

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Fundada en 1551

**FACULTAD DE LETRAS Y CIENCIAS HUMANAS
E.A.P. DE BIBLIOTECOLOGÍA Y CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**



Tesis

Digitales UNMSM

**DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL CIDTEL, 1994-2000: IMPLEMENTACIÓN DE
NUEVOS SERVICIOS**

INFORME PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN BIBLIOTECOLOGÍA Y CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

AUTOR :

SONIA MERCEDES BEJAR AYBAR

**LIMA – PERÚ
2004**

EN MEMORIA A MI MADRE

Por los valores que imprimió en mi conciencia

Por su fortaleza que llenó mi alma

Por su visión para mostrarme la verdadera cara del amor

SUMARIO

Introducción	1
--------------------	---

Capítulo I

1. Proyecto del Informe Profesional	5
1.1. Problema a desarrollar	5
1.2. Antecedentes	5
1.3. Justificación	7
1.4. Objetivos	7
1.5. Marco Teórico	8
1.6. Metodología a utilizar	9

Capítulo II

2. Dirección y Administración Estratégicas	10
2.1. Desarrollo de una visión y misión	11
2.2. Elaboración de una visión estratégica	13
2.3. Determinación de objetivos	13
2.4. Objetivos	15
2.4.1. Financieros	15
2.4.2. Estratégicos	15
2.5. Concepto de estrategia	15
2.6. Formulación de una estrategia	18

Capítulo III

3. El CIDTEL del Instituto Nacional de Investigación y Capacitación de Telecomunicaciones-INICTEL	22
3.1. Consideraciones generales	22
3.1.1. Concepto	22
3.1.2. Visión	23
3.1.3. Misión	23
3.1.4. Objetivos estratégicos	23

3.1.5. Evolución del CIDTEL 1978-1992	24
3.1.5.1. Gestión	24
Pérdida de nivel jerárquico	24
Renuncia de la Jefatura del CIDTEL	24
Pérdida de relaciones institucionales	25
Pérdida de presupuesto independiente	25
Pérdida de infraestructura	26
Pérdida de apoyo logístico y secretarial	26
3.1.5.2. Colección	26
Libros	27
Revistas	28
Documentación y material especial	29
3.1.5.3. Procesamiento Técnico	30
Clasificación e Indización	30
3.1.5.4. Servicios	31
Consulta, Lectura y Préstamo	31
Fotocopias	32
Alertas	33
3.1.5.5. Personal	34
3.1.6. Situación del INICTEL 1993 - 2000	35
3.2. El Centro de Información y Documentación de Telecomunicaciones - CIDTEL	35
3.2.1. Concepto	35
3.2.2. Objetivos	36
3.2.3. Funciones	36
3.3. Situación del CIDTEL	36
3.3.1. Gestión	37
3.3.1.1. Revisión y evaluación del reglamento y funciones	37
3.3.1.2. Adquisición de material bibliográfico y hemerográfico	37
3.3.1.3. Adquisición de equipo de cómputo	38
3.3.2. Colección	38
3.3.2.1. Biblioteca	38
3.3.2.2. Hemeroteca	40
3.3.2.3. Documentación y material especial	41

3.3.3. Procesamiento técnico	41
3.3.3.1. Clasificación e indización	41
3.3.3.2. Catalogación	41
3.3.4. Servicios	42
3.3.4.1. Consulta, lectura y préstamo	42
3.3.4.2. Fotocopias	42
3.3.4.3. Promoción y difusión	42
3.3.4.4. Personal	43
3.4. Usuarios	43
3.4.1. Internos	43
3.4.2. Externos	44
3.4.3. Necesidades de Información	46
3.4.3.1. Básica	46
3.4.3.2. Técnica	47
3.4.3.3. Especializada	47

Capítulo IV

4. Implementación de nuevos servicios en el CIDTEL	48
4.1. Introducción	48
4.2. Consultas y préstamos electrónicos	48
4.2.1. Descripción	48
4.2.2. Objetivos	48
4.2.3. Procedimiento	49
4.3. Búsquedas en línea	49
4.3.1. Descripción	49
4.3.2. Objetivos	50
4.3.3. Procedimiento	50
4.4. Foro del CIDTEL	50
4.4.1. Descripción	50
4.4.2. Objetivos	51
4.4.3. Procedimiento y desarrollo	51
4.5. Entrenamiento Internet	51
4.5.1. Descripción	51

4.5.2. Objetivos	52
4.5.3. Procedimiento	52
4.6. Publicaciones electrónicas	52
4.6.1. Descripción	52
4.6.1.1. Boletín	53
4.6.1.2. Resúmenes de prensa	53
4.6.2. Objetivos	53
4.6.3. Desarrollo	54
4.7. Librería	54
4.7.1. Descripción	54
4.7.2. Objetivo	54
4.7.3. Edición de textos	54
4.7.4. Distribución y venta de textos	55
4.7.5. Digitalización de artículos y fotografías	55
Conclusiones	56
Recomendaciones	57
Gráfico N° 1	17
Cuadro N° 1	27
Cuadro N° 2	29
Cuadro N° 3	30
Cuadro N° 4	32
Cuadro N° 5	33
Cuadro N° 6	39
Cuadro N° 7	40
Cuadro N° 8	44
Cuadro N° 9	46
Bibliografía	58
ANEXOS	
Anexo N° 1 Consultas y Préstamos Electrónicos	
Anexo N° 2 Foro del CIDTEL	
Anexo N° 3 Boletín “Novedades del CIDTEL”	
Anexo N° 4 Resumen de Prensa	

INTRODUCCIÓN

El informe profesional titulado “Dirección Estratégica del CIDTEL 1994-2000: Implementación de Nuevos Servicios” evalúa la aplicación de una administración basada en el impulso y sin objetivo claro que cumplir en el CIDTEL; esto limitó su crecimiento y desarrollo como órgano de apoyo del INICTEL. Debido a este hecho se tuvieron que idear estrategias que permitieran recuperar parte de la posición que le correspondía al CIDTEL.

El informe tiene como objetivos: Identificar, conocer y describir los problemas por los que el CIDTEL pasó entre el período de 1994 al 2000; entender y explicar los principales conceptos y prácticas de la Dirección Estratégica; exponer, desarrollar y analizar la contribución del CIDTEL a los objetivos institucionales, y proponer la implementación de nuevos servicios.

Para ello, se han desarrollado cuatro capítulos:

Primer capítulo, “Proyecto de Informe Profesional”, muestra los antecedentes del Centro, detallando los problemas que se presentaban con respecto a la gestión del CIDTEL, como por ejemplo la pérdida de su nivel jerárquico que entonces requiere de la supervisión de la Dirección de Capacitación. También contempla los problemas de la colección, como es la obsolescencia del material y la falta de políticas de adquisición y conservación. Se mencionan además, las limitaciones en cuanto al procesamiento técnico y a los servicios. La justificación y los objetivos también son parte de este capítulo; así como el marco teórico, en el cual se

delinea las principales características de la Dirección Estratégica. La metodología utilizada es descriptiva y evaluativa.

El segundo capítulo, “Marco Teórico de la Dirección y Administración Estratégica” nos ilustra sobre la Dirección Estratégica. Los desarrollos de la visión y misión que toda empresa -en este caso el CIDTEL- debe crear y procesar. Los objetivos que como unidad de información debe cumplir atendiendo las tareas que es necesario realizar. Aquí podemos centrar nuestra atención en el manejo de las estrategias diseñadas, observando qué importante es prepararse para “vencer al enemigo”; aunque para este caso “el enemigo” resultaría ser el fracaso, la mediocridad, y la falta de ideas. No escapa a ningún concepto, que los objetivos deben ser posibles de ejecutar; con decisiones que eviten confusión y distorsión, aceptando el o los retos que se haya propuesto para la unidad.

En el tercer capítulo “El CIDTEL del Instituto Nacional de Investigación y Capacitación de Telecomunicaciones”, podemos tener un concepto de lo que es el INICTEL; la visión, misión, y objetivos en los cuales se sustenta. Asimismo la situación que se desarrollaba en los años 93 y 94, y los cambios en su organigrama. Forma parte de este capítulo también, la información referida al CIDTEL detallando su situación como unidad de información, las funciones que debe cumplir, y su situación luego del proceso de reorganización. Las modificaciones que se realizaron en la gestión del Centro, colección y procesamiento técnico; los cambios en los servicios de consulta, lectura y préstamo, así como en lo relacionado a personal. También información sobre los usuarios y sus necesidades de información.

En el cuarto capítulo “Implementación de Nuevos Servicios”, hemos realizado una breve descripción de los servicios nuevos a implementarse. Creemos que con el apoyo de herramientas informáticas, los profesionales bibliotecólogos tienen actualmente una cantidad de posibilidades importantes en la creación de nuevos servicios, o en la mejora de los que ya ofrecen.

Por ello en el CIDTEL, se decidió modernizar los que ya se brindaban haciéndolos más eficientes, a la vez que eficaces. Las diferentes ediciones de los boletines electrónicos elaborados, han permitido mejorar la imagen de la Institución, logrando ser considerados la única publicación que representa al Sector Telecomunicaciones en el Portal del Estado Peruano. De igual manera, el Foro del CIDTEL ha permitido extender los servicios que actualmente se brinda, además de difundir el Centro.

Con referencia a las conclusiones y recomendaciones, podemos mencionar que éstas van dirigidas a reforzar la imagen del CIDTEL como unidad de apoyo y de importancia institucional. Del mismo modo, compartir la preocupación sobre la importancia que los profesionales bibliotecólogos tienen en el manejo de la gestión, uso de estrategias y mercadeo, habida cuenta que la Dirección Estratégica es tarea específica del bibliotecólogo en una unidad de información. Sin un buen uso de estrategias los centros no “crecen” en imagen y en posición, como en un principio ocurrió con el CIDTEL. Es entendible por ello, la importancia de la formación de los bibliotecólogos, para lograr el engrandecimiento de sus unidades de información.

El agradecimiento a todas las personas que colaboraron para concluir satisfactoriamente este trabajo. Al Lic. Fortunato Contreras Contreras, asesor y amigo, quien pacientemente absolvió las consultas todo el tiempo que le fue posible; a mis informantes Profesor Segundo Pereda y Profesor Guillermo Nuñez; a la Srta. Juana Vente Taboada, colega, compañera de estudios y labores, por el soporte brindado que permitió combinar la gestión ejecutiva en la jefatura del CIDTEL, con las tareas pendientes en la Universidad. Al INICTEL, en la persona de MSc. Pedro Valdivia Maldonado, director general de la Institución, por su ayuda constante que permitió el crecimiento dentro de la Bibliotecología, y por el logro de criterios más amplios en el desarrollo de la profesión. Finalmente, el agradecimiento a la Dra. Rosalía Quiróz Papa, directora de la EAP de Bibliotecología y Ciencias de la Información, por su tolerancia y consejo generoso.

CAPÍTULO I

PROYECTO DEL INFORME PROFESIONAL

1.1 Problema a desarrollar

Durante las gestiones anteriores (1984-1993), se hizo notoria la falta de un buen plan de trabajo para la dirección del CIDTEL. La ausencia de una buena dirección estratégica dio como resultado el que no se logaran los objetivos para los cuales había sido concebido el Centro. Éstos fueron distorsionándose al no aplicarse estrategias adecuadas que apoyaran la visión de la institución. El CIDTEL era una biblioteca especializada, con una administración y gestión convencional, con servicios de Consulta y Préstamo, Búsqueda Bibliográfica, Fotocopias y DSI.

Sin mayores exigencias en el logro del éxito, que como dependencia importante jugaba en el entorno institucional, sus funciones se tergiversaron no siendo clara la dirección hacia donde se debía avanzar. Este hecho sumado a las diferentes perspectivas que los principales directivos de la institución tenían, contribuyó a una imagen negativa del Centro, y permitió que la alta Dirección, considerara excesivo el nivel jerárquico que ostentaba. Debido a este hecho se modificó su rango, afectando su organización y funciones.

1.2 Antecedentes

El Centro de Información y Documentación de Telecomunicaciones, CIDTEL se inicia en 1978 como un Proyecto de la Dirección de Estudios y Proyectos del INICTEL, con el

propósito inicial de brindar al personal de la institución y al sector telecomunicaciones servicios bibliográficos y hemerográficos que apoyaran en la formación educativa del alumnado técnico y profesional.

Posteriormente en 1981 el CIDTEL¹ se convierte en una División de la Dirección de Estudios y Proyectos, proyectándose como una dependencia de la institución por su función educadora dentro de la organización y a nivel nacional; creando nuevas políticas y liderando los servicios de información en telecomunicaciones. A la vez que sus relaciones internacionales se estrechaban sirviendo como medio de comunicación y coordinación en la obtención de información técnica relevante, sus actividades como Centro de Información y Documentación lograban presencia en eventos, representando al INICTEL y alcanzando prestigio institucional.

Este trabajo permite que en el año 1983 se convierta en una dirección de Apoyo al igual que la Secretaría General, y Oficina de Administración y Finanzas. Sin embargo la falta de buenas estrategias (personal no especializado, servicios deficientes a usuarios, ausencia de productos, gestión en la adquisición, etc.), hace que durante el período de reorganización que llega al Instituto (octubre, 1984), pierda su nivel jerárquico convirtiéndose nuevamente en una división; pero esta vez de la Dirección de Capacitación. El propósito era que ésta supervisara y

controlara las acciones del Centro para que cumpliera las funciones para las cuales había sido creada. En estas circunstancias se inician las mudanzas que permiten

¹ Perú. INICTEL. *Memoria 1981 : 1982*. p.33

demostrar que los ambientes designados son inadecuados e insuficientes.

Del mismo modo, el material bibliográfico y hemerográfico soporta grandes deterioros y pérdidas en cada una de ellas. Es importante tomar en consideración que la categoría ostentada por el CIDTEL le permitía acceso a niveles de gestión mayores, lo que condicionaba coordinaciones directas y solución a problemas de forma inmediata. Del mismo modo, posibilitaba la creatividad como dependencia capaz de tomar decisiones y asumir retos. Los problemas más importantes que se presentan en este período son.

1.3 Justificación

Es importante porque el CIDTEL cumple objetivos específicos de actuación, que ayudan a medir el avance institucional. El logro de estos objetivos supone retos para el Centro, logros que requieren de esfuerzos, y que estimulan la creatividad, la composición de nuevas ideas y formas de trabajo. El período evaluado pretende demostrar cuál es la verdadera posición del CIDTEL dentro de la institución; la manifestación del manejo directivo que esto representa, en relación a otras dependencias con las cuales mantiene contacto directo, a las que debe asesorar, supervisar y en algunos casos hasta controlar.

1.4 Objetivos

- Conocer y describir los principales conceptos y prácticas de la Dirección Estratégica
- Identificar, conocer y describir los problemas por los que el CIDTEL pasó entre el período de 1994 a 2000

- Describir, desarrollar y analizar la contribución del CIDTEL a los objetivos institucionales
- Proponer la implementación de nuevos servicios de información. Del mismo modo su productividad puede ser medida en función al desarrollo de las otras dependencias, puesto que es apoyo al progreso de las mismas.

1.5 Marco teórico

“La dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito. Todas las organizaciones tienen una estrategia, pero a menudo se encuentra implícita y no se ha examinado con atención”²

“Dirigir es la función gestora que permite a los directivos hacer cosas a través de las personas individualmente y en grupos”³

El sistema de información de una empresa o institución debe ser coherente con la estrategia corporativa de la misma en todo momento. Esto quiere decir que los procesos de planificación y diseño de un sistema de información deben tener acceso a los objetivos estratégicos de la institución y consecuentemente deben gestionarse involucrando a las autoridades con poder de decisión, en el caso específico del CIDTEL, a la Dirección de Capacitación y Alta Dirección del INICTEL.

La Dirección Estratégica es la gran tarea de saber dirigir. El campo que cubre este tema es desafiante, de un amplio espectro. La principal atención se centra sobre la empresa o

² Goodstein, Leonard D. *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogota : Mc Graw Hill, 1999. p. 387.

³ Stueart, Robert D. *Gestión de Bibliotecas y Centros de Información*. Barcelona : Pages Editor, 1998. p. 229.

institución, en este caso sobre el CIDTEL, el ambiente en que funciona, la dirección por la que se le quiere conducir, el plan estratégico para moverse en tal o cual dirección y las tareas gerenciales de organización y ejecución exitosa, de acuerdo a las estrategias seleccionadas. La estrategia de una organización consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia (Jefatura del CIDTEL), para conseguir que la organización tenga excelentes resultados; la estrategia es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio. Es entonces la técnica de gestión hacia el desarrollo de la empresa en su entorno y medio ambiente. En el caso del CIDTEL, el concepto de gerencia integral que busca una mejor competitividad de la empresa apuntalando su gestión en el manejo de la organización, la cultura y la estrategia (que no es responsabilidad exclusiva del gerente o director).

El proceso de captar la información, desarrollarla y aplicarla, no es tangible, por lo que es difícil medirlo, sin embargo se pueden tener aproximaciones importantes en base a trabajos estadísticos, y al desarrollo de nuevas formas de servicios y sistemas de información. Del mismo modo su productividad puede ser medida en función al desarrollo de las otras dependencias, puesto que es apoyo al progreso de las mismas.

1.6 Metodología a utilizar

Esta será descriptiva-evaluativa. Se explicarán los procesos realizados y servicios brindados por el CIDTEL durante el período 1994-2000, con el fin de proporcionar información referencial apoyada en estadísticas que ayudarán a establecer los análisis pertinentes. Se utilizarán los informes anuales del CIDTEL, e informes estadísticos de la Dirección de Capacitación y Oficina de Desarrollo.

CAPÍTULO II

DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Una *buena dirección* debe estar íntimamente ligada al nivel de eficiencia con la que directivos o gerentes, desarrollan y ponen en práctica sus estrategias. Los gerentes no pueden ser buenos directivos si sus estrategias son buenas, pero no pueden ser aplicadas; una implantación frágil no permite que la empresa sea explotada en su verdadera dimensión. Del mismo modo, una estrategia deficiente muy bien ejecutada tampoco podrá indicar si un gerente es bueno o malo. Sin embargo si una excelente estrategia es aplicada fuertemente, los resultados son exitosos. Por consiguiente, si una organización está bien dirigida es porque se ha formulado una estrategia combinada y adecuada, que ha sido puesta en práctica. Cuanto mejor esté ideada la estrategia de una organización, y cuanto más impecable sea su ejecución, mayor será la oportunidad que la empresa se convierta en líder. A pesar de esto, la implantación de una buena estrategia y su excelente ejecución no aseguran el éxito. En algunos casos organizaciones bien dirigidas pueden fracasar porque exceden la capacidad de reacción o de dirección de la empresa.

Por otro lado la deficiencia tampoco puede continuarse año tras año, echando la culpa a la “mala suerte”. Es responsabilidad de la dirección ajustarse a las condiciones negativas creando defensas estratégicas y enfoques gerenciales que puedan vencer a la adversidad. Consecuentemente “la esencia de la formulación de una buena estrategia es construir una posición suficientemente fuerte y flexible para producir un resultado éxito, a pesar de los impredecibles e inesperados factores externos”⁴

⁴ **Thompson, Arthur A.** *Dirección y Administración Estratégicas.* México : Irwin, 1995. p.3

Según Thompson y Strickland, hay cinco componentes que relacionados entre sí, permiten que los directivos puedan formular estrategias :

“Desarrollar un concepto del negocio y formular una visión de hacia dónde se necesita dirigir la organización. Con esto lo que se quiere es dar a la organización una finalidad, una dirección a largo plazo y establecer una misión.

Transformar la misión en objetivos específicos da resultado

Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado

Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz

Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos, la estrategia o la implantación en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades.”⁵

Estos cinco componentes son los que definen a la “dirección estratégica”. Una misión bien analizada logra que la empresa esté preparada para afrontar el futuro; ella establece su dirección a largo plazo y define una posición específica. Este es el principio de una dirección estratégica. Igualmente los objetivos sirven como guías que ayudan a continuar y vigilar el rendimiento y avance de una organización.

2.1 Desarrollo de una visión y de una misión

Lo primero que debemos hacer para saber cuál es el camino de nuestra empresa, es preguntarnos cuál es nuestro negocio y qué llegará a ser. La respuesta debe ser pensada y desarrollada con mucho detenimiento, porque lo primero que hay que diseñar es una

⁵ **Thompson, Arthur A.** *Dirección y Administración Estratégicas.* México : Irwin, 1995. p.3

dirección significativa que la organización debe seguir y establecer una fuerte identidad organizativa. Generalmente, la visión que tiene la dirección del futuro de la organización es la misión. La aceptación de la misión entonces va a determinar la evolución y los perfiles futuros de la organización: quiénes somos, qué hacemos y adónde queremos llegar. En resumen, son las intenciones que la organización tiene para determinar una posición empresarial.

“La palabra visión evoca imágenes sobrenaturales, apariciones, profecías y revelaciones, y a los visionarios los sitúan en el panorama social al lado de los locos.

Sin embargo, toda empresa, todo plan, empieza con una “visión”.⁶ Al margen de que se le denomine visión, meta general, misión o agenda, o propósito fundamental, o cualquier otro término semejante, los líderes eficaces admiten su importancia. Todo lo que un líder hace debe concordar con su visión y tiene que apoyarla. La función fundamental de un líder es formular una visión para la organización y comunicarles ésta a los seguidores.

Locke, cita a varios autores que tratan de definir sobre la visión, y quienes manifiestan: “¿Qué es exactamente la visión? Kouzer y Posner la definen como una *imagen ideal y única del futuro* (1987, pág. 85). Hickman y Silva la describen como *excursión mental de lo conocido a lo desconocido, que crea el futuro* mediante el montaje de los hechos, las esperanzas, los sueños, los peligros y las oportunidades actuales (1984, pág. 1521).

⁶ Sallenave, Jean-Paul. *La Gerencia Integral*. Barcelona : Grupo Editorial Norma, 1994. p.183

Pero Bennis y Nanus al parecer reflejan mejor el sentido del término visión con sus palabras : Para elegir una dirección, es necesario ante todo que el líder haya elaborado una imagen mental del estado futuro posible y deseable de la organización. Esta imagen, que denominaremos visión, puede ser tan imprecisa como un sueño o tan exacta como una meta o el enunciado de una misión. El hecho fundamental es que una visión estructura una imagen de un futuro realista, verosímil y atractivo de la organización, una condición que en ciertos aspectos importantes es mejor que lo que ahora existe. Una visión es una meta atractiva (1985, pág.89)".⁷

“La visión es más bien una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; al fin y al cabo es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público. La visión adscribe una misión a la empresa : hacer que la visión se convierta en realidad.

Cuando una empresa formula su visión, no trata de hacer la publicidad de sus productos; tampoco les dirige un discurso filosófico a los accionistas sino que aclara sus propósitos, identifica su razón de ser y define su negocio en todas sus dimensiones. No se debe confundir la misión con la responsabilidad social de la empresa”.⁸

2.2. Elaboración de una visión estratégica

Alcanzar una visión exige planificación. Una visión estratégica es un plan general para alcanzar una meta general. Es el “impulso estratégico” de una organización y representa una meta medianamente amplia y estable.

⁷ Locke, Edwin A. *Sea un Gran Líder*. Buenos Aires : Javier Vergara Editor, S.A., 1980. p.96

⁸ Sallenave, Jean-Paul. *La Gerencia Integral*. Barcelona : Grupo Editorial Norma, 1994. p. 184

2.3 Determinación de objetivos

“El propósito de establecer objetivos es transformar la declaración de la misión y la dirección de la organización en objetivos específicos de actuación por medio de los cuales se pueda medir el avance de la organización”.⁹

Establecer objetivos implica reto, la decisión de tener resultados que van a requerir de esfuerzos conjuntos y disciplinados. Acortar el resultado real y el deseo lleva a la organización a ser más creativa, a mejorar su resultado financiero y a mejorar su posición como empresa; a emprender acciones específicas de acuerdo a sus intenciones. Establecer objetivos agresivos pero viable ayuda a proteger a la organización contra las desviaciones, la confusión interna, lo primero que se debe hacer y lo que se quiere lograr.

“Los objetivos a corto plazo describen las mejoras y los resultados inmediatos que desea la gerencia. Los objetivos a largo plazo empujan a los gerentes a considerar lo que pueden hacer ahora para aumentar la fortaleza y resultado de la organización”¹⁰

Todos los gerentes y directivos deben establecer objetivos. Todas las dependencias de una organización requieren de objetivos claros, que puedan medir los resultados y que estén contribuyendo al desarrollo de los objetivos propuestos. Estos objetivos se separan a nivel de toda la organización, en metas específicas para cada dependencia. Cada parte

⁹ Thompson, Arthur A. *Dirección y Administración Estratégicas. México : Irwing, 1995. p.4*

¹⁰ Thompson, Arthur A. *Dirección y Administración Estratégicas. México : Irwing, 1995. p.4*

involucrada se esfuerza para lograrlas, conduciéndolos en la dirección proyectada. Para lograr un buen resultado se requieren dos tipos de patrones de resultados: los objetivos financieros y los objetivos estratégicos.

2.4 Objetivos

2.4.1 Financieros

Son necesarios porque conservan la viabilidad y bienestar de la empresa. El resultado financiero debe ser aceptable.

En el caso de unidades de información, éstas no pueden tener resultados financieros tangibles debido a que siempre tienen un balance en contra, mayores egresos que ingresos; no es posible medir el costo o rentabilidad de una información específica utilizada en un determinado contexto o persona.

2.4.2 Estratégicos

Son necesarios para proporcionar una dirección consistente que pueda fortalecer a la empresa. Estos objetivos se relacionan más directamente con la situación de competencia del mercado, e incluyen patrones de resultado, como crecer con más rapidez que el promedio y aumentar la participación en el mercado, que en este caso serían los usuarios. Superar a otros centros por medio de la calidad en la información y en los servicios al usuario. Lograr costos menores para los mismos y mejorar la imagen de la institución. Ser líderes y obtener una posición más sólida en el medio desarrollando oportunidades atractivas de crecimiento.

Los objetivos estratégicos definen con claridad que la dirección no sólo debe tener un

buen resultado financiero, sino que también debe fortalecer la posición competitiva y empresarial de la organización a largo plazo.

2.5 Concepto de estrategia

La estrategia, concepto básico e íntimamente ligado al proceso de dirección estratégica, es a la vez un término polémico. En efecto, su adecuada definición ha motivado grandes debates que no vienen sino a simbolizar la juventud de su estudio.

Podemos hablar sin embargo -en el caso de empresas que parecen impotentes frente a la competencia- que se pueden dar dos tipos de estrategias: “una de concentración y otra que podemos denominar de eficiencia. La primera trata de reescribir las reglas del juego, introduciendo cambios estructurales en el sector de modo que sea posible la obtención de ventajas competitivas sostenibles, favoreciendo así la concentración del mismo.

Cuando se llega a la conclusión de que ello no es posible, porque se observa que cualquier mejora a introducir no es defendible frente a la competencia, hay que optar por la estrategia de eficiencia. Esta consiste, en primer lugar, en no cometer *errores estratégicos*, pretendiendo introducir ventajas competitivas no sostenibles”.¹¹

“Por bien elaborada que sea, toda estrategia es, en fin de cuentas, una apuesta sobre el futuro. Las acciones planificadas serán eficaces solamente si el entorno evoluciona en la forma prevista. Y, ¿cómo prever la evolución del entorno en todas sus dimensiones: social, económica, legal, tecnológica, política?

¹¹ Jarillo, José Carlos. *Dirección Estratégica. México : McGraw-Hill, 1991. p. 150*

Las técnicas de previsión siguen dos procesos intelectuales posibles: la preferencia y la prospectiva. En un enfoque de preferencia se afirma que el futuro es la continuación del presente, que, a su vez, es la prolongación del pasado. Se perciben los acontecimientos como pertenecientes a una cadena continua de la cual el presente no es sino un eslabón. Las técnicas de suavización de series temporales ilustran el enfoque de preferencia (graf. 1).

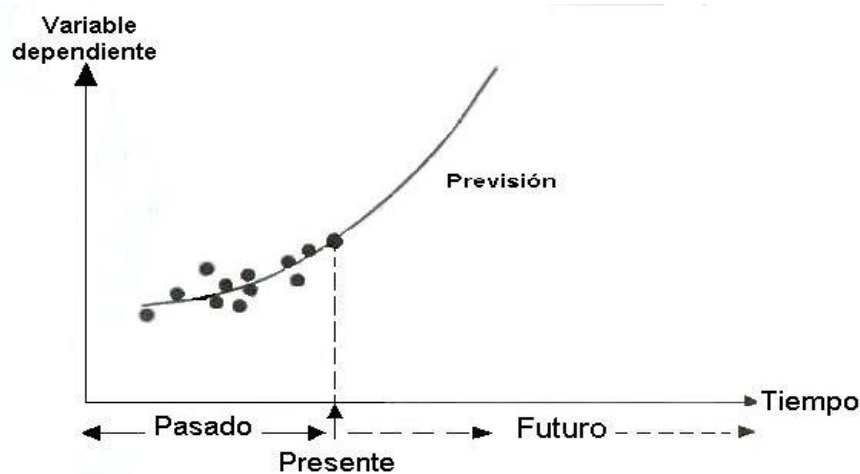
No obstante, todos sabemos que el futuro es incierto. Algunos acontecimientos son más probables que otros. La noción de probabilidad puede introducirse en la previsión, de dos maneras: asignando a los acontecimientos probabilidades de transición (análisis markoviano), es decir, incorporando la noción de la probabilidad al enfoque de preferencia.

El enfoque de prospectiva se opone al de preferencia. En aquél se otorga preeminencia a lo incierto. El futuro no es necesariamente la prolongación del pasado. Existen discontinuidades”.¹²

¹² Sallenave, Jean-Paul. *La Gerencia Integral*. Barcelona : Grupo Editorial Norma, 1994. p.193-194

Gráfico N° 1

PLANTEAMIENTO DE PROFERENCIA*



*PROFERENCIA: El futuro es la continuación del presente, que a su vez, es la prolongación del pasado.

2.6 Formulación de una estrategia

El concepto de estrategia ha sido usado y abusado abundantemente en los últimos años. Son tantas las definiciones que se han dado y, en la mayoría de los casos, tan poco operativas, que no es conveniente perder el tiempo en describirla. Según Jarillo “... es el modo como la empresa pretende ganar dinero a largo plazo...”¹³ evidentemente puede conseguirse siempre y cuando aprovechemos los errores de la competencia estén activos o no. Jarillo considera por eso a la estrategia competitiva “... como el conjunto de acciones que una empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible ...”¹⁴

¹³ Jarillo, José Carlos. *Dirección Estratégica. México : McGraw-Hill, 1991. p.35*

¹⁴ Ídem

Lograr una ventaja competitiva no es fácil porque debe mantener beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales y éstos también están a la búsqueda de su ventaja competitiva. Esto obviamente sucede siempre y cuando el sector es favorable y cada uno de los competidores tienen un espacio para él solo que permite el ingreso de otro, algo difícil de conseguir.

“El término estrategia fue originalmente utilizado por los militares para referirse al plan total proyectado para vencer o disuadir al adversario; en consecuencia, el desarrollo de estrategias militares conlleva necesariamente la consideración de factores económicos y políticos. En su sentido amplio, “Estrategia es el desarrollo sistemático y el empleo del poder nacional, en el que se incluye el poder militar, en la paz y en la guerra, para asegurar los fines nacionales contra cualquier adversario en el medio internacional” (De Bordeje Morencos) o en el orden interno.

El significado implícito, de emplear todos los medios posibles para alcanzar la intención de vencer o neutralizar al competidor (adversario) y poder así alcanzar los propios objetivos para mantenerse en un mercado, refleja una realidad del funcionamiento de las organizaciones modernas de negocios, por lo cual el concepto de estrategia se extendió por su aplicación al lenguaje empresarial. En consecuencia, la estrategia organizacional implica el compromiso de todos los recursos de la empresa para poder sobrevivir y desarrollarse dentro de un entorno competitivo y, entonces, no se puede vislumbrar que ésta sea sólo la planeación y direccionamiento de la acción de un área funcional

aislada.”¹⁵

“Silenciosamente y con un mínimo de discusión, las principales compañías japonesas están adoptando nuevas estrategias mercantiles. Tienen una teoría radicalmente nueva - realmente una herejía- según la cual, realizar en el Japón trabajo manual de manufactura constituye una asignación totalmente equivocada de recursos y debilita tanto a la compañía como a la economía nacional. Otra teoría suya igualmente nueva e igualmente radical es que en el mundo desarrollado el liderazgo ya no descansa en el control financiero ni en las tradicionales ventajas de costos, sino en el control del poder intelectual. Estas compañías están reestructurando rápidamente su organización sobre el supuesto de que la ganadora en una economía mundial competitiva será la empresa que acorte más eficazmente la vida útil de sus productos; es decir, la que organice mejor el abandono sistemático de sus propios productos. Y se están alejando de Deming, y de la administración total de calidad para inclinarse a una administración de cero defectos, basada en principios y métodos totalmente distintos.”¹⁶

Según Thompson, en realidad “la estrategia es una herramienta gerencial directiva para lograr los objetivos estratégicos.”¹⁷ El planteamiento de una estrategia lleva consigo el crítico asunto gerencial de cómo lograr los resultados que se han planificado con relación a la situación que se mantiene y a las expectativas de la organización. Los fines son los objetivos y el medio es la estrategia para alcanzarlos.

¹⁵ Paz Parra, Jorge Ignacio. "Planeación y la Dirección Estratégica: Futuro de la Empresa Colombiana". *Revista EAFIT* 1988 (105)

¹⁶ Drucker, Peter. *Gerencia para el Futuro*. Barcelona : Grupo Editorial Norma, 1994. p.171

¹⁷ Thompson, Arthur A. *Dirección y Administración Estratégicas*. México : Irwing, 1995. p.7

Empezar a formular una estrategia se inicia con un análisis de la situación interna y externa de la empresa u organización. Cuando esto se ha realizado, el gerente ya es capaz de idear una estrategia que logre los fines perseguidos. Una vez que el estratega corporativo ha identificado las debilidades y fortalezas de la empresa o compañía, entonces ya se puede idear un plan de acción que puede considerar :

- 1) Colocar a la institución proporcionando una buena defensa contra la fuerza competitiva;
- 2) Influir en el equilibrio de fuerzas con medidas estratégicas para mejorar la posición de la institución;
- 3) Anticiparse a los cambios que se den en estas fuerzas y responder a ellos, esperando explotar el cambio seleccionando una estrategia apropiada para el nuevo equilibrio competitivo antes de que los opositores se den cuenta de lo que sucede.

La función de implantar la estrategia consiste en ver qué hace falta para lograr que funcione, la habilidad se encuentra en saber lograr los resultados. Implantar la estrategia consiste en una tarea directiva que investiga muchos asuntos internos.

Para ejecutar una estrategia, un directivo debe considerar lo siguiente:

- Crear una organización que permita conseguir que la estrategia a implantarse tenga éxito.
- Realizar presupuestos y recursos que permitan atender actividades internas cruciales para el éxito de la estrategia.
- Estimular al personal para que se involucre en los objetivos de la institución con energía, con el fin de que se adapte a las exigencias que se requieren para ejecutar con

éxito la estrategia.

- Establecer recompensas vs. el logro de los resultados obtenidos.
- Crear un entorno laboral que permita la implantación de la estrategia con éxito.
- Desarrollar un sistema de información y de realización de informes que permita verificar el avance y resultado de la estrategia.
- Crear políticas y procedimientos que apoyen la estrategia.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la estrategia, sus mejoras y su ejecución.

El fin de la dirección se encuentra en ir ajustando las formas en que se van haciendo las cosas, a mayor ajuste mejor ejecución de la estrategia. Los ajustes más importantes se dan entre :

- estrategia y capacidad de la organización
- estrategia y estructura de recompensas
- estrategia y políticas y procedimientos internos
- estrategia y la cultura de la organización

CAPÍTULO III

EL CIDTEL DEL INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN DE TELECOMUNICACIONES – INICTEL

3.1 Consideraciones generales

3.1.1 Concepto

El Instituto Nacional de Investigación y Capacitación de Telecomunicaciones (INICTEL), es una institución pública descentralizada del Sub-Sector Comunicaciones del Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción, con personería jurídica de Derecho Público Interno, tiene autonomía administrativa, económica y técnica además de su propio patrimonio.

Fue creado por mandato del Decreto Ley N° 19020 - “Ley General de Telecomunicaciones” del 9 de noviembre de 1971 – y por Decreto Ley N° 19884, con fecha 13 de abril de 1973, se expidió su Ley Orgánica e inició sus actividades ese mismo año.

La actual Ley de Telecomunicaciones declara INICTEL, de interés nacional y de importancia estratégica, el cual está regido por su propia normatividad. Sus actividades están orientadas principalmente a la investigación, capacitación, estudios y proyectos en el campo de las telecomunicaciones, brindando también asesoramiento y consultoría especializada a entidades públicas y privadas. Promoviendo y desarrollando programas de capacitación y especialización del personal de todos los niveles técnicos encargados de dirigir y operar los servicios de telecomunicaciones tanto del sector público como privado.

3.1.2 Visión

Tener un rol protagónico en el campo de la Investigación Aplicada, Capacitación y otros servicios técnicos en las tecnologías de información y telecomunicaciones, comprometiéndonos en el desarrollo tecnológico en el ámbito nacional, contribuyendo a la integración del país.¹⁸

3.1.3 Misión

Promover y participar en el desarrollo tecnológico, dando soluciones rápidas y económicas según la realidad nacional, en las tecnologías de información y telecomunicaciones; capacitando profesionales especializados y de mando medio; realizando investigación tecnológica, y actividades de consultoría y asesoría.¹⁹

3.1.4 Objetivos Estratégicos²⁰

- Orientar la información científica y el desarrollo tecnológico hacia el uso de nuevas tecnologías y productos técnicos, que sean económicamente competitivos y que contribuyan al fortalecimiento de expansión de las telecomunicaciones, en especial de las rurales, así como de las aplicaciones en teleeducación, telemedicina y teletrabajo, fomentando su comercialización por la empresa privada, mediante la transferencia de tecnología. Brindar servicios especializados que incluyan la verificación de estándares y homologación de equipos de telecomunicaciones, con altos índices de calidad y gestionando la realización de proyectos de cooperación internacional.

¹⁸ Perú. INICTEL. *Memoria 2000. Lima : 2001, p.6*

¹⁹ Ídem

²⁰ Ídem

- Difundir la aplicación de nuevas tecnologías mediante la capacitación, asesoría, proyectos, estudios, etc., para instituciones públicas y privadas, a través de alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales, logrando la optimización de los recursos y aprovechamiento de las herramientas de telecomunicación.
- Mejorar la infraestructura de equipos, para una óptima calidad en la formación integral de los alumnos y la prestación de los servicios e incentivar la creación de micro y pequeñas empresas en el campo de las telecomunicaciones y radiodifusión. Ejecutando acciones que permitan que esta infraestructura técnica y la experiencia del personal se mantenga a la vanguardia con los últimos adelantos tecnológicos.
- Incrementar el nivel de autofinanciamiento de nuestras actividades institucionales.
- Establecer filiales del INICTEL, que nos permitan la difusión de conocimientos y tecnologías en el ámbito nacional.

3.1.5 Evolución del CIDTEL 1978-1992

3.1.5.1 Gestión

Pérdida de nivel jerárquico

Durante el período 1978-1992, se pierde el nivel jerárquico y se limitan sus funciones a una Jefatura de División sin autonomía, debiendo realizarse la administración del CIDTEL bajo la supervisión constante de la Dirección de Capacitación. Este control revierte en el Centro negativamente, debido a que no se puede realizar ninguna acción sin contar con la aprobación del Director de Capacitación, el cual desconoce las funciones del CIDTEL, obstaculizando el buen funcionamiento de los servicios.

Renuncia de la Jefatura del CIDTEL

Ésta es encargada a un profesional ajeno a la Bibliotecología, lo que no permite una comunicación fluida con los profesionales del CIDTEL; acción perjudicial debido a que la Jefatura por desconocimiento, aplica una administración empírica, provocando un desequilibrio total en los servicios que brindaba el Centro; la Jefatura se encontraba físicamente lejos de los ambientes del CIDTEL (sala de lectura, biblioteca, etc.), lo que no permitía una concepción real de lo que ocurría en el Centro, ni del impacto de los cambios realizados en el comportamiento de los usuarios.

Pérdida de relaciones institucionales

Se pierden los contactos directos con entidades importantes como la Asociación Hispanoamericana de Centros de Investigación y Empresas de Telecomunicaciones (AHCJET) con sede en España, y la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), con sede en Suiza; las cuales lograban que el CIDTEL participara activamente en reuniones nacionales e internacionales que se realizaban referente a políticas de centros de información, accediendo a donaciones y convenios, así como a cursos de capacitación que facilitaban el intercambio de información.

Al no contar la Jefatura con personal especializado e involucrado en el quehacer de la institución, y de las instituciones participantes, la información recibida de éstas no era manejada con la ética adecuada, y los trabajos conjuntos que se debían realizar no llegaban a buen fin. Estos hechos derivaron en una imagen negativa del Centro, propiciando una posición negativa en la participación del CIDTEL en eventos especializados.

Pérdida de presupuesto independiente

A partir de su incorporación a la Dirección de Capacitación, el presupuesto destinado al CIDTEL, pasa a incrementar el presupuesto de la Dirección, siendo compartido con las otras divisiones de la Dirección. Durante esta etapa no se considera al Centro como una necesidad, sino como una dependencia que sólo produce gastos (costos altos por adquisición de material bibliográfico y bajos ingresos por servicios ofrecidos), lo que consecuentemente lleva a posponer sus necesidades en adquisición de material bibliográfico, equipo, e infraestructura.

Pérdida de infraestructura

- Se elimina la Sala de Lectura y la Oficina de Jefatura, convirtiéndolas en aulas para enseñanza.
- El equipo informático y accesorios se destinaron como apoyo a la Dirección General y posteriormente pasaron a formar parte de los bienes de la Oficina de Asesoría Legal.

Pérdida de apoyo logístico y secretarial

Se eliminó el apoyo secretarial por considerarse innecesario, desplazando el personal nombrado a otra dependencia.

El manejo de los procesos de compras de material bibliográfico y donación debían de ser coordinados y realizados a través de la Dirección de Capacitación. Éstas sólo podían ser autorizadas por su Director.

3.1.5.2 Colección

La colección se encontraba integrada en tres áreas: biblioteca, hemeroteca y documentación. Los principales problemas que se presentaban eran los siguientes:

- Los procesos técnicos eran realizados en base a documentos obsoletos y deficientes
- No había políticas de adquisición, conservación y mantenimiento adecuados.
- Los libros eran reconocidos por su aspecto, no por sus códigos
- El proyecto de automatización de la colección adolecía de incongruencias, y los trabajos elaborados eran insuficientes para iniciarlo
- No existía presupuesto ni personal para el mismo

Libros

- Se limita la compra de material bibliográfico técnico y administrativo por falta de presupuesto.
- Los requerimientos de información técnica fueron desplazados por otros de mayor importancia, de acuerdo a indicaciones de la Dirección de Capacitación. (Ver Cuadro N° 1).

CUADRO N° 1

ADQUISICIÓN DE LIBROS 1994 – 2000

AÑOS	R.O.	R.D.R.	TOTAL INGRESOS	LIBROS TÉCNICOS	LIBROS ADMINIST.	TOTAL LIBROS	%
1994	***	***	***	234	3	237	***
1995	***	***	***	155	79	234	***
1996	***	***	***	63	69	132	***
+1997	180,800	90,000	270,800	261	51	312	7.34
*1998	200,000	85,000	285,000	562	109	671	3.85
**1999	140,307	74,624	214,931	382	92	474	4.81
2000	95,491	71,966	167,457	86	11	97	5.85
TOTAL	616,598	321,590	938,188	1743	414	2157	21.85

Fuente : Estadísticas de Servicios CIDTEL

R.O. : Recursos Ordinarios

R.D.R : Recursos Directamente Recaudados

+ El CIDTEL depende funcionalmente de la Dirección de Capacitación

* El presupuesto del CIDTEL es separado de la Dirección de Capacitación

** El Centro regresa a su condición de División, sin perder su presupuesto

***No había presupuesto independiente

- a. El cuadro muestra la evolución de las adquisiciones en ingresos ordinarios y directamente recaudados y las compras realizadas.
- b. Es importante anotar que durante el tiempo en que no existió presupuesto independiente (1994-1997), las adquisiciones se realizaron a través del Director de Capacitación; por ello no se tienen datos estadísticos de los recursos ordinarios ni de los recursos directamente recaudados.
- c. A mediados del año 97 el CIDTEL se hace cargo de la Administración del Servicio Internet por indicación de la Alta Dirección, y en el año 98 se le asigna un presupuesto mayor con el propósito de adquirir equipo informático adecuado para la atención del servicio. La idea central era generar recursos propios que permitieran que el Centro tuviera más ingresos para la compra de publicaciones.

En el año 1997 es cuando se adquiere la mayor cantidad de libros técnicos y administrativos, entre ellos parte de la colección UIT (Normas y Recomendaciones en Telecomunicaciones), la cual era indispensable para brindar un buen servicio de información. Posteriormente (1999) se completa la colección (en papel), y se inicia la adquisición en formato óptico. Es en este período que el CIDTEL regresa a su condición de Jefatura de División, sin perder su presupuesto, por indicación de la Alta Dirección del INICTEL. Paralelamente, en este tiempo se da comienzo a la política de austeridad del Estado, que determina un recorte importante en el presupuesto institucional y consecuentemente para el CIDTEL.

Revistas

- Se limitan las suscripciones por falta de presupuesto
- Por falta de conocimiento en el manejo de las mismas, las revistas son derivadas a la Dirección de Capacitación donde se distribuyen sin control ni supervisión de los profesionales del CIDTEL. Esto ocasiona que muchas de las suscripciones gratuitas se cancelen y pierdan. (Ver Cuadro N° 2)

CUADRO N° 2

ADQUISICIÓN DE PUBLICACIONES PERIÓDICAS 1994 – 2000 (títulos)

AÑOS	R.O.	R.D.R.	TOTAL INGRESOS	PUBLICACIONES TÉCNICAS	PUBLICACIONES ADMINISTRATIVAS	TOTAL
1994	***	***	***	64	1	65
1995	***	***	***	25	2	27
1996	***	***	***	1	2	3
+1997	180,800	90,000	285,000	2	1	3
*1998	200,000	85,000	214,931	1	3	4
**1999	140,307	74,624	167,457	1	1	2
2000	95,491	71,966	0	0	1	1
TOTAL	616,598	321,590	938,188	94	11	105

Fuente : Estadísticas de Servicios CIDTEL

R.O. : Recursos Ordinarios

R.D.R : Recursos Directamente Recaudados

+ El CIDTEL depende funcionalmente de la Dirección General

* El presupuesto del CIDTEL es separado de la Dirección de Capacitación

** El Centro regresa a su condición de División, sin perder su presupuesto

*** No había presupuesto independiente

- a. En este cuadro al igual que en el anterior se observa la evolución de las adquisiciones de revistas; y cómo van disminuyendo con el transcurrir de los años.
- b. En el año 94 y 95 se elevan sustancialmente las adquisiciones de revistas técnicas. Un logro importante fue la adquisición de la colección IEEE (1994-1995), organización especializada en Telecomunicaciones, y que editaba más de 200 títulos de revistas especializadas por mes.

Esta sociedad sólo brindaba este servicio a ingenieros y Unidades de Información. Sin embargo, posteriormente (1996) se pierde esta suscripción a causa del desconocimiento del personal administrativo que realizaba las gestiones correspondientes.

Documentación y material especial

De acuerdo a la política de la Dirección de Capacitación se limitó la distribución de los documentos, informes técnicos, y de cooperación que llegaban al CIDTEL. Esta información usualmente se enviaba a los profesionales mediante alertas informativas.

(Ver Cuadro N° 3)

CUADRO N° 3

ADQUISICIÓN DE MATERIAL ESPECIAL 1994 – 2000

(Videos y CDs)

AÑOS	R.O.	R.D.R.	TOTAL INGRESOS	VIDEOS	CDs
1994	***	***	***	0	0
1995	***	***	***	0	0
1996	***	***	***	0	0
+1997	180,800	90,000	285,000	25	0
*1998	200,000	85,000	214,931	0	0
**1999	140,307	74,624	167,457	0	0
2000	95,491	71,966	0	0	0
TOTAL	616,598	321,590	938,188	25	0

Fuente : Estadísticas de Servicios CIDTEL

R.O. : Recursos Ordinarios

R.D.R. : Recursos Directamente Recaudados

+ El CIDTEL depende funcionalmente de la Dirección General

* El presupuesto del CIDTEL es separado de la Dirección de Capacitación

** El Centro regresa a su condición de División, sin perder su presupuesto

*** No había presupuesto independiente

- a. En este cuadro al igual que en los anteriores se observa la evolución del presupuesto referido a material especial del CIDTEL (videos y CDs).
- b. El año 97 es el único año en el cual se adquiere una importante colección de videos técnicos a la firma Bellcore, la cual sólo llega en octubre del año siguiente. Esta demora es causada por un manejo deficiente de la administración institucional, que determina que no se vuelva a adquirir este tipo de material.

3.1.5.3 Procesamiento técnico

Clasificación e Indización

El procesamiento de los libros se realizaba con una tabla CDU incompleta, la Tabla Málaga, las normas de AACR2 y el Tesauro de Telecomunicaciones de ENTEL-CHILE. Para la indización se contaba con el apoyo de profesionales ingenieros, quienes determinaban en base al tesauro, los descriptores que debían emplearse.

Debido al avance de la Electrónica y las Telecomunicaciones, la clasificación era cada vez más específica, lo que dificultaba su procesamiento; se creaban números arbitrariamente para tratar de determinar su clasificación. Estos números eran casi siempre extensos y los caracteres (números y letras), muy pequeños, lo que dificultaba al ubicarlos e impedía dar un buen servicio.

3.1.5.4 Servicios

Consulta, lectura y préstamo

- Se brindaban consultas internas y externas, personales y por teléfono. La atención se daba al personal del INICTEL y alumnos de universidades e institutos públicos y

privados.

- Posteriormente se limitó la atención a los alumnos de universidades públicas, a causa del terrorismo vigente en ese entonces.
- Se extendió el horario de atención hasta las 09:00 p.m. Sin ambientes adecuados y con una colección que no soportaba la demanda de información de los usuarios externos.

El préstamo a domicilio era sólo para el personal nombrado de la institución; sin embargo, el material bibliográfico más adecuado y reciente se encontraba en idioma inglés, lo que dificultaba las consultas de muchos alumnos que desconocían este idioma. Igualmente la falta de una base de datos computarizada dificultaba la búsqueda y ubicación de los temas solicitados. (Ver Cuadro N° 4)

CUADRO N° 4

SERVICIO DE CONSULTA, LECTURA Y PRÉSTAMO 1994 – 2000

AÑOS	TOTAL USUARIOS	TOTAL CONSULT/PREST.	TOTAL INTERNO CONSULT/PREST.	TOTAL EXTERNO CONSULT/PREST
1994	***	***	***	***
1995	***	***	***	***
1996	**387	774	371	403
1997	+655	1310	498	812
1998	1698	3396	2353	1043
++1999	2194	3291	2237	1054
+2000	*2067	3100	2387	713

Fuente : Estadísticas de Servicios CIDTEL

*** Inicio de la reorganización institucional / No hubo atención para usuarios externos

** Se realizan tres mudanzas en el mismo año

- Se elimina el turno vespertino/nocturno, por cuatro meses

+ Mudanza

++ Cambio de Director de Capacitación

- a. Durante los años 94 y 95 el servicio se brindó sólo al personal interno eliminándose la atención al público, a causa del terrorismo. En este tiempo no se realizaron estadísticas formales, y si más bien constantes inventarios de acuerdo a diferentes solicitudes de Auditoría y Alta Dirección.
- b. En 1996 se reinicia formalmente la atención del servicio externo, a pesar de los inconvenientes que se presentaron, como fueron las mudanzas, debido a que el Centro no era una prioridad. En consecuencia se realizaban los traslados de acuerdo a necesidad de ambiente.
- b. En 1998 y 99 el incremento continúa y los préstamos se elevan; pero a la vez se restringe del todo el servicio externo, debido a que no se cuenta con ambientes para la atención de los alumnos de INICTEL, ESUTEL y externos. Se decide entonces dar preferencia a los alumnos de la institución.

Fotocopias

- No había una máquina dedicada a este servicio, y se utilizaba la existente en la División de Logística
- El profesional en Hemeroteca realizaba el trámite correspondiente que consistía en: llenar formulario en la División de Logística; hacer firmar el formulario por el Jefe del CIDTEL y el Jefe de Logística; pagar en caja el importe requerido; realizar las copias. Este trámite engorroso, provocaba malestar en los usuarios. Generalmente se perdían varias solicitudes por el tiempo empleado. (Ver Cuadro N° 5)

CUADRO N° 5

SERVICIO DE FOTOCOPIAS 1993 – 2000

AÑO	TOTAL
1993	*
1994	*
1995	*
1996	*
1997	29,293 **
1998	45,680
1999	53,767
2000	26,465 ***
2001	19,658 ****

Referencia : Estadística de Servicios CIDTEL

* Estos años se daba el servicio, pero en un equipo de otra dependencia. No se llevaban estadísticas.

** Se adquiere -aproximadamente en el mes de julio- una máquina copiadora para uso exclusivo del CIDTEL.

*** Por razones de mantenimiento, se suspendió el servicio; del mismo modo se suprimió la atención de los días domingos.

**** Se restringe el servicio sábados y domingo. La atención en el turno se reduce de 10:00 am a 9:00 de la noche

- a. Como se puede apreciar, los años 1998 y 1999, fueron importantes para el Centro pues el servicio creció significativamente debido al rango de Dirección que se tenía, recibiendo mucho apoyo.
- b. En los años comprendidos entre 1993 a 1996, no se brindaba el servicio.

Alertas

- Tenían periodicidad definida, y la información contenida era importante, pero la distribución no era la adecuada
- Los boletines sólo se repartían a las jefaturas, y éstas no realizaban la difusión entre el personal profesional
- La información era básicamente técnica y no se consideraba aquella relacionada a otras áreas

- El personal administrativo no recibía del CIDTEL material de difusión

3.1.5.5 Personal

El Cuadro de Asignación de Personal del CIDTEL antes del período estudiado era el siguiente:

- 01 Bibliotecario Jefe, encargado de la gestión y desarrollo del Centro
- 01 Bibliotecario encargado de la colección de libros
- 01 Técnico encargado de la colección de revistas
- 01 Técnico de apoyo en los servicios al público y Jefatura
- 01 Secretaria (apoyo a la Jefatura)
- 01 Auxiliar administrativo para atención al público

Los cambios en esta etapa, son los siguientes :

- Renuncia la titular de la División; un técnico y el personal secretarial son transferidos a otra dependencia. En consecuencia el CIDTEL se reduce de cinco trabajadores a dos.

Luego de la reorganización quedan dos trabajadores a quienes se coloca en la escala más baja de profesionales administrativos (P3) :

- 01 Profesional de Biblioteca (Bibliotecario)
- 01 Profesional en Hemeroteca y Documentación (Bibliotecario)

- Luego de estos nombramientos, el Director de Capacitación nombra como encargada del CIDTEL a una Profesional en Psicología, Jefa de Servicios Académicos de la Dirección de Capacitación, con retención de su cargo.

3.1.6 Situación del INICTEL 1993-2000

El 1993 se declaró en reorganización el Instituto Nacional de Investigación y Capacitación de Telecomunicaciones, INICTEL, constituyéndose una Comisión Reorganizadora con facultades para adoptar medidas destinadas a lograr su reestructuración orgánica y la racionalización administrativa del personal; asimismo, se autorizó a la referida Comisión a asumir transitoriamente la Dirección del INICTEL durante el Proceso de Reorganización, el mismo que concluyó en febrero de 1994.²¹

Es entonces que se ejecutan cambios en su organigrama estructural, siendo el más importante la fusión de las Oficinas de Apoyo con las Direcciones de Línea. La Oficina de Laboratorios se convierte en una Jefatura de División dentro de la Dirección de Investigación, y el CIDTEL dependiente de la Dirección de Capacitación.

Posteriormente, el INICTEL soporta varios cambios en la Alta Dirección: una en la Presidencia del Consejo Directivo, y cuatro en la Dirección General.

3.2 El Centro de Información y Documentación de Telecomunicaciones - CIDTEL

3.2.1 Concepto

El CIDTEL es una Jefatura de División que depende jerárquicamente de la Dirección de Capacitación del INICTEL y mantiene relaciones funcionales con todos los órganos del Instituto y con entidades de los sectores en el ámbito de su competencia.²²

²¹ Perú. INICTEL. *Memoria 1993. Lima : 1994. p.7*

²² Perú. INICTEL. *Reglamento de Organización y Funciones 2001. Lima : 2001. p.21*

3.2.2 Objetivos

El Centro de Información y Documentación de Telecomunicaciones- CIDTEL, tiene como objetivo proporcionar en forma oportuna, eficaz y eficiente, información y documentación técnica y científica referente a todas las áreas de las telecomunicaciones, al sector comunicaciones, y a todos los usuarios que así lo requieran.²³

3.2.3 Funciones

Son funciones del Centro de Información y Documentación de Telecomunicaciones:

- a) Planificar, ejecutar, controlar y evaluar las actividades para la prestación de los servicios de información y documentación en forma oportuna, eficaz y eficiente.
- b) Formular, proponer y ejecutar acciones necesarias para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- c) Investigar, coordinar y evaluar la formulación de los presupuestos de los servicios de información y documentación.
- d) Coordinar y evaluar la formulación de los presupuestos de los servicios de información y documentación.
- e) Producir material informativo acorde con sus actividades.
- f) Brindar asesoría y servicio técnico especializado en el ámbito de su competencia.
- g) Dar cuenta de las comisiones y acciones que realice.
- h) Informar y opinar en asuntos de su competencia.

²³ Perú. INICTEL. *Reglamento de Organización y Funciones 2001*. Lima : 2001. p.21

3.3 Situación del CIDTEL

Terminado el proceso de organización en la Institución, los cambios que se realizaron en la Presidencia del Consejo Directivo del INICTEL, así como en la Dirección General. Afectaron directamente al CIDTEL. Esto permitió que las funciones y responsabilidades del Centro fueran modificadas en tres administraciones distintas.²⁴

3.3.1 Gestión

Se inician tres acciones concretas e inmediatas para recuperar el nivel y la imagen del CIDTEL :

3.3.1.1 Revisión y evaluación del reglamento y funciones

El cambio de jerarquía obliga a establecer mayor coordinación con otras dependencias, y se logra hacer prevalecer el criterio del profesional bibliotecólogo en la elaboración de normas a ser implementadas, y en las funciones reales que el CIDTEL debía cumplir.

3.3.1.2 Adquisición de material bibliográfico y hemerográfico

Como parte de una estrategia, se realiza conversaciones con los profesionales de dependencias técnicas, ayudándolos en la búsqueda de bibliografía de apoyo para el dictado de cursos internos y externos. Esta acción logra reunir un grupo importante de ingenieros sensibilizados en la situación del Centro, quienes avalan la solicitud de material propuesto para adquisición, y ayudan a recuperar datos importantes para el logro de publicaciones libres de pago. Esta gestión es aceptada por el Director de

²⁴ Perú. INICTEL. *Memoria 1994. Lima : 1995. p.5*

Capacitación, delegando a partir de este hecho a la Jefatura del CIDTEL, la coordinación total de las compras. De esta manera, gestiones similares son aplicadas para las publicaciones periódicas, las cuales empiezan a ser prioritarias para la elaboración de cursos de especialidad.

3.3.1.3 Adquisición de equipo de cómputo

Para el logro de esta meta se realizan búsquedas y alertas manuales, las cuales son difundidas por teléfono a los usuarios, quienes empiezan a tomar conciencia sobre el rol del Centro.

Esta estrategia de como resultado que el personal directivo apoye al CIDTEL, ordenando se adquiera equipo de cómputo adecuado, y considere conveniente destinar el 21% del monto por pago de matrícula que realizan los alumnos en cada semestre, como un medio para incrementar los magros ingresos del Centro.

Se inicia entonces, la creación de bases de datos en Microsis : Cidtel, Admini, Inicte y Revist, con las que se inician nuevos servicios.

3.3.2 Colección

3.3.2.1 Biblioteca

Se crean dos bases de datos en Microsis: una para los libros técnicos en Electrónica y Telecomunicaciones, y otra para las revistas técnicas en donde se incluyen todos los términos sugeridos por el grupo de ingenieros que apoyaban al Centro.(Ver Cuadro N°6)

CUADRO N° 6
INGRESO DE REGISTROS 1994-2000
BASE DE DATOS BIBLIOGRÁFICA CIDTEL

AÑO	ADQUIRIDA	CIDTEL DONADA	BIB. ANTIGUA	TOTAL REGISTROS
1994	234	180	30	444
1995	155	240	42	437
1996	63	110	25	198
+1997	261	74	226	561
1998	562	68	384	1024
1999	382	42	298	722
2000	86	125	262	473
TOTAL	1743	839	1,267	3,849

Fuente : Estadísticas de Servicios CIDTEL

+ El CIDTEL depende funcionalmente de la Dirección General

1. En el cuadro se puede observar el movimiento de la bibliografía ingresada al CIDTEL. En un principio considerando la conveniencia de no ingresar material antiguo no relevante (1994-1996).

2. Posteriormente, a partir de 1997 se decide ingresar el total de material bibliográfico debido a su inclusión en el inventario de bienes culturales, lo que obliga a no descartarlos; y de acuerdo a una observación de la Auditoría Interna. Este proceso se inicia con miras a realizar en el futuro un descarte oficial.

Por otro lado se observa la bibliografía donada por instituciones afines al INICTEL, la cual sin embargo no mejora la calidad de la colección. En este caso se limita la

aceptación de bibliografía repetida, iniciando una serie de conversaciones, exponiendo los motivos de limitaciones de espacio principalmente.

3.3.2.2 Hemeroteca

En el caso de las publicaciones periódicas, al haberse perdido una gran cantidad de suscripciones; se busca el apoyo del personal técnico en telecomunicaciones quienes facilitar tarjetas de suscripción y contactos, para lograr algunas renovaciones. Esta labor tuvo un efecto importante en la Dirección de Capacitación, por lo que se destinó una cantidad mayor para la adquisición de algunas publicaciones técnicas. (Ver Cuadro N°7)

CUADRO N° 7

INGRESO DE REGISTROS 1994 – 2000 / BASE DE DATOS REVIST

AÑOS	REVIS. TEC. ADQUISICIÓN	REVIS T. TEC. DONACIÓN	REVIST ADM. ADQUISICIÓN	REVIST ADM. DONACIÓN	TOTAL TÍTULOS
1994	64	76	1	8	141
1995	25	36	2	7	63
1996	1	22	2	8	25
+1997	2	15	1	14	32
1998	1	17	3	11	32
1999	1	14	1	9	16
2000	0	18	1	10	19
TOTAL	94	198	11	67	328

Fuente: Estadística de Servicios CIDTEL

+ El CIDTEL depende funcionalmente de la Dirección General

1. En el cuadro se puede observar el movimiento de la bibliografía ingresada al CIDTEL. En un principio considerando la conveniencia de no ingresar material antiguo no relevante (1994-1996).
2. Posteriormente, a partir de 1997 los ingresos bajan debido a la falta de presupuesto para adquisiciones y se inicia el ingreso de la información más antigua e importante.
3. De igual manera se puede observar la diferencia entre lo adquirido en los años 1994 a 1996, gracias a la ingente compra de publicaciones.

3.3.2.3 Documentación y material especial

El área de documentación quedó anulada debido a la falta de información que ya no se derivaba al Centro. Asimismo, de acuerdo a las nuevas políticas implantadas, el personal técnico dejó de participar en conferencias y seminarios a los cuales asistía regularmente. Durante el período estudiado, esta situación no se revirtió y por el contrario se agudizó.

3.3.3 Procesamiento Técnico

3.3.3.1 Clasificación e Indización

Se toma como base el Tesauro de Entel-Chile inicialmente, pero luego de observar sus limitaciones y falta de actualización, se decide establecer términos especiales para telecomunicaciones ya que no se contaba con tesauros especializados en el área.

Se modifica entonces el tratamiento de la colección, cambiando la terminología que se

utilizaba. Para esto se solicita la ayuda de personal técnico (ingenieros), y en conjunto se elabora una relación de temas técnicos, los cuales son ingresados a la base de datos, logrando buenos resultados en el Servicio de Consulta y Préstamo.

3.3.3.2 Catalogación

- Se continúa utilizando la Tabla Málaga para la notación interna.
- Para la ubicación del material bibliográfico en los estantes se toma como patrón a seguir la relación elaborada por los bibliotecólogos e ingenieros.
- Se incluye el número correlativo de la base de datos CIDTEL como un código de identificación más para los libros, el que se coloca en la parte superior del lomo de cada libro.
- Posteriormente se adicionan los códigos de barras aumentando al número correlativo de la base, una letra inicial correspondiente a cada base: L para la colección técnica y A para la colección administrativa y otras, según fuera el caso.
- Se elimina la reproducción de fichas de catalogación y se coloca directamente los datos del libro (catalogación) en la computadora, tomando las normas AACR2 como patrón a seguir.

3.3.4 Servicios

3.3.4.1 Consulta, Lectura y Préstamo

Las consultas se incrementaron gracias a la adquisición de material bibliográfico especializado. Paralelamente se realizaron cambios de ambientes que fueron beneficiando paulatinamente la atención en el CIDTEL. El horario se recortó con proyección a incrementarlo en la medida que hubiera demanda.

3.3.4.2 Fotocopias

Para atender este servicio se destinó inicialmente una máquina usada que trabajaba con dificultades. Sin embargo, y debido al incremento de los usuarios, se tomó en consideración la adquisición de un equipo nuevo y exclusivo para estos fines.

3.3.4.3 Promoción y Difusión

Este servicio se inicia con el uso del correo electrónico. En una primera fase, como apoyo en las comunicaciones internas del CIDTEL, con el personal profesional y técnico especializado. Posteriormente fue desarrollado por los ingenieros de la Institución, participando el Centro activamente y aplicándolo en los envíos de Diseminación de la Información.

3.3.4.4 Personal

El Cuadro de Asignación de Personal quedó conformado de la siguiente manera²⁵ :

1 Jefe de División

Profesional Bibliotecólogo con autoridad total en la gestión del Centro: adquisiciones, directivas, etc.

1 Profesional III en Biblioteca

Responsable del manejo de la colección y procesos técnicos

1 Profesional III en Hemeroteca y Documentación

Responsable de la atención de los servicios de difusión, atención a usuarios y demás servicios

²⁵ Perú. INICTEL. *Cuadro de Asignación de Personal*. Lima : 2001. p.8

6 Asistentes

Estudiantes de diversas disciplinas, con los que se da curso a todos los nuevos servicios proyectados, quienes trabajan bajo la dirección y supervisión de los profesionales del Centro.

3.4 Usuarios

El CIDTEL tiene dos tipos de usuarios (Ver Cuadro N° 8)

3.4.1 Internos

Denominaremos usuarios internos a las personas que pertenecen al INICTEL (alumnos y trabajadores). (Ver Cuadro N° 8)

3.4.2 Externos

Los usuarios externos son todos aquellos que no pertenecen a la Institución. (Ver Cuadro N° 8)

CUADRO N° 8

COMPORTAMIENTO DE USUARIOS 1994 – 2000

AÑO	INTERNOS	EXTERNOS	TOTALES
1994	****	****	****
1995	***	***	***
1996	186	201	**387
1997	251	404	**655
1998	1178	520	1698
1999	1494	700	2194
2000	1602	465	*2067

Fuente: Estadística de Servicios CIDTEL

**** El CIDTEL entra al proceso de reorganización

*** Se realizan tres mudanzas en el mismo año

** Una mudanza en cada año

* Se elimina el turno de noche por 4 meses, traslado de material bibliográfico

+ Cambio de Director de Capacitación

- a. Durante los años que se presentan el movimiento de usuarios fue irregular debido a la deficiente gestión que se aplicó. Es así como en el año de la reorganización los servicios del CIDTEL no tuvieron la importancia adecuada: Una de las causas fue la cancelación del acceso a estudiantes de universidades estatales por temor al terrorismo. A esto se añadió la falta de material bibliográfico y equipo que permitiera una buena atención.

- b. El CIDTEL no era considerado una prioridad en el desarrollo institucional, y sí por el contrario una dependencia que sólo originaba egresos más no ingresos.
- c. A partir de 1996 esta situación cambia debido a la presencia de autoridades comprometidas en el quehacer bibliográfico, lo que permite apoyar la gestión de la Jefatura del CIDTEL e iniciar de esta manera el desarrollo del Centro de Información. Sin embargo no se logra aún el consenso sobre la importancia del CIDTEL a nivel de la Alta Dirección. En este año también se realiza la cuarta mudanza de ambiente.
- d. Es en el año 1997 en que se inicia el resurgimiento del CIDTEL debido a la gestión de su Jefatura y al apoyo de la Dirección General, dependiendo funcionalmente de ella y manteniendo la independencia de su presupuesto nuevamente; lo que le da un lugar preponderante en el quehacer de la Institución. En este año también se da la quinta mudanza de ambiente, pero esta vez con realismo pues se consideran los diferentes servicios que presta el CIDTEL y se reactiva el proyecto de infraestructura especialmente diseñada para Centros de Información.
- e. En los años que continúan (1998-1999), el CIDTEL tiene su apogeo debido al encargo de la Alta Dirección para ejecutar la Administración del Servicio Internet Externo. Esta acción logra situar al CIDTEL como una dependencia importante dentro de la Institución y permite que muchos usuarios conozcan INICTEL y por consiguiente el CIDTEL. El marketing aplicado para la difusión de las Cabinas Públicas incorpora los servicios de Biblioteca incrementándose la demanda. Este avance sin embargo no llega a ser mayor por un nuevo cambio en la Dirección de Capacitación, el cual elimina la atención en el turno de noche y sábados.

3.4.3 Necesidades de Información

Debido a los temas especializados que se manejan en el Centro, las necesidades de información de los usuarios varían sustancialmente. Es así que tenemos tres tipos de bibliografía (Ver Cuadro N° 9) :

CUADRO N° 9
NECESIDADES DE INFORMACIÓN

TIPO DE INFORMACIÓN		
BÁSICA	TÉCNICA	ESPECIALIZADA
FÍSICA GENERAL	FIBRA ÓPTICA	TRANSMISIONES
ELECTRICIDAD BÁSICA	MICROPROCESADORES	COMUNICACIONES
ELECTRÓNICA BÁSICA	TELEMÁTICA	CONMUTACIÓN
MATEMÁTICA	CABLEADO ESTRUCTURADO	MÓVIL
OFIMÁTICA	ENSAMBLAJE DE COMPUTADORAS	RDSI
	RADIOCOMUNICACIONES	SEÑALIZACIÓN
	CONECTIVIDAD	FIBRA ÓPTICA
		MICROONDAS
		INALÁMBRICAS
		CATV

Fuente : Estadística de Servicios CIDTEL

3.4.3.1 Básica

Aquella destinada a los alumnos de ESUTEL, debido a que son egresados de colegios secundarios en su mayoría. Esta bibliografía se encuentra principalmente en idioma

español, y abarca temas básicos y de inicio en telecomunicaciones, y también es usada por algún público que utiliza el servicio.

3.4.3.2 Técnica

Bibliografía orientada a personal con estudios técnicos en Electrónica y Telecomunicaciones. También al igual que la básica, está en idioma español, aunque existen pequeñas colecciones en inglés. Se orienta al terreno de información práctica más no así de los conceptos.

3.4.3.3 Especializada

Dirigida principalmente a los profesionales en Ingeniería Electrónica del INICTEL, se encuentra casi totalmente en idioma inglés y francés. Para estos usuarios, las necesidades de información son puntuales; ellos requieren que sea muy específica.

Esta colección es también para aquellos que han seguido cursos de Postgrado y Maestrías. Se orienta principalmente hacia tecnologías de la información y académicas.

En este rubro se encuentra la información sobre gestión de las telecomunicaciones, de la cual se almacenan los reportes que se reciben en el Centro.

CAPÍTULO IV

IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS SERVICIOS EN EL CIDTEL

4.1 Introducción

En el actual mundo globalizado, se vive la “era Internet”. Este hecho no escapa a las unidades de información, las cuales hoy más que nunca deben estar preparadas para afrontar los cambios que se producen cada día en el manejo de la información.

4.2 Consultas y Préstamos Electrónicos

4.2.1 Descripción

Este servicio se concibió como una proyección del servicio de Consulta y Préstamo. Debido a que el CIDTEL es un centro especializado en electrónica y telecomunicaciones, era urgente y necesario innovar servicios haciéndolos más ágiles y atractivos para el usuario interno principalmente.

Por medio de la página web del Centro, se realiza una búsqueda de información, seleccionando una referencia para luego enviarla electrónicamente por medio de una opción para este caso. La persona encargada en el CIDTEL recibe el pedido y reserva el libro solicitado. De lo contrario -si es personal de INICTEL- enviará el material bibliográfico solicitado a la oficina en la que se encuentra laborando.

4.2.2 Objetivos

- Facilitar el acceso de los usuarios a la información que maneja el CIDTEL
- Mejorar la imagen del Centro como proveedor de información calificada

- Establecer vínculos permanentes con los clientes principales (usuarios internos)
- Manejo de datos estadísticos confiables y veraces
- Crear el sustento necesario para la adquisición de bibliografía y otros
- Atender a la totalidad de alumnos de Esutel e INICTEL
- Ahorro de gastos en licencias y generación de recursos económicos

4.2.3 Procedimiento

- Por medio de la página del CIDTEL y mediante una interfase elaborada por especialistas, las bases de datos son consultadas por los usuarios; éstos pueden revisar y evaluar la información, si es o no pertinente. Luego seleccionan la referencia y realizan su pedido.
- Una vez hecha la solicitud, el sistema automáticamente envía un mensaje a la persona destinada en recibirlo, quien procesa la información y separa la bibliografía que el usuario está pidiendo, y la entrega personalmente.
- Si el libro en cuestión no se encuentra habilitado, la persona indicada envía un mensaje electrónico al usuario indicándole el impedimento, quedando pendiente la solicitud hasta su devolución.

4.3 Búsquedas en Línea

4.3.1 Descripción

Servicio que se brinda a los alumnos de Esutel como ayuda en el desarrollo de sus clases. El personal del Centro facilita la búsqueda de información a los usuarios debido a la destreza que tiene en el manejo de las herramientas informáticas; por ello indica a

los alumnos sitios de interés relacionados a la búsqueda requerida, haciendo más fácil la ubicación de la referencia y en corto tiempo.

4.3.2 Objetivos

- Demostrar el apoyo que el CIDTEL cumple en la formación de los alumnos de Esutel principalmente
- Facilitar la interacción usuario-bibliotecólogo
- Estimular la función como referencista del personal del Centro

4.3.3 Procedimiento

- El usuario solicita al referencista de turno, quien realiza una corta revisión de la solicitud del alumno
- El personal del CIDTEL investiga en las fuentes usuales. Si encuentra la información la procesa y selecciona, para luego enviarla por medios electrónicos al usuario
- Si no ubica la referencia rápidamente, solicita el apoyo de uno de los especialistas (ingenieros), quien lo orienta en su búsqueda y desarrollo de la tarea

4.4 Foro del CIDTEL

4.4.1 Descripción

Los foros electrónicos son plataformas que apoyan la comunicación interactiva de los usuarios.

El Foro del CIDTEL es una herramienta que ayuda en la difusión de los servicios que brinda el Centro; en el se traducen expresiones y consultas de alumnos y personas

ligadas al sector de las telecomunicaciones.

El manejo del Foro está basado en una plataforma gratuita (Any Board) y ha sido desarrollado en el sistema operativo Linux.

El administrador del Foro es un profesional bibliotecólogo.

4.4.2 Objetivos

- Servir como medio de difusión de los servicios del CIDTEL
- Estimular la participación de los usuarios internos y alumnos del INICTEL y Esutel
- Presentar una plataforma que apoye los servicios educativos que el Centro brinda (comunicados y cursos)
- Permitir la participación de otros centros, instituciones y especialistas que deseen contar con un medio de difusión para sus proyectos
- Crear foros de apoyo para los docentes, con el propósito de seguir la metodología empleada por los mismos, para orientar eficientemente a los alumnos en sus solicitudes de información

4.4.3 Procedimiento y desarrollo

El administrador del foro es la persona encargada de revisar diariamente el ingreso de artículos, comentarios y solicitudes. De la misma manera es quien tiene todos los atributos para eliminar cualquier tema que no corresponde a los intereses del foro.

Cualquier persona que desee participar puede ubicar fácilmente el tema sobre el cual desea debatir ú opinar. Tiene posibilidades de enviar comentarios, responder mensajes y también de editarlos.

4.5 Entrenamiento Internet

4.5.1 Descripción

Este servicio tiene como finalidad, enseñar el uso del manejo de las bases de datos del CIDTEL por medio del Internet, búsquedas especializadas y correo electrónico. Los alumnos de INICTEL y Esutel acceden a este servicio por medio de cabinas Internet instaladas en los ambientes del CIDTEL.

Estas tareas son cumplidas por el personal del CIDTEL (asistentes), quienes entrenan a los alumnos en el manejo de archivos, envíos y recepción de los mismos.

4.5.2 Objetivos

- Brindar servicios de asistencia en labores informáticas básicas, a los alumnos de Esutel principalmente
- Demostrar la función de apoyo y soporte en la formación educativa del alumnado de INICTEL
- Profundizar los conocimientos del personal asistente del Centro, en el manejo de nuevos sistemas operativos, a la vez que realizan la misma función con los alumnos.

4.5.3 Procedimiento

- El usuario es registrado por un asistente, quien le destina un determinado equipo. Para este efecto el alumno debe contar con el permiso correspondiente (carné CIDTEL).
- El asistente controla el servicio que brinda al alumno y lo apoya en sus consultas y dudas, si las tuviera.

- Lleva un registro estadístico del alumno, su permanencia, páginas que visita y tiempo de uso.

4.6 Publicaciones Electrónicas

4.6.1 Descripción

Publicaciones con la función específica de difundir los servicios que presta el Centro. Mediante el uso de Internet, los envíos son fáciles y de mayor alcance de usuarios.

4.6.1.1 Boletín

Se inició la difusión del boletín electrónico “Novedades del CIDTEL”, el cual tenía como función principal compilar la información que se enviaba a través de las alertas informativas especializadas. La realización de esta tarea contó con el asesoramiento y entrenamiento de la División de Informática del INICTEL.

Con la publicación de este boletín, se estimuló la participación de los ingenieros electrónicos en el desarrollo de artículos técnicos de interés.

De la misma manera se consideró conveniente incluir información relevante y recibida de otros centros, con el propósito de compilar mayor información de interés para los usuarios del Sector.

4.6.1.2 Resúmenes de Prensa

Se iniciaron como un servicio personalizado a la Alta Dirección para luego difundirse a toda la institución.

Su función es la de brindar información diaria de los acontecimientos relacionados a las telecomunicaciones y artículos de interés, a nivel nacional e internacional.

4.6.2 Objetivos

- Difundir los servicios del CIDTEL
- Fomentar la participación del personal interno en la redacción de artículos técnicos
- Convertir el boletín en una plataforma institucional que difunda una buena imagen institucional
- Demostrar la capacidad del CIDTEL en el manejo de la imagen institucional
- Manejo de datos estadísticos confiables y veraces

4.6.3 Desarrollo

Para la elaboración de las publicaciones del CIDTEL, se debió preparar a personal bibliotecólogo entrenándolo en el uso de sistemas operativos y manejo de editor de páginas web (software).

Con esta nueva herramienta se pudo aplicar criterios bibliotecarios en la presentación y manejo de las publicaciones, y permitir enlaces con otras instituciones afines; transmitirlo por red a otros centros y personas interesadas.

4.7 Librería

4.7.1 Descripción

Esta actividad incluye las ventas de libros editados por la institución, la distribución de los mismos para los alumnos, y las solicitudes de fotocopias.

4.7.2 Objetivos

- Atender los requerimientos de los alumnos

- Generar recursos económicos que apoyen la gestión del Centro
- Control estadístico diario, semanal y mensual de las ventas y demanda de libros

4.7.3 Edición de Textos

El trabajo que se realiza es de supervisión y control de material a editarse o compilarse. Mediante modelos indicados por el Centro se está normalizando la entrada de libros y separatas que se distribuyen a los alumnos.

Del mismo modo esta ha sido una medida que permite conocer todo el material bibliográfico que se elabora para el desarrollo de los cursos en la institución.

4.7.4 Distribución y venta de textos

Se realizan ventas de textos editados por la institución; el Centro es el responsable de gestionar la edición de los ejemplares para su distribución, y cuando el caso lo amerite, coordinar la realización para que se imprima externamente.

4.7.5 Digitalización de Artículos y Fotografías

Contempla la digitalización y edición de artículos y fotos mediante un escáner. Igualmente, impresiones de búsquedas en Internet, edición de trabajos monográficos y otros.

CONCLUSIONES

1. Una buena dirección y administración estratégicas son decisivas para el manejo de Centros de Información. Los Centros de Información deben ser dirigidos como si fueran empresas; esto es, con objetivos y metas factibles de ser logradas, con visiones ambiciosas que obliguen a convertirlas en dependencias de apoyo y asesoramiento, que a su vez permitan que los profesionales de la información compitan en el terreno laboral a la par de cualquier profesión especializada.
2. Los bibliotecólogos del CIDTEL han demostrado una gran capacidad de liderazgo -que todo profesional de la información está obligado a tener-, pues debido a la falta de conocimiento de los niveles jerárquicos institucionales sobre el trabajo de los bibliotecólogos, los problemas que usualmente se enfrenta en las bibliotecas y unidades de información fueron solucionados.
3. El CIDTEL cumple una función eminentemente de apoyo y en algunos casos se convierte en asesora. En el caso de los alumnos por ejemplo, el trato que el profesional bibliotecólogo tiene con ellos, permite que su criterio sea un soporte para la gestión de la Dirección de Capacitación, sugiriendo políticas en el manejo de usuarios.
4. Gracias al valor de sus recursos humanos y colección bibliográfica, ha podido situarse en una posición privilegiada que le permite brindar apoyo permanente a las Direcciones Técnicas.

5. Los servicios y sistemas automatizados son imperativos en las unidades de información.

Sin ellos no es posible competir para llegar a tener presencia nacional e internacional.

6. Para el caso de bibliotecas especializadas en telecomunicaciones, no existen tesauros ni terminología adecuada que apoyen un correcto procesamiento de la información, debido principalmente al avance vertiginoso de la electrónica y la informática, que no permiten desarrollos paralelos en la elaboración de términos.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario reforzar la infraestructura y los servicios del CIDTEL con el propósito de mantener el ascenso que permita ubicarlo a nivel nacional e internacional.
2. Los sistemas informáticos que han sido desarrollados en sistema operativo Linux para el CIDTEL, que permiten atender consultas y préstamos electrónicos deben ser difundidos a toda la comunidad interesada, debido a que pueden ser beneficiosos para otras unidades de información, con bajos recursos, y que podrían acceder a estos sistemas e implementarlos.
3. Los servicios tradicionales no deben ser eliminados, sino más bien orientados a una forma electrónica que permita su eficacia.
4. El profesional bibliotecólogo tiene que realizar funciones de gerencia, supervisando y estimulando la investigación y creatividad de sus subalternos para lograr de esta manera, la formación de equipos compactos que trabajen en función a la visión del Centro y de la institución.
5. El profesional bibliotecólogo debe estar preparado en sistemas informáticos básicos, con el propósito de mantener una comunicación fluida con el profesional informático que lo asiste, quien deberá seguir las pautas que éste le imparta.

BIBLIOGRAFÍA

1. **Drucker, Peter** (1994). *Gerencia para el Futuro*. Barcelona : Grupo Editorial Norma.
2. **Drucker, Peter** (1986). *Una Nueva Dimensión de la Administración*. Bogotá : Editorial Norma.
3. **Fischman, David** (2000). *El Camino del Líder. Historias Ancestrales y Vivencias Personales*. Lima : UPC, El Comercio.
4. **Goodstein, Leonard D** (1999). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá : McGraw Hill.
5. **INICTEL. Oficina de Desarrollo** (2001). *Cuadro de Asignación de Personal, aprobado por R.S. N° 148-2001-MTC, del 11.11.2001*.
6. **INICTEL. Oficina de Desarrollo** (2001). *Cuadro de Asignación de Personal, aprobado por R.S. N° 069-2001-MTC, del 30.4.2001*.
7. **INICTEL. Oficina de Desarrollo** (2001). *Manual de Organización y Funciones*. Lima : INICTEL.
8. **INICTEL. Oficina de Desarrollo** (1999). *Memoria 1999*. Lima : INICTEL.
9. **INICTEL. Oficina de Desarrollo** (1998). *Memoria Anual 1998*. Lima : INICTEL.
10. **INICTEL. Oficina de Desarrollo** (1995). *Memoria 1995*. Lima : INICTEL.
11. **INICTEL. Oficina de Desarrollo** (1995). *Memoria de Actividades 1994*. Lima : INICTEL.
11. **INICTEL. Oficina de Desarrollo** (1993). *Memoria 1993*. Lima : INICTEL.
12. **INICTEL. Oficina de Desarrollo** (1982). *Memoria 1981*. Lima : INICTEL.

13. **INICTEL. Oficina de Desarrollo** (2001). *Reglamento de Organización y Funciones aprobado por Resolución de la Comisión de Reorganización aprobado por Resolución del Consejo Directivo N° 024-2001-MTC/INICTEL-CD, del 26.9.2001 (vigente).*
14. **INICTEL. Oficina de Desarrollo** (1994). *Reglamento de Organización y Funciones aprobado por Resolución de la Comisión de Reorganización N° 019-94-TCC/INICTEL-CR, del 18.2.1994.*
15. **Jarillo, José Carlos** (1991). *Dirección Estratégica. México : McGraw-Hill.*
16. **Locke, Edwin A.** (1980). *Sea un Gran Líder. Buenos Aires : Javier Vergara Editor, S.A.*
17. **Paz Parra, Jorge Ignacio** (1998). “Planeación y la Dirección Estratégica: Futuro de la Empresa Colombiana”. En : *Revista EAFIT, Vol. 105.*
18. **Sallenave, Jean-Paul** (1994). *La Gerencia Integral: ¡No le tema a la competencia, témale a la incompetencia!. Barcelona : Grupo Editorial Norma.*
19. **Stueart, Robert D.** (1998). *Gestión de Bibliotecas y Centros de Información. Barcelona : Pages Editor.*
19. **Thompsom, Arthur A.** (1995). *Dirección y Administración Estratégicas. México : Irwin.*
20. **UIT (2000).** *Curso Taller Gerencia Estratégica en Telecomunicaciones. Lima : UIT, INICTEL.*
21. **UIT (2000).** *Curso Taller Gestión de la Calidad de Servicio en Telecomunicaciones. Lima : UIT, INICTEL.*
22. **UIT (2000).** *Foro Gerencia con Liderazgo. Ginebra : UIT.*
23. **Webber, Ross A.** (1980). *Una Guía para la Administración del Tiempo. Barcelona : Grupo Editorial Norma.*



Producción estratégica del CIDTEL, 1994-2000 : implementación de nuevos servicios. Bejar Aybar, Sonia Mercedes.

Derechos reservados conforme a Ley

ANEXOS

(REVISAR EN FORMATO IMPRESO)