ciencias Técnicas. Profesor Titular del Centro de Estudios de Dirección de la Universidad de Las Tunas, Coordinador de la maestría en Dirección. Cuba.

development of the university community of the University of Las Tunas. It is part of the theoretical foundation of cultural management, with emphasis on university libraries. Actions by specific strategies, with its system of implementation, evaluation and systematization system are proposed. The feasibility and relevance of the proposal is evaluated from the analysis of results of technical information collection applied to university officials, specialists and technicians from the library and people who, for his directorship, are linked to strategies specific.

KEYWORDS: Cultural management, library, university library, strategy.

INTRODUCCIÓN

La principal transformación en los modelos de educación superior, en la actualidad, es convertir en eje central del proceso docente educativo al estudiante, no sólo formándolo en el aula sino para que sea capaz de autoprepararse a lo largo de la vida. Por tanto, las bibliotecas universitarias, que tradicionalmente han servido de apoyo a los procesos sustantivos de la universidad, evolucionan, y de almacenes de libros se presentan hoy como facilitadoras del proceso de aprendizaje continuo, que supone un cambio cultural, tanto de los usuarios, como del personal bibliotecario.

En la década de los 90 del pasado siglo, en países como Reino Unido, Estados Unidos, Australia y España se crean los Learnings Resource Centre o Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) que constituyen una primera aproximación a lo que sería el futuro de las bibliotecas universitarias. En el contexto latinoamericano se encuentran estudios donde se presentan análisis de la viabilidad de introducir este nuevo modelo de biblioteca en el entorno universitario. También existen ejemplos prácticos de intentos por implementar este modelo en países como Chile, con la instalación de centros de recursos para el aprendizaje en los niveles primarios con el nombre de Centros de Recursos para Estudiantes o Centros de Recursos para el Aprendizaje (Bicet, 2012).

Varios trabajos abordan el tránsito de las bibliotecas universitarias a los centros de recursos para el aprendizaje y la investigación, autores como Área (2005), Pinto (2010), Díaz (2011), realizan acercamientos teórico-conceptuales al tema y hacen un recorrido histórico desde sus antecedentes más remotos, en los años 50 del pasado siglo, hasta los cambios ocurridos en la Red de Bibliotecas Españolas. En Cuba, se consideran González (2010), Bicet (2012) y Zamora (2013) entre los más destacados en la temática.

Sin embargo, estas investigaciones, apuntan a la teoría de la Bibliotecología y las Ciencias de la Información, no se ha investigado la influencia de este nuevo tipo de centros en la cultura de la comunidad en que se encuentran; por lo que se tienen en cuenta otros estudios recientes, en el ámbito iberoamericano, que

abordan la gestión cultural en las bibliotecas universitarias: Gorosito (2002, 2010), Sánchez (2007) y Gómez (2012).

La Biblioteca Juan Cristóbal Nápoles Fajardo, de la Universidad de Las Tunas, ha incorporado paulatinamente servicios que apoyan la labor docente e investigativa de la comunidad usuaria y se ha adaptado, en la medida de lo posible, a los cambios infotecnológicos que la sociedad actual impone. Sin embargo, continúa ofreciendo una imagen de almacén de libros, o local de estudio, por encima de las nuevas funciones que debe proyectar como una biblioteca universitaria de estos tiempos, sobre la base de defender como principio una universidad científica, tecnológica y humanista.

En la Universidad de Las Tunas solo se ha realizado un trabajo de diploma para analizar el impacto de la biblioteca en el desarrollo cultural de la comunidad universitaria, pero no se han estudiado detalladamente los procesos que en ellas se ejecutan, en aras de proponer cambios que revitalicen la labor de esta valiosa institución. En un análisis preliminar de la situación actual de la biblioteca de esta universidad, se detectaron insuficiencias que dificultan su gestión. Dadas en los procesos, tecnologías, recursos humanos y estructura.

Por otro lado, la comunidad universitaria no escapa a la realidad impuesta por el uso intensivo de las tecnologías en las actividades diarias. De manera que, los usuarios cada vez leen menos; el lenguaje ha sufrido mutaciones, se han incorporado a la escritura símbolos informáticos y palabras importadas de otros idiomas; se ha modificado la manera de comunicarse; se producen fraudes cibernéticos y las leyes del derecho de autor son violadas a diario.

Se partió de esta situación, y de la necesidad de formar en los miembros de la comunidad universitaria una cultura que le permita utilizar la biblioteca como un espacio de creación y difusión de conocimientos y cultura, para proponer el diseño de una estrategia de transformación de la Biblioteca de la Universidad de Las Tunas en un Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación que contribuya al desarrollo cultural de la comunidad universitaria.

Para ello se fundamentó teórico- metodológicamente la gestión cultural de la biblioteca en función del desarrollo cultural de la comunidad universitaria; se caracterizó la biblioteca Juan Cristóbal Nápoles Fajardo y se valoró la factibilidad y pertinencia de la estrategia propuesta. Se utilizó la complementariedad metodológica. A través de la triangulación, con el empleo combinado de métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas.

DESARROLLO

Varios autores concuerdan en que la gestión cultural es un campo profesional en proceso de construcción que parte de experiencia y que ha ido conformándose un cuerpo teórico a partir de la implementación de cursos de formación a diversos niveles, “es por ello que durante muchas décadas, las

instituciones, organizaciones, programas y proyectos culturales han sido orientados a partir de las bases empíricas de los promotores y funcionarios, a partir de una intuición que jugó un papel significativo, casi como única fuente referencial para la toma de decisiones” (Jiménez, 2006, p. 1)

Indiscutible resulta también la opinión de Olmos “La gestión cultural constituye una palanca del desarrollo humano si se fundamenta en un concepto abierto y operativo de cultura y si toma en cuenta los rasgos identitarios de las sociedades en que se ejerce. Identidad ni rígida ni anclada en esencias inmarcesibles si no cambiante, conflictiva, en un marco de interculturalidad” (2008, p. 5).

Se afianza con este criterio, la utilidad de la gestión cultural en las perspectivas de desarrollo, desde una visión extendida de la cultura y desde el territorio donde se ejecute, sin perder de vista el contexto convulso que prima en la actualidad, donde las identidades ya no son tan estáticas como antes.

La gestión cultural, es “un ámbito profesional contemporáneo que permite a la sociedad la intervención sobre sí misma en relación con el Estado, y con los proyectos de mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades” (Martínez y Expósito, 2011, p. 39). En esta definición, aunque concreta, los autores determinan el papel social de la gestión cultural y su propósito de desarrollo en las comunidades.

Plantean además que “si bien el Estado es responsable del diseño e implementación de las políticas culturales que necesitan las instituciones, estas a su vez, requieren de individuos y grupos capaces de materializar y dinamizar, en el ámbito local, regional y nacional, las prácticas que configuran la cultura de una comunidad” (Martínez y Expósito, 2011, p. 37)

Estos autores describen dentro de la gestión cultural dos procesos fundamentales: el primero designa los complejos procesos de la administración cultural (planificación, coordinación, seguimiento y evaluación) y el segundo, las dimensiones del quehacer cultural (animación, creación, divulgación, preservación).

Por su parte, Martínez Casanova manifiesta que es un modelo de intervención caracterizado por la gestión movilizadora y transformadora que se hace con recursos socioculturales e “incluye acciones complejas dirigidas a satisfacer demandas y necesidades de los miembros de determinados colectivos, teniendo en cuenta no solo desde dónde se hace sino a quien va dirigida la gestión “cultural”³ que hace esta u otra institución u organización” (2012, p. 3). Y considera que dentro de ella se pueden incluir acciones de promoción, animación y recreación sociocultural.

Los autores del presente artículo consideran más pertinente el posicionamiento de Martínez y Expósito (2011) que el de Martínez Casanova (2012) en tanto

³ Las comillas pertenecen al texto original.

destacan los procesos que, desde la administración, se aportan para que, en el ámbito cultural, puedan realizarse actividades encaminadas a mejorar la calidad de vida de las comunidades. Aunque ambas propuestas coinciden en que la gestión cultural debe realizarse desde las instituciones, según Martínez Casanova (2012) culturales o no, solo los primeros enfatizan en la importancia de la participación de los individuos y grupos a los que se dirigen en estas actividades.

Por otra parte, mencionan dentro de las dimensiones culturales a tener en cuenta por la gestión cultural, la preservación, que es tan importante en las instituciones bibliotecario-informativas, como la promoción y la animación.

Para el Ministerio de Cultura de Colombia (2013):

Gestión Cultural es el conjunto de acciones de dirección, coordinación, planificación, evaluación, seguimiento y ejecución destinadas a facilitar, promover, estimular, conservar y difundir las diferentes actividades y manifestaciones culturales en condiciones de libertad y equidad, orientadas a fomentar el ejercicio de derechos, el acceso a oportunidades y el mejoramiento de los estados de bienestar de las personas. (3)

Esta definición, como las anteriores, parte de las acciones que desde la gestión deben asumirse para lograr en el ámbito cultural, el bienestar personal y el desarrollo humano. Pero aboga también por los principios de libertad, equidad, igualdad de derechos sin obviar la labor de promoción, conservación y difusión de las diferentes actividades o manifestaciones culturales. Por esta razón se asumió como válida en la investigación.

La cultura establece, además, un vínculo similar con el desarrollo cultural, pues las tendencias actuales demuestran que solo es posible el desarrollo desde una perspectiva cultural, y éste puede contribuir al fomento de la cultura y de la comunidad, a través de la gestión cultural (de sus procesos de intervención, proyectos, sistemas de acciones, estrategias); que constituye un elemento conector entre las tres categorías pues se realiza en las comunidades para el fomento de la cultura, lo que en consecuencia, propicia el desarrollo y son las políticas de desarrollo cultural las que permiten que existan estrategias de gestión en, para y desde las comunidades.

Las universidades constituyen comunidades con particularidades que la diferencian de otras, donde se producen procesos culturales diversos que generan desarrollo, no solo de la propia comunidad universitaria, sino también de la sociedad en la que interviene. Las bibliotecas, a través de su gestión cultural, desempeñan un rol importante en la ejecución de estos procesos, por lo que es necesaria una mirada a este particular.

La gestión cultural en las bibliotecas universitarias

Aunque socialmente se reconoce a las bibliotecas como centros que atesoran patrimonio, generadoras y promotoras de información y/o conocimientos, por

tanto de cultura, existen escasos estudios que destaquen la gestión cultural que desempeñan las bibliotecas, especialmente las universitarias.

Esto se debe, en parte, a la tendencia de reducir los hechos culturales a lo meramente artístico-literario y por tanto, a delegar a las bibliotecas públicas, la función de promoverlos. Por otro lado, las bibliotecas universitarias se han ocupado más de apoyar los procesos docentes e investigativos (sin destacar el carácter cultural que poseen) que los extensionistas.

Entre las exiguas propuestas que se encuentran en la literatura consultada, resulta interesante la de Gorosito (2002, p. 8) para la red de bibliotecas universitarias de Chile, que define un Programa Cultural, como medio de integración social y cultural en la comunidad, con los siguientes objetivos:

- Promover un espacio de encuentro e integración social en las bibliotecas.
- Desarrollar un espacio de debate y reflexión, de difusión y expresión de contenidos culturales diversos.
- Mediar entre las diversas manifestaciones de la cultura y la comunidad universitaria.
- Desarrollar alternativas culturales en la comunidad universitaria y en la comuna.

Todo esto basándose en “una noción de cultura extensa y democrática; una política de acción bibliotecaria y cultural; el rol protagónico y creativo del personal; la misión de la biblioteca como agente de cambio social y las relaciones entre economía y cultura” (Gorosito, 2002, p. 3). Se percibe a la cultura en su amplio perfil, en su relación con el desarrollo, donde las personas tienen el rol protagónico. Se refiere a los bibliotecarios y a sus usuarios, al considerar a la biblioteca como agente de interacción cultural.

A propósito, García Canclini (2005) considera que el encargo cultural de la biblioteca no debe reducirse a la exposición de su patrimonio bibliográfico y sus productos de información sino a establecer el diálogo abierto a la construcción de procesos culturales. El diálogo como estrategia metodológica, que se relaciona consigo mismo, los otros y el entorno social, que a su vez, influye en ella.

Los bibliotecarios devenidos gestores culturales, han de ser capaces de apoyar la dimensión cultural que le corresponde: orientar acciones y procesos culturales adaptados a las necesidades formativas y curriculares de los estudiantes. Así como contribuir a dinamizar y satisfacer inquietudes culturales de la comunidad universitaria con acciones más cercanas y visibles, tanto presenciales, como virtuales, a través de la Intranet o las redes sociales.

La acción participativa de los usuarios en estas actividades es tan importante como el acceso a los bienes culturales que se encuentran en la biblioteca. En la medida en que se diseñen servicios de información que ofrezcan acceso a la información (en sus diversos soportes) que respondan a los intereses de sus

usuarios, se logrará una mayor participación de éstos en la vida de la biblioteca.

El usuario debe sentir la necesidad de asistir en busca de orientación, de ayuda o de esparcimiento, y esto solo se logra si se diseñan servicios verdaderamente atractivos, que respondan a programas culturales coherentes con las políticas culturales adoptadas por la universidad.

Según García Canclini (2005) si se quiere una cultura inclusiva, que comprenda la mayor cantidad de sectores, instituciones y población en general, es necesario atender las necesidades de todos los públicos, las industrias culturales no pueden ocuparse solamente de las grandes producciones, se trata de crear espacios económicos y circuitos de comunicación para las editoriales independientes, las películas de muchas culturas y las productoras locales de discos y videos. Plantea además que:

Una parte clave de estas acciones revitalizadoras es también la de formar públicos culturales y usuarios de las nuevas tecnologías comunicacionales: o sea, colocar el aprendizaje de la interculturalidad, la innovación y el pensamiento crítico en el centro de las acciones educativas. La democratización cultural requiere extender la acción formativa y facilitadora de los Estados. (García, 2005, p. 8)

Esta idea refuerza la necesidad, expresada anteriormente, de que las bibliotecas deben jugar un nuevo rol: formadora de habilidades en uso de las TICs, para apoyar las transformaciones que se están dando en el ámbito educacional, la semipresencialidad, guiar a los usuarios en la búsqueda de información, en la construcción de nuevos conocimientos a partir del pensamiento crítico.

Aunque en la actualidad el Ministerio de Educación Superior de Cuba se pronuncia por una universidad humanista⁴ que tiene como misión preservar, desarrollar y promover la cultura de la humanidad, durante muchos años primó la formación técnico profesional sobre la formación cultural. Por lo que las bibliotecas dirigieron sus esfuerzos a potenciar los servicios científico-técnicos y delegaron funciones culturales a otros espacios como la extensión universitaria.

Se reconocen dos facetas en la labor cultural de la biblioteca universitaria actual. La que responde a su labor informativa, que comprende la prestación de servicios diversos que apoyan la docencia y la investigación. Al respecto Sánchez plantea: “la biblioteca es la encargada de definir e implementar los productos y servicios que requiere la actividad de la ciencia, pero también de conocer y ayudar a formar las habilidades y competencias que requiere el investigador para su desempeño en el uso de la información” (2007, p. 2). Según esta investigadora:

Ciencia, investigación y cultura forman una tríada de éxito. Entonces, las universidades se convierten en espacios ideales para su desarrollo

⁴ Además de científica y tecnológica.

armónico y sistémico. Esta relación y su vínculo con las universidades, se evidencia al decir, que las universidades que hoy exhiben más prestigio en el mundo, son aquellas que además ofrecen a este mundo, altos productos científicos. Y ello, como consecuencia, origina en todos sus miembros una mayor cultura que finalmente tributa a la cultura universitaria. (Sánchez, 2007, p. 3).

Y una segunda tarea, vinculada a la “extensión”, en muchas bibliotecas resulta escasa o nula, que se realiza a través de la difusión y extensión cultural del patrimonio bibliográfico, a través de exposiciones, publicaciones, conferencias.

Gómez (2012), por su parte, considera que las bibliotecas cumplen una triple función de cara a sus usuarios y a los ciudadanos en general: formativa, informativa y de ocio. Aunque en su artículo se refiere fundamentalmente a las públicas, cualquier tipo de biblioteca se encarga, en menor o mayor medida, de estas funciones. En el ámbito formativo, el trabajo del personal bibliotecario se centra en facilitar a los usuarios el acceso a materiales con los que instruirse y en orientar esa formación, pero también en el diseño de actividades que permitan ‘aprender a aprender’⁵ o en la organización de cursos y talleres.

En cuanto a la función informativa de la biblioteca, el esfuerzo y dedicación invertido en la organización de los materiales informativos, haciéndolos accesibles a los usuarios, guías de lectura, organización de charlas, exposiciones, proyecciones.

Al ocio delega los programas que fomentan el placer, la satisfacción por la lectura en distintos medios y soportes. Las tertulias, grupos o clubes de lectura, actividades teatrales, grupos de trabajo en torno a géneros literarios, propuestas artísticas, fotografía y diseño, tertulias cinematográficas, conciertos.

Los autores concuerdan con Gómez (2012) en la necesidad de desarrollar planes formativos para acceder a la información, contrastar diversas fuentes, obtener conocimiento y gestionar de un modo consciente y responsable la propia información que se emite a través de las redes sociales. A su vez, ofrecer ese espacio real de encuentro cercano y humano, cálido y directo, más allá de los contactos virtuales on-line. La biblioteca debe funcionar como manifestación estable de cultura, como espacio de integración y de participación ciudadana, de socialización cultural.

Al respecto González declara que:

(...) se observa un criterio unánime al considerar las bibliotecas universitarias como instituciones que reúnen, organizan y difunden información para el aprendizaje, la docencia y la investigación, potenciando la creación de nuevos conocimientos. Pero también pueden ser vistas como centros que contribuyen al desarrollo de la cultura y a la

⁵ A propósito de este término Castell refiere: “Lo importante no es producir habilidades técnicas, sino la capacidad de adaptarse constantemente a los cambios tecnológicos y organizativos que se desarrollan a gran velocidad en todo el mundo. Esto es la base, y por tanto, lo más importante no es tanto saber mucho, sino aprender a aprender, porque lo que sabemos va a ser obsoleto en un corto número de años” (2010, p. 1).

transmisión de los valores locales hacia el entorno de la comunidad donde están enclavadas, lo cual trae aparejado un fuerte impacto cultural y social. (2010, p. 3).

Esta autora reconoce la responsabilidad que poseen este tipo de instituciones en el desarrollo cultural de la comunidad donde se encuentran, tanto como las tradicionales funciones a las que se han dedicado y por las que son ampliamente reconocidas. Sólo se refiere a la transmisión de valores locales hacia el entorno comunitario, pero el impacto cultural va más allá. Se reconoce en la medida en que las bibliotecas hayan sido capaces de preservar y prestar obras que son consideradas patrimonio (como las obras literarias); de acopiar y promover los resultados científicos de la universidad; de generar documentos portadores de información, conocimientos, cultura; de brindar cursos de formación de habilidades en el uso de la información.

Entre las más recientes acciones que, en Cuba, pretenden fortalecer el papel de las bibliotecas y el acceso de sus usuarios a la educación, la historia, la cultura y la ciencia en todas sus manifestaciones, se encuentra la aprobación de nuevas reglamentaciones y el debate crítico en importantes espacios como los congresos de la UNEAC⁶.

En el Decreto Ley 271 de las bibliotecas de la República de Cuba aprobado en el 2010⁷, se establecen cinco principios básicos de las bibliotecas: el libre acceso a la información, la conservación del patrimonio bibliográfico, la visión de la biblioteca como un agente activo en el proceso de aprendizaje a lo largo de toda la vida, el trabajo en red y la garantía y sostenibilidad económica y tecnológica. Coherentes en su totalidad con el concepto de gestión cultural que se asume en esta investigación, expuesto en el epígrafe anterior.

De los que se derivan sus funciones, vinculadas con la labor cultural, que responde a la política cultural del Estado, entre ellas se destacan:

- Garantizar el acceso a la información y al conocimiento.
- Promover y divulgar el desarrollo cultural y científico de la población.
- Orientar al usuario en el uso efectivo de sus servicios informativos, de forma que estimulen el aprendizaje continuo, la investigación y la difusión de la cultura, apoyadas en programas de promoción de la lectura y formación de lectores o usuarios.
- Conservar el patrimonio bibliográfico que atesoran.

⁶ Otros reconocidos eventos que se han ocupado de estos debates son el Congreso Internacional de Información INFO, la Jornada Nacional Bibliotecaria que coordinan la Sociedad Cubana de la Información (SOCICT) y la Biblioteca Nacional, para mayor información sobre los mismos y revisar ponencias presentadas en diferentes ediciones, visitar los sitios web: [http://: www.idict.cu](http://www.idict.cu); [http://: www.fcom.cu](http://www.fcom.cu) y [http://: www.idict.cu/bnjm.cu](http://www.idict.cu/bnjm.cu)

⁷ Y publicada en el 2011 por la Biblioteca Nacional (véase bibliografía).

- Crear, promover y apoyar programas de desarrollo dirigidos hacia la formación de lectores o usuarios.
- Establecer vínculos con su comunidad, como instituciones destinadas al fomento de la educación, la historia, la ciencia y la cultura, promoviendo los estudios de lectores o usuarios que contribuyan a su correcto funcionamiento. (Biblioteca Nacional, 2011, p. 22)

Se resumen en estas funciones, las ideas expresadas por distintos autores en relación a la gestión cultural que deben desempeñar las bibliotecas universitarias. A través de la labor de promoción del desarrollo cultural y científico, la conservación del patrimonio, el vínculo estrecho con la comunidad, la ejecución de programas de desarrollo y el estímulo al aprendizaje continuo, la investigación y la difusión de la cultura.

Sin embargo, no se explicita la labor que desempeñan estas instituciones como generadoras de cultura. Ellas desarrollan productos informativos que pueden ser considerados productos culturales en tanto son el resultado de la actividad creadora de los comunitarios, reflejo de las interacciones que se producen entre sí y con el entorno. Las bibliografías, los boletines y los más recientes productos informáticos como las páginas web y repositorios de información científica, son resultado de la actividad comunitaria.

Están creadas en el país las condiciones necesarias para desarrollar la gestión cultural en las universidades, impulsadas por sus bibliotecas. En primer lugar, porque “En el contexto cubano actual, se percibe en el discurso político la voluntad de incorporar los hallazgos de las Ciencias Sociales en las políticas económico-sociales” (Figuerola, 2013, p. 49). Además, el Ministerio de Educación Superior tiene entre sus prioridades la formación de profesionales preparados tanto intelectual como científico y culturalmente.

Por otro lado, existe la intención de que las bibliotecas se conviertan en Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, a partir de considerar que en la definición que ofrece el citado Decreto, ya se enuncia a la Biblioteca Universitaria como “centro para el aprendizaje, la docencia, la investigación y las actividades relacionadas con el funcionamiento y la gestión de las universidades (...)” (Biblioteca Nacional de Cuba, 2011, p. 19)

Caracterización de la biblioteca Juan Cristóbal Nápoles Fajardo de la Universidad de Las Tunas

Para obtener una caracterización detallada de la biblioteca se realizó un diagnóstico en el que se determinan potencialidades y limitaciones de cada uno de los aspectos a tener en cuenta en un estudio de gestión: Procesos, Estructura organizacional, Infraestructura (que incluye Recursos Humanos, Locales y Tecnología).

Se aplicaron encuestas a usuarios y directivos de la comunidad universitaria que se contrastaron con los datos obtenidos del análisis documental,

sumamente importante en este estudio, si se tiene en cuenta que las estadísticas de uso de los servicios, el plan de trabajo, el plan anual de actividades, el boletín de la biblioteca y los objetivos de trabajo, son fuentes de información que indican, en buena medida, la gestión que hasta este momento desarrolla la institución.

A continuación, se describen las potencialidades y limitaciones detectadas en cada uno de los procesos diagnosticados:

Procesos

Potencialidades:

- Utilización del sistema de clasificación Dewey.
- Relación con otras instituciones culturales del territorio.
- Existencia de servicios tradicionales y online, a los que se puede acceder desde cualquier máquina conectada a la red del Ministerio de Educación Superior: REDUNIV.
- Realización de actividades de carácter extensionista con carácter fijo como la peña cultural y la Feria Universitaria del Libro y la Lectura, que contribuyen al desarrollo cultural de la comunidad universitaria.

Limitaciones:

- Falta de financiamiento en CUC para la compra de literatura.
- Inexistencia en el territorio, de librerías especializadas, afines a las carreras que se estudian en la universidad. Se han dejado de adquirir por esta razón, las colecciones de referencia (diccionarios bilingües, enciclopedias, anuarios), revistas, así como otros textos actualizados.
- Inexistencia de un departamento de desarrollo de colecciones que mantenga un fondo bibliográfico para el canje, establezca comunicación con centros que puedan ser fuente de donaciones u otras acciones que fortalezcan este proceso.
- No se dispone de bibliografía actualizada que responda a los intereses expresos de los usuarios. Estos reconocen que prefieren buscar los materiales digitales que consultar los existentes en la biblioteca pues están más actualizados⁸.
- Los servicios que se prestan de manera Online, prácticamente no se usan.
- No se han realizado, desde el 2008, estudios de usuario que permitan conocer las necesidades informativas de la comunidad universitaria.

⁸ Sin embargo, entre las fuentes que consultan, no mencionan las tesis de grado, maestría y doctorado, que cumplen con este requisito, se encuentran en ambos formatos en la biblioteca y las estadísticas indican que son frecuentemente consultadas.

- No se logran altos índices de participación en los servicios de la biblioteca, especialmente en los de carácter extensionista.

Estructura

Potencialidades

- Existencia de una oficina de ediciones dentro de la biblioteca.

Limitaciones

- No existe una estructura de dirección que dirija únicamente a la biblioteca.
- No existen departamentos o grupos de trabajo definidos estructuralmente, que permitan desarrollar una labor de promoción adecuada.

Infraestructura

a) Recursos Humanos

Potencialidades:

- El personal, en su mayoría, es estable y posee muchos años de experiencia en la actividad bibliotecaria.
- La directora es Licenciada en Información Científico Técnica y Bibliotecología, recibió todos los cursos de la Maestría en Ciencias de Información y Bibliotecología y actualmente se forma en la maestría en Desarrollo Cultural Comunitario.

Limitaciones:

- Aunque el personal, desde la práctica, posee conocimientos básicos sobre la gestión cultural y la promoción sociocultural, no han recibido capacitación al respecto ni manifiestan actitudes que les permitan desarrollarse en este campo.
- No se promocionan en la universidad los cursos de gestión cultural que se imparten en el Centro de Superación para la Cultura del territorio.
- No existe un equipo multidisciplinario que integre especialistas de diversas ramas, como informáticos, sociólogos, promotores culturales, pedagogos, que desarrollen servicios atractivos en entornos virtuales.
- No existe un alto sentido de pertenencia por la institución.

b) Locales

La biblioteca posee el almacén que guarda la mayor parte del fondo bibliográfico, tres salas fundamentales para el servicio, tres locales de oficina, uno de ellos funciona además como almacén de la reserva y otro donde se prestan los servicios de edición de documentos.

Potencialidades:

- El mobiliario (silla y mesas) es aceptable.
- Los puestos de lectura poseen iluminación adecuada.

Limitaciones:

- Los locales poseen condiciones físicas deficientes, con elevada humedad en techos y paredes, lo que provoca el deterioro progresivo de los documentos.
- Reducido espacio para el almacenaje de los libros, por lo que su ventilación es escasa y se dificulta el acceso y limpieza de los mismos, situación que provoca, además, la proliferación de insectos.
- Inexistencia de espacios donde realizar actividades como la peña cultural, las capacitaciones, salas de referencia, salas de preparación de multimedias y de cubículos de estudio en grupo, sin interferir los servicios en sala de lectura.
- Inexistencia de equipos de climatización y deshumidificadores que permitan una mejor conservación de los documentos y mayor confort de usuarios y trabajadores.

c) Tecnología

Potencialidades

- Todas las máquinas están conectadas a la red ULT e Internet.
- Cuatro de las computadoras poseen condiciones técnicas muy favorables.
- Existen sistemas informáticos que permiten preservar y difundir la memoria científica, que es parte de la memoria histórica de la universidad.

Limitaciones

- La mayoría de las máquinas poseen más de 5 años de explotación.
- La velocidad de las conexiones es deficiente.
- El sistema gestor de bibliotecas que se orientó aplicar ha presentado múltiples dificultades técnicas que ha retrasado su implementación.
- La disponibilidad de tóner para impresoras es deficiente.
- No se cuenta con cámaras de video y/o fotográficas para recoger momentos importantes que acontecen en la biblioteca y constituyen memoria histórica de la misma o para grabar clases, conferencias que puedan utilizarse en la docencia.

Lo antes expuesto indica que, aun cuando la biblioteca dispone de medios para realizar una gestión cultural, entendiendo la cultura en su más amplia acepción, no se divulga o no son eficaces los canales que se utilizan.

Estrategia para la transformación de la biblioteca Juan Cristóbal Nápoles Fajardo en CRAI

La estrategia está en consonancia con la planificación estratégica del Ministerio de Educación Superior y se elaboró a partir de las propuestas realizadas por Bicet (2012) para la creación de un CRAI en la Universidad de La Habana y de Zamora (2013) en la Universidad de Cienfuegos. Se parte de un escenario actual descrito anteriormente para alcanzar un escenario deseado, que se concreta en la existencia de un CRAI, que a través de su gestión cultural, contribuya al desarrollo cultural de la comunidad universitaria.

Se proyecta para dos años, se compone de misión, visión, objetivo estratégico y estrategias específicas. Estas últimas se corresponden con los componentes descritos en el diagnóstico: procesos, estructura e infraestructura, la que comprende recursos humanos, tecnología y locales⁹.

Para el cumplimiento de las estrategias específicas se proyectan acciones, con sus responsables, participantes, fecha de cumplimiento y aseguramientos necesarios de cada acción. Además, se propone un sistema de implementación de la estrategia, que contempla su evaluación y sistematización.

Misión: La Biblioteca Juan Cristóbal Nápoles Fajardo garantiza servicios de información especializados, que satisfacen las necesidades de la comunidad usuaria para apoyar los procesos sustantivos de la Universidad, con calidad y eficiencia.

Acciones	Responsable	Participan	Aseguramientos
1- Exponer al Consejo de Dirección de la universidad en qué consiste el modelo de biblioteca del siglo XXI, cuáles son las tendencias en Cuba y el mundo, qué ventajas trae a la universidad	Directora biblioteca	Miembros del Consejo de Dirección de la universidad	Recoger experiencias positivas de otros CRAI en Cuba, elaborar presentación en power point y concebir fechas de presentación en plan de trabajo de la universidad

⁹ La misión se corresponde con la misión actual de la biblioteca, la visión con lo que se pretende cuando exista el CRAI.

2- Realizar sesiones formativas con los directivos de la universidad, para explicar cómo funcionan los CRAI	Directora biblioteca	Miembros del Consejo de Dirección de la universidad y otros directivos, jefes de departamentos	Preparar presentaciones en power point; Imprimir y distribuir plegables con información referente a los CRAI y planificar fechas en plan de trabajo de la universidad
---	----------------------	--	---

Visión: Somos un Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación donde convergen los servicios tradicionales de biblioteca y los nuevos servicios basados en las tecnologías de la información y las comunicaciones, que impulsa el desarrollo cultural de la comunidad universitaria.

Objetivo Estratégico: Convertir la biblioteca Juan Cristóbal Nápoles Fajardo de Las Tunas en un Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Información que contribuya al desarrollo cultural de la comunidad universitaria. A continuación, se detallan las acciones por cada una de las estrategias específicas.

Estrategia específica II: Proyectar el funcionamiento de los procesos del CRAI a partir del perfeccionamiento de los servicios actuales de la biblioteca universitaria y la incorporación de nuevos servicios.

Acciones	Responsable	Participan	Aseguramientos
1- Realizar un estudio de usuarios para determinar las necesidades informativas, formativas y culturales de la comunidad universitaria	Subdirectora biblioteca	Especialistas de la biblioteca y miembros de la comunidad universitaria seleccionados	Diseñar e imprimir cuestionarios, escoger muestra
2-Establecer correspondencia con diferentes universidades, centros de investigación u otras instituciones afines para canjear documentos	Especialista de selección adquisición de la biblioteca	Especialistas de selección adquisición de la biblioteca	Contar con materiales de la reserva, libros publicados por la editorial EDACUN o la Sanlope, máquina computadora conectada a correo internacional, materiales de oficina
3- Procesar documentos, tanto impresos como digitales, con el gestor de bibliotecas ABCD	Especialista de procesamiento	Especialista y técnicos de procesamiento	Manuales de procesamiento actualizados, conexiones eficientes
4- Garantizar la bibliografía a partir de las necesidades detectadas en el estudio de usuarios	Especialista de selección adquisición de la biblioteca	Especialista de selección adquisición de la biblioteca y trabajadores del área económica	Resultados del estudio de usuarios; presupuesto con un presupuesto aprobado en ambas monedas
5- Mantener actualizado	Especialista	Informático de la	Máquinas de

el catálogo en línea de la Universidad de Las Tunas	de procesamiento	biblioteca	procesamiento conectada a la red EDUNIV
6- Divulgar las nuevas adquisiciones por diferentes vías (hojas informativas, boletines, disseminación selectiva de la información)	Especialistas de la biblioteca	Especialistas en comunicación, profesores de Estudios Socioculturales	Preparar a las especialistas encargadas en temas de diseño y comunicación, máquina conectada a la red de la universidad
7- Mantener el servicio de préstamo de la documentación en formato impreso almacenada en el fondo de la biblioteca	Especialistas y técnicos de la biblioteca	Especialistas de la biblioteca, miembros de la comunidad universitaria que lo soliciten	Bibliografía tanto impresa como digital procesada, establecer horarios del servicio en sala
8- Brindar servicio de préstamo de clientes ligeros	Especialistas y técnicos de la biblioteca	Miembros de la comunidad universitaria que soliciten el servicio	Máquinas conectadas, personal preparado
9- Garantizar los servicios de apoyo a la investigación (asistencia a los usuarios en la búsqueda de la información contenida en los fondos bibliográficos o Internet, que resulta pertinente para desarrollar su investigación)	Especialistas y técnicos de la biblioteca	Estudiantes y profesores investigadores	Preparación del personal, acceso a bases de datos especializadas
10- Garantizar los servicios extensionistas (Peña cultural, exposiciones, encuentros con escritores, concursos)	Especialistas y técnicos de la biblioteca	Miembros de la comunidad universitaria, escritores, artistas y otros invitados	Convenios con diferentes instituciones y departamentos, recursos para premiar los concursos
11- Garantizar el servicio de referencia virtual	Webmaster	Miembros de la comunidad universitaria que se conecten al servicio	conexiones disponibles, personal preparado
12- Mantener servicio de acceso a la producción científica de la universidad a través del repositorio de información	Especialistas de la biblioteca	Miembros de la comunidad universitaria que accedan al	Entrada de datos al sistema, máquina conectada a la red nacional

Colibrí que garantice los procesos de evaluaciones externas.		servicio	
13- Garantizar acceso a la internet (se le ofrece a los usuarios servicio de conexión por cable e inalámbrica para acceder a los servicios de correo electrónico, acceso a la intranet de la universidad y acceso internet)	Especialistas y técnicos de la biblioteca	Miembros de la comunidad universitaria que se conecten al servicio	Máquinas conectadas, personal preparado
14- Integrar el catálogo en línea de la Universidad de Las Tunas a la red del MES: EDUNIV	Especialista de Procesamiento	Informático de la biblioteca, especialistas del Nodo	Máquinas de procesamiento conectadas a la red EDUNIV
15- Brindar servicio de diseminación selectiva de la Información	Especialistas y técnicos de la biblioteca	Miembros de la comunidad universitaria que se suscriban al servicio	Personal preparado, estudio de necesidades, entrevista con interesados, máquinas conectadas a la red local
16- Elaborar proyectos de colaboración internacional para lograr financiamiento en CUC, que permita la adquisición de los recursos informacionales y tecnológicos necesarios	Directora de la biblioteca	especialistas de la biblioteca	Determinar necesidades, conocer convocatorias de proyectos de colaboración
17- Garantizar los contenidos de las plataformas de aprendizaje y campus virtual	Grupo de Tecnología Educativa	Miembros de la comunidad universitaria que se conecten al servicio	Cursos de capacitación impresos y digitales, conexiones eficientes, personal preparado

Estrategia específica III: Proyectar una estructura del CRAI que contribuya al desarrollo cultural de la comunidad universitaria

Acción	Responsable	Participan	Aseguramiento
1- Proponer una estructura del CRAI para la Universidad de Las Tunas	Directora biblioteca	Especialistas de la biblioteca	Solicitar a la Dirección de Recursos Humanos la modificación de la plantilla
2- Confeccionar organigrama de trabajo según procesos que se desarrollan en el	Directora biblioteca	Especialistas de la biblioteca	Reunión de trabajo del área, consultar otros organigramas de CRAI

CRAI			del país
3- Establecer sistema de relaciones de trabajo con otras áreas de la universidad mediante convenios o proyectos de colaboración para cubrir necesidades existentes en el personal de la biblioteca	Directora biblioteca	Dpto Informática, Psicología, Comunicación, Dirección de Informatización, Dirección Docente Metodológica	Reunión con departamentos, establecimiento de necesidades y prioridades entre los departamentos y la biblioteca
4- Conformar un grupo de selección adquisición	Directora biblioteca	Especialistas y técnicos de la biblioteca	Diseñar funciones del puesto de trabajo, solicitar 2 plazas a la dirección de recursos humanos

Estrategia No. IV. Garantizar formación de competencias y habilidades de los profesionales que se van desempeñar en el CRAI.

Acciones	Responsable	Participan	Aseguramientos
1- Realizar un diagnóstico a los trabajadores de la biblioteca para determinar las necesidades de formación y/o desarrollo de competencias y habilidades informacionales que garanticen el funcionamiento de la estructura propuesta	Directora biblioteca	Trabajadores de la biblioteca	Selección de indicadores a medir, diseño de los instrumentos a aplicar
2- Diseñar acciones de capacitación para suplir las necesidades de formación y/o desarrollo detectadas en el diagnóstico	Directora biblioteca	Trabajadores de la biblioteca, profesores departamento de informática	Consultar experiencias de proyectos de alfabetización informacional aplicados en otras universidades
3- Implementar acciones de formación y/o desarrollo	Directora biblioteca	Especialistas y técnicos de la biblioteca	Local equipado con máquinas, conectadas a la Red universitaria e Internet

Estrategia No.V Garantizar los recursos tecnológicos y su aprovechamiento racional eficiente en función de implementar los servicios del CRAI

Acciones	Responsable	Participan	Aseguramientos
1. Garantizar 15 puestos de	Directora	Informático de	Tramitar con grupo

lectura para la revisión de materiales digitales por los usuarios	biblioteca	la biblioteca, especialistas del nodo	de informatización la instalación de dispositivo Wifi
2. Garantizar dos impresoras láser, un escáner y una fotocopidora para apoyar el trabajo interno del CRAI y los servicios de impresión y reproducción de documentos	Directora biblioteca	Especialistas de la biblioteca	Tramitar con vicerrectora de investigación y postgrado y vicerrector económico
3. Garantizar equipos de reproducción de imágenes y sonidos, DVD, TV a color, retroproyector, equipo de audio para apoyar los servicios	Directora biblioteca	Especialistas de la biblioteca	Tramitar con vicerrectora de investigación y postgrado y vicerrector económico

Estrategia VI. Garantizar espacios físicos y virtuales donde se concentren los servicios del CRAI accesibles a la comunidad universitaria

Acciones	Responsable	Participante	Aseguramientos
1. Contar con dos espacios de almacenamiento del fondo (la reserva, que incluya los materiales para el canje, y los documentos en uso)	Directora de la biblioteca	Trabajadores de la biblioteca	Iluminación adecuada, estantería
2. Garantizar un espacio para actividades extensionistas como la peña, presentaciones de libros y encuentro con escritores	Especialista de la biblioteca	Trabajadores de la biblioteca	Muebles adecuados para este tipo de actividades, garantizar muchas plantas para lograr un ambiente natural
3. Crear espacios virtuales destinados a la crítica, el debate sobre diferentes temas de la vida universitaria (Blogs, Foros, Wiki, redes sociales)	Especialista de la biblioteca	Programador, comunicador, sociólogo y usuarios que se conecten al sitio	Conexiones eficientes, equipo de trabajo con herramientas informáticas adecuadas
4. Creación de foros y blogs para promover el debate científico entre la comunidad universitaria	Especialista de la biblioteca	programador, comunicador, sociólogo y usuarios que se conecten al sitio	Conexiones eficientes, equipo de trabajo con herramientas informáticas adecuadas
5. Garantizar 6 salas de servicios a usuarios (Sala de lectura de libros, sala de lectura de tesis, sala de conferencias, cubículo de estudio en	Directora de biblioteca	Trabajadores de la biblioteca	Iluminación adecuada, recursos tecnológicos

grupo, sala de elaboración de materiales didácticos, sala de clientes ligeros)			
6. Garantizar un laboratorio de idiomas (espacio donde el usuario a través de recursos y aplicaciones electrónicas desarrolla habilidades en el dominio de otros idiomas)	Especialistas de la biblioteca	profesores del departamento de idiomas, usuarios que soliciten el servicio	Convenio con departamento de idiomas, aplicaciones electrónicas

Sistema de Implementación: La etapa de implementación comienza con la sensibilización de los miembros del Consejo de Dirección, y las sesiones formativas con otros directivos de la universidad. Las acciones comprendidas en las estrategias específicas III, IV, V y VI permiten asegurar la estrategia específica II, sin que necesariamente deban cumplirse todas. Con los recursos existentes actualmente en la biblioteca, se realizan las acciones de ésta estrategia específica, como garantizar el acceso a Internet, integrar el catálogo en línea de la biblioteca a la red del MES y divulgar las nuevas adquisiciones. Por esta razón, se proyectaron para el primer año.

En cambio, otras como garantizar impresoras, escáner, fotocopidora, equipos de impresión, reproducción de imágenes y sonidos, un área de pantry para apoyar diferentes servicios, dependen de inversiones o recursos materiales que deben ser presupuestados y aprobados desde el año anterior, por lo que se proyectaron en los dos años siguientes, en dependencia de su complejidad.

Las acciones que involucren a miembros de diferentes áreas de la comunidad universitaria se incluirán en el Sistema de Trabajo de la Universidad. Por su parte, el Sistema del Trabajo de la biblioteca, comprenderá la totalidad de las acciones de la estrategia, lo que favorece su ejecución y control.

Las acciones 1-6, 12, 14, 18, 24, 25 y 29 pertenecientes a la estrategia específica II, que se relacionan con los procesos del CRAI, tienen un carácter permanente, aunque se ha colocado una fecha que facilite su evaluación. Constituyen actividades que deben desarrollarse de forma ininterrumpida para lograr los resultados esperados.

Evaluación y Sistematización de la estrategia

Existen varios mecanismos que permiten evaluar la implementación de las estrategias, por lo general se realiza en tres momentos: a corto, mediano y largo plazo. En este caso, se consideran a corto plazo las evaluaciones mensuales, mediano plazo las semestrales, y a largo plazo las evaluaciones anuales. Para cada acción se seleccionó una fecha de evaluación, responsables del proceso, participantes y las fuentes de evaluación.

Se escoge, además, la sistematización, que se asume como proceso permanente y acumulativo de creación de conocimientos derivados de las experiencias de

intervención en una realidad social¹⁰. Esto permite no solo evaluar los resultados alcanzados, sino elaborar conocimientos teóricos a partir de la práctica, lo que garantiza un proceso de aprendizaje permanente.

Con el objetivo de evaluar las acciones concebidas en la estrategia, se realizarán además tres talleres de sistematización, uno al finalizar cada año. En estos participarán una representación de las personas involucradas en las acciones, tanto ejecutores como usuarios, que aporten una mayor objetividad a los resultados. Lo que permitirá incorporar a otras etapas, las acciones que no se hayan cumplido o mejorar aquellas actividades y/o procesos que tienen carácter permanente.

El primer taller, a desarrollarse en diciembre del primer año, tendrá como objetivo: seleccionar el eje de sistematización. Se trata de escoger, de acuerdo con experiencias de sistematización consultadas y las acciones de las estrategias llevadas a cabo hasta el momento, aquellos elementos que van a ser sistematizados, selección de las fuentes de información que se usarán para recoger las experiencias, así como sus responsables.

El segundo taller permitirá: Analizar e interpretar los resultados obtenidos. Se evaluarán los resultados alcanzados hasta ese momento con el objetivo de mejorar los procesos que así lo requieran o realizar en la próxima etapa las acciones que no hayan sido cumplidas.

Mientras que el tercer taller tendrá como objetivo: Producir nuevos conocimientos. A partir de los resultados del taller anterior, y los alcanzados en el período, se analizan las dificultades presentadas, el impacto de las acciones de la estrategia y se recogen en un documento escrito, que puede acompañarse de uno o varios materiales audiovisuales, que favorezcan la socialización de la estrategia.

Los resultados de estos talleres, se recogerán por escrito, podrán publicarse y presentarse en diferentes eventos, lo que contribuye a la generalización de los resultados. Mostrar la experiencia en espacios de intercambio entre bibliotecarios como las asambleas de la SOCICT y las reuniones del Sistema Provincial de Información, permitirá que bibliotecas homólogas conozcan el tema y se interesen por implementar herramientas de gestión similares, que contribuyan a la gestión cultural de sus usuarios.

Factibilidad y pertinencia de la estrategia propuesta

Para validar la factibilidad y pertinencia de la propuesta se utilizaron las siguientes técnicas:

1. Exposición de los elementos fundamentales de la estrategia a Directivos de la Universidad.

¹⁰ A este posicionamiento se llega a partir de los textos de Barnechea (1998), Ruiz (2001) y Jara (2012), que se citan en la bibliografía.

2. Taller de Reflexión con trabajadores de la biblioteca y otros relacionados directamente con éstos.
3. Consulta a especialistas vinculados con las estrategias específicas no comprendidos en los encuentros anteriores.

El 100% de los participantes considera necesaria la transformación de la biblioteca en CRAI y se basan en las siguientes razones:

El CRAI es un concepto más amplio y abarcador, con objetivos concretos para estimular el aprendizaje y la autogestión, así como de la información para la investigación y la cultura.

La biblioteca debe transformarse en el espacio vital donde el estudiante aprenda a aprender, donde se motive a investigar, y encuentre lo necesario para desarrollar por sí solo habilidades en el uso de la información, formado en valores y ciencia a la vez.

Contribuye con la gestión eficiente de la dirección Científico Técnica y se utilizarán más eficientemente los recursos tecnológicos y elevaría la calidad de la preparación cultural de nuestros estudiantes y docentes.

Le parecen oportunos los servicios que se proponen y sugieren incorporar: Servicios donde se relacione el CRAI con la comunidad, el municipio y la provincia; Servicio sobre la comunidad de Las Tunas desde su fundación e historia de la educación superior en Las Tunas y servicios donde se vincule con otras bibliotecas homólogas de la provincia, el país o el extranjero; Aumentar las acciones de promoción, potenciar los concursos para promover los servicios. Recomiendan visitar otros CRAI del país para visualizar cómo funcionan en la práctica y qué otros servicios se pudieran incorporar o cómo mejorar los ya previstos.

La consideran factible de ser aplicada pues se planifican con el tiempo suficiente, lo que asegura las consultas y aprobación correspondiente a nivel de Ministerio. Las que tienen que ver solamente con la Universidad, pueden incluirse en los presupuestos y en los planes de capacitación y Sistema de Trabajo de la Universidad. Las acciones que llevan implícitas inversiones se aprueban por el MES, pero si se solicitan en tiempo, pueden ser aprobadas.

Con las acciones propuestas se pueden fortalecer los espacios virtuales de enseñanza aprendizaje, pues no debe olvidarse que los estudiantes de hoy son “nativos digitales” y prefieren este medio para auto prepararse.

CONCLUSIONES

Se ofrecen los elementos teórico metodológicos de la gestión cultural en las bibliotecas universitarias, a partir de considerarla como el conjunto de acciones de dirección, coordinación, planificación, evaluación, seguimiento y ejecución destinadas a facilitar, promover, estimular, conservar y difundir las diferentes actividades y manifestaciones culturales en condiciones de libertad y equidad.

La caracterización realizada a la biblioteca Juan Cristóbal Nápoles Fajardo permitió develar las limitaciones y potencialidades en los elementos: procesos, estructura, infraestructura (recursos humanos, tecnología y locales), que sirvieron de base para la formulación de la estrategia.

La estrategia propuesta, como instrumento de gestión cultural, proyecta acciones de dirección, coordinación, planificación, evaluación, seguimiento y ejecución que se corresponden con los elementos diagnosticados y se propone apoyar el desarrollo cultural de la comunidad universitaria, a partir de facilitar, promover, estimular, conservar y difundir las diferentes actividades y manifestaciones culturales desde la biblioteca universitaria.

Se valida la factibilidad y pertinencia de la estrategia a partir de los criterios recogidos, en tres técnicas aplicadas a directivos de la Universidad, especialistas, técnicos de la biblioteca y otros especialistas que, por su cargo de dirección, se vinculan a las estrategias específicas.

BIBLIOGRAFÍA

Área Moreira, M. (2005). De las bibliotecas universitarias a los centros de recursos para el aprendizaje y la investigación. España: REBIUN. Disponible en: www.ub.edu/esbrina/docs/area-crai.pdf [Consultado el 15 de abril de 2014]

Barnechea García, M. M., González, E. y Morgan, M. L. (1998). La producción de conocimientos en sistematización. Disponible en: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan033084.pdf> [Consultado el 8 de octubre de 2015]

Biblioteca Nacional José Martí. (2011). Decreto Ley 271. De las bibliotecas de la República de Cuba. La Habana: Biblioteca Nacional José Martí.

Bicet Álvarez, E. (2012). Propuesta de pautas para el diseño de un Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación como modelo de trabajo para la Red de Bibliotecas de La Universidad de La Habana. Tesis de maestría inédita. Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana.

Castell, M. (2010). La institución universitaria en la era de la información (conferencia). II Foro Internacional Valparaíso 2010 "La educación en la sociedad del conocimiento y la información". Disponible en: <http://www.sociologianow.cl/content/view/full/4748804/Manuel-Castells-La-Institucion-Universitaria-en-la-Era-de-la-Informacion.html> [Consultado 11 de abril de 2014]

Díaz, A. (2011). Centro de Recursos para el Aprendizaje CRA: Innovemos: Red de innovaciones Educativas Para América Latina y el Caribe. El Salvador: UNESCO. Disponible en: <http://www.redinnovemos.org/content/view/full/645/147/lang,sp/> [Consultado 16 de abril de 2014]

Figueroa Alfonso, G. (2013). Las ciencias sociales y la actualización del modelo económico y social cubano. Potencialidades y principales retos. *Universidad de La Habana*, 276 (julio-diciembre), 48-58.

García Canclini, N. (2005). Todos tienen cultura: ¿quiénes pueden desarrollarla? Conferencia para el Seminario sobre Cultura y Desarrollo, en el Banco Interamericano de Desarrollo, Washington. Disponible en: <http://www.iadb.org/biz/ppt/0202405canclini.pdf>. [Consultado el 17 de noviembre de 2014]

Gómez Sesma, J. R. (2012). La gestión cultural en la biblioteca en tiempos de crisis. 24 zk. 2012ko Abendua (en línea). Disponible en: http://asnabi.datamina.net/revista-tk/revista-tk-24/gomez_sesma.pdf. [Consultado el 17 de octubre de 2014]

González Santos, O. (2010). Proyecto de investigación para construir los escenarios 2020 de la Red de bibliotecas de la Universidad de La Habana, Tesis de doctorado inédita. Universidad de la Habana.

Gorosito López, A. (2002). La Gestión Cultural en el sistema de bibliotecas de la Universidad Tecnológica Metropolitana-Santiago de Chile, *Biblios*. 14, 1-10.

Gorosito López, A y Szafran Maiche, P. (2010). Gestión de recursos culturales en bibliotecas comunitarias: una propuesta de servicio. Serie Bibliotecología y Gestión de Información. 55 (abril 2010). Disponible en: http://eprints.rclis.org/14369/1/Serie_N%C2%BA_55Abril_2010_Gesti%C3%B3n_de_recursos_culturales.pdf [Consultado el 5 de septiembre de 2014]

Jara, O. (2012). Sistematización de experiencias, investigación. Disponible en: educacionglobalresearch.net/wp-content/.../02A-Jara-Castellano.pdf [Consultado el 8 de octubre de 2015]

Jiménez López, L. (2006). Políticas culturales de nueva generación, cultura e integración en América Latina. Convenio Andrés Bello. 200p. Disponible en: www.oei.es/pensariberoamerica/ric08a05.htm [Consultado el 13 de noviembre de 2014]

Macías Reyes, R. (2014): El trabajo sociocultural comunitario. Las Tunas: Editorial Académica Universitaria (EDACUN).

Martínez Casanova, M. (2012) (Comp.). Promoción Sociocultural II. La Habana: Félix Varela.

Martínez Tena, A. y Expósito García, E. (2011). La gestión cultural en las instituciones culturales urbanas, *Santiago* 125 (2), 33-55.

Ministerio de Educación Superior. (2015). Objetivos de trabajo de la organización para el año 2015.

Ministerio de Cultura de Colombia. (2013). Herramientas para la gestión cultural pública. Citado por. González Rueda, A. J. y Ben Andrés, L. (2014). Gestión cultural. Manual Atalaya, apoyo a la Gestión Cultural. Disponible en: <http://www.atalayagestioncultura.es/capitulo/gestion-cultural/gestion-cultural> [Consultado el 19 de diciembre de 2014].

Olmos, H. A. (2008). *Gestión cultural y desarrollo: claves del desarrollo*, Madrid, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Citado por Silvana, A. (2012) *Biblioteca(rios) y Gestión Cultural*. Disponible en: <http://www.infotecarios.com/bibliotecarios-y-gestion-cultural> [Consultado el 13 de noviembre de 2014]

Pinto, M. (2008). *Alfabetización digital en la enseñanza superior: nuevos enfoques, nuevos contextos*. XII Encuentros Internacionales sobre Sistemas de Información y Documentación, Zaragoza, Ibersid.

Ruiz Botero, L. D. (2001). *La sistematización de prácticas*. Disponible en: <http://www.oei.es/equidad/liceo.PDF> [Consultado 5 de octubre de 2015].

Sánchez Vignau, B. S. (2007). *Ciencia, investigación y cultura en la biblioteca universitaria actual*, *Acimed* 15(1).

Zamora Fonseca, R. (2013). *Propuesta de una metodología para la implementación de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación en el Sistema de Educación Superior Cubano*, Tesis de doctorado inédita. La Habana.

