

Facultad de
**Información y
Comunicación**



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

Maestría en Información y Comunicación

Tesis para defender el título de la Maestría en Información y Comunicación

**Las bibliotecas universitarias uruguayas durante la pandemia: planificando
la gestión durante la cuarentena**

Autora: Lic. María Eugenia Bonino Ferreira

Director de tesis: Mag. Yanet Fuster Caubet

Montevideo

18 de agosto de 2025

Tribunal docente integrado por los abajo firmantes, aprueba la tesis:

Las bibliotecas universitarias uruguayas durante la pandemia: planificando la gestión durante la cuarentena

Tesista: María Eugenia Bonino Ferreira

Maestría en Información y Comunicación.

Fallo: _____

Tribunal:

Profesor/a: _____

Profesor/a: _____

Profesor/a: _____

Profesor/a: _____

Profesor/a: _____

Dedicatoria

A mi abuela materna, quien siempre está conmigo.

Agradecimientos

A mi madre, a quien continuaré eligiendo en cada vida.

A mis amigas, por estar día a día.

A Yanet, mi directora de tesis, por el acompañamiento en este largo camino.

A las directoras y jefas que accedieron a ser mis entrevistadas, gracias por permitirme conocer sus testimonios y plasmarlos para la construcción de esta tesis.

A mis compañeros de trabajo, por el apoyo.

A mí misma, porque este fue mi “Índigo”, “El último archivo de mis veinte”.¹

¹ RM, líder de BTS, tituló su primer disco solista “Índigo” (2022), indicando que fue “The last archive of my twenties”

Like an echo in the forest

하루가 돌아오겠지

아무 일도 없단 듯이

Yeah, life goes on

Life Goes On — BTS (2022)²

² BTS (2020; 2022). BE [Álbum]; Proof [Álbum]. Big Hit Music. Trad.: Como un eco en el bosque; el día vendrá de nuevo; como si hubiera pasado nada; la vida sigue. [Video oficial en Youtube]

Es una canción que habla de cómo la vida continúa a pesar del desarrollo de la pandemia, la cual cambió el día a día de muchas personas y aun así, nada detuvo el paso del tiempo. También se encuentra en el álbum D-Day de Agust D (Suga de BTS).

Tabla de contenido

Resumen	8
Abstract.....	9
1. Presentación	10
1.1 Fundamentos de la investigación	11
2. Objetivos y preguntas de investigación.....	15
2.1 Objetivo general	15
2.2 Objetivos específicos.....	15
2.3 Preguntas de investigación.....	15
3. Marco teórico.....	16
3.1 Las organizaciones.....	16
3.2 Gestión de cambio, riesgos y crisis.....	22
3.2.1 Gestión del cambio	22
3.2.2 Gestión de riesgos	26
3.2.3 Las crisis.....	31
3.3 Bibliotecas universitarias	37
3.3.1 Planificación estratégica en bibliotecas universitarias	40
3.4 Comunicación organizacional	45
3.4.1 Comunicación de crisis	49
4. Bibliotecas de la Udelar	53
4.1 Las bibliotecas universitarias uruguayas en los primeros 25 años del siglo XXI	55
Metodología	57
5.1 Enfoque metodológico	57
5.2 Selección de la muestra	59
5.3 Estudio de casos	60
5.4 Herramientas de recolección de datos.....	61
5.5 Contexto de la investigación	62
5.6 El escenario de investigación	63
5.6.1 Área Social y Artística.....	64
5.6.2 Área de Ciencias de la Salud.....	67

5.6.3 Área de Tecnologías y Ciencias de la Naturaleza y el Hábitat	70
5.7 Mi rol como investigadora	74
5.8 El caso que marcó el inicio	77
5. Análisis de entrevistas	83
6.1 Gestión y planificación bibliotecaria	84
6.1.1 De la biblioteca al hogar, la gestión durante la cuarentena	84
6.1.2 Entre el hogar y la biblioteca, gestionando la semipresencialidad	94
6.1.3 FIC difunde protocolo con recomendaciones para bibliotecas	95
6.2 Adaptación de servicios bibliotecarios	99
6.2.1 La biblioteca trabaja a distancia	101
6.2.2 Entramos en cuarentena ¿Ahora qué hacemos?	106
6.2.3 La biblioteca regresa gradualmente a su espacio	108
6.3 Comunicación	110
6.3.1 Comunicación interna: vínculos comunicacionales en el equipo de biblioteca	110
6.3.2 Comunicación externa (I): vínculos comunicacionales entre biblioteca y usuarios	113
6.3.3 Comunicación externa: vínculos comunicacionales entre las bibliotecas y las autoridades de facultades	116
6.4 El rol de la Mesa de Directores desde la gestión y comunicación	118
6.4.1 La Mesa de Directores y su rol desde la gestión bibliotecaria.	118
6.4.2 La Mesa de Directores comunicando durante la crisis.	120
6.5 Las bibliotecas y los usuarios: estado del vínculo durante la pandemia	123
6.6 Oportunidades y balances	124
6.6.1 Tareas que comenzaron en pandemia y así siguieron	124
6.6.2 El profesional de la información y la pandemia	127
6.6.3 Hora del balance: la visión de las directoras sobre la gestión y sobre el profesional de la información	129
6. Reflexiones finales	132
7. Referencias bibliográficas	136

Lista de tablas

Tabla 1	<i>Composición de las áreas académicas de la Universidad de la República en Montevideo</i>	13
Tabla 2	<i>Análisis de definición propia de organización</i>	20
Tabla 3	<i>Modelo de Lewin</i>	23
Tabla 4	<i>Ciclo de crisis</i>	32
Tabla 5	<i>Clasificación de crisis mayores</i>	34
Tabla 6	<i>Etapas de Crisis Management Model</i>	36
Tabla 7	<i>Principios de planeación</i>	43
Tabla 8	<i>Cronología de la fundación de la red de bibliotecas de la Udelar</i>	54
Tabla 9	<i>Cronología de la fluctuación de los servicios de la biblioteca de Facultad de Veterinaria a instancias de los protocolos derivados de la emergencia sanitaria en el año 2020</i>	81
Tabla 10	<i>Categorías de análisis</i>	83

Lista de figuras

Figura 1	<i>Modelos de manejo de crisis propuestos por Mitroff y Pearson (1993) y Mitroff (2005).</i>	35
Figura 2	<i>Gráfico de comunicación interna de biblioteca.....</i>	112
Figura 3	<i>Comunicación con la comunidad de usuarios.....</i>	114

Resumen

La idea de investigar sobre el impacto de la pandemia Covid-19 en la gestión y funcionamiento de algunas bibliotecas centrales de la Universidad de la República (Udelar) nació de una inquietud personal convertida en una inquietud académica que desarrollo en las siguientes páginas.

La pandemia fue declarada en Uruguay el viernes 13 de marzo de 2020; el lunes 16 de marzo, las bibliotecas comenzaron a brindar sus servicios en un contexto de cuarentena, y, posteriormente, semipresencial. El inicio de la emergencia sanitaria cambió la vida cotidiana de la sociedad, siendo las bibliotecas algunas de las dependencias más afectadas dentro de la Udelar debido a su funcionamiento mayoritariamente presencial. A partir de este escenario, decidí estudiar la gestión de las bibliotecas seleccionadas durante el período: marzo a octubre de 2020.

La selección teórica se basó en los siguientes tópicos: planificación estratégica; comunicación organizacional; gestión de cambio; gestión de riesgo; gestión de crisis; biblioteca universitaria como organización. Elegí dos bibliotecas centrales de Montevideo comprendidas por cada área académica, lo que resultó en una muestra de seis bibliotecas. Llevé adelante la investigación con una metodología exploratoria y cualitativa, eligiendo la entrevista semiestructurada como herramienta de relevamiento de datos. Entrevisté a seis directoras y a dos jefas de sección de biblioteca.

El análisis de datos está estructurado a partir de categorías temáticas de análisis, donde convergen los testimonios recabados con los aportes teóricos que se reflejan en este trabajo; también se presentan documentos publicados por la Facultad de Información y Comunicación (FIC) y de la Mesa de Directores y Encargados de Bibliotecas (A partir de aquí, me referiré a este grupo como Mesa de Directores), con el fin de contextualizar las decisiones tomadas.

En las reflexiones finales, se presentan las consideraciones al respecto de las experiencias y análisis realizados, planteando los desafíos, las tensiones, los aspectos positivos, si hubo, y los resultados dejados por una época de incertidumbre en las bibliotecas universitarias uruguayas.

Palabras clave: planificación estratégica; Covid-19; pandemia; comunicación organizacional; gestión de crisis; gestión de riesgos; bibliotecas universitarias

Abstract

The idea of researching the impact of the Covid-19 pandemic on the management and operation of some central libraries at University of the Republic (a.k.a. Udelar) stemmed from a personal concern that evolved into an academic interest, which I develop in the following pages.

The pandemic was officially declared in Uruguay on Friday, March 13, 2020. By Monday, March 16, the libraries began providing services under quarantine conditions, later transitioning to a semi-presential format. The onset of the health emergency altered the daily life of society, with libraries being among the most affected departments within the Udelar due to their predominantly in-person operations. From this scenario, I decided to study the management of selected libraries during the period from March to October 2020.

The theoretical framework was based on the following topics: strategic planning, organizational communication, change management, risk management, crisis management, and university libraries as organizations. I selected two central university libraries in Montevideo, each representing a different academic area from Udelar, resulting in a sample of six libraries. I selected an exploratory and qualitative methodology, choosing the semi-structured interview as the data collection tool. I interviewed six university libraries directors, and two section chiefs were volunteers to participate.

The data analysis is structured in thematic categories, where the collected testimonies converge with the theoretical framework discussed in this work. Documents published by the Faculty of Information and Communication (FIC) and Mesa de Directores y Encargados de Bibliotecas (*"Directors Group"*) are also included to contextualize the decisions made by libraries' directors.

In the final reflections, I present considerations regarding the experiences and analyses carried out, highlighting the challenges, tensions, positive aspects (if any of them existed), and the outcomes of a period of great uncertainty for Uruguayan university libraries.

Key words: strategic planning; COVID-19; pandemics; organizational communication; crisis management; risk management; academic libraries

1. Presentación

En esta investigación presento cómo se gestionaron y planificaron los servicios de seis unidades de información que integran el Sistema de Bibliotecas de la Universidad de la República para continuar trabajando durante la cuarentena y, posteriormente, la semipresencialidad, en el periodo marzo-octubre de 2020, año de inicio de la pandemia por Covid-19.

Parto de la concepción de la biblioteca entendida como organización, y a su vez la dimensiono en una situación de crisis, por lo cual realizo un abordaje temático de índole interdisciplinario, no solo desde la Ciencia de la Información, sino también desde la Comunicación, en particular la Comunicación de crisis y los Estudios organizacionales.

Mi investigación indaga en la planificación adoptada por las bibliotecas de la Universidad de la República (Udelar) de Uruguay, durante el período en que se extendió la emergencia sanitaria decretada por las autoridades a raíz de la pandemia por Covid-19.

Parto de la hipótesis de que, en los servicios, la planificación no siempre sucede, a pesar de que en variadas ocasiones se valora su existencia.

La metodología que empleo es cualitativa y exploratoria. Mediante entrevistas a actores involucrados de cada comunidad bibliotecológica seleccionada, y enfocándome en las directoras de esas unidades de información, con sus propias características, costumbres y funciones, pude aproximarme a las formas de gestión que se llevaron adelante en cada unidad seleccionada durante el lapso estudiado, de marzo a octubre de 2020. Este periodo corresponde al momento más álgido de la crisis sanitaria, que se prolongó entre marzo de 2020 y abril de 2022.

Seleccioné seis bibliotecas de la Udelar que funcionan en Montevideo, dos por cada área académica. Esta elección es un acercamiento a seis realidades distintas vivenciadas por los equipos de trabajo de esas bibliotecas, evidenciado, además del enfoque de la gestión, la adaptación y desarrollo de tareas, los medios de comunicación utilizados, la comunicación interbibliotecaria y, en menor medida, el vínculo con los usuarios.

El análisis de datos se centra en el desarrollo y exploración de las respuestas obtenidas en las entrevistas a las directoras de las unidades de información³ seleccionadas, enmarcadas en las teorías y ejes conceptuales que presenta mi investigación. Mi tesis se

³ Unidad de información se toma como sinónimo de biblioteca en este documento

propone plasmar las experiencias vividas en el periodo investigado: cómo se organizó cada biblioteca; cuáles fueron las oportunidades y desafíos presentados según los relatos de sus directoras; qué postura adoptó cada biblioteca frente a ellos; cómo fue el vínculo con usuarios y autoridades; qué tipo de comunicación interna —y también externa— fue empleada; y el rol del profesional de la información y de las bibliotecas en esta crisis, entre otras dimensiones.

1.1 Fundamentos de la investigación

Para establecer una planificación eficiente en las organizaciones es fundamental la información, en tanto recurso valioso para las personas que toman las decisiones. Sin información certera, la toma de decisiones no posee una base sólida para su justificación. En el caso de la pandemia, al no hallarse antecedentes sobre gestión de bibliotecas durante una emergencia sanitaria de esa magnitud, las decisiones fueron tomadas a partir de las medidas decretadas por el Poder Ejecutivo, el Rectorado de la Udelar y las direcciones de cada una de las bibliotecas, con base en las experiencias de otras bibliotecas. Más allá del contexto inédito, cabe preguntarse cuáles pueden ser las razones por las que no se llegó a concretar el desarrollo de una planificación de corte estratégico, que contara con un horizonte temporal, al menos a mediano plazo.

En los momentos de crisis es cuando se puede dimensionar de forma más explícita el valor y el sentido que tiene poner en texto las ideas y sus posibles líneas de concreción. Por esto, me propongo conocer de qué forma se enfrentaron las bibliotecas universitarias uruguayas a la situación generada por la pandemia, y qué lugar ocupó la planificación (o su carencia) en la gestión de los servicios.

La planificación estratégica, entendida como una herramienta para gestionar la incertidumbre, cumple un rol fundamental en la gestión de una organización, pues sin objetivos, líneas de acción, políticas y estrategias que determinen la óptima implementación de los recursos humanos, materiales, económicos y de infraestructura, ninguna organización puede cumplir sus metas ni funcionar correctamente. Para desarrollar una planificación estratégica eficiente es necesario “definir una visión; elegir un conjunto de valores centrales; trazar una visión del contexto; desarrollar metas y estrategias; implementar y evaluar el plan y revisar el plan” (Dole, 2013, citado en Herrera Morillas, 2021, p. 3).

Con el fin de revisar qué ocurre en el contexto de la Udelar con estas premisas vinculadas a la planificación, hago foco en conocer qué caminos eligieron las seis bibliotecas seleccionadas para gestionar un momento puntual y especialmente complejo de la historia uruguaya, que paralizó a gran parte del país.

Sería esperable que las bibliotecas universitarias hubieran elaborado planes estratégicos para determinar las líneas de acción que permitieran optimizar el funcionamiento de la institución, tomando en cuenta los lineamientos macro y las políticas de la universidad, así como las propias características y funciones de cada servicio universitario respecto a su comunidad de usuarios y sus recursos. Mi interés se centra en saber si en este periodo de crisis sanitaria las bibliotecas contaban o no con un plan estratégico, así como con una planificación que les permitiera llevar adelante sus funciones y tareas a pesar de las restricciones.

La emergencia sanitaria irrumpió sin aviso, y la inexistencia de precedentes documentados para gestionar este tipo de situaciones oficia como motivación para estudiar el valor que posee la planificación como herramienta para enfrentar situaciones imprevistas. Las fluctuaciones que tuvo la pandemia hablan de la inestabilidad de la situación, valorada en función del aumento o disminución de casos; las medidas impartidas por el Poder Ejecutivo (Presidencia de la República y Ministerio de Salud Pública, principalmente) —las cuales por momentos eran modificadas casi a diario—; y las decisiones tomadas desde el Rectorado de la Udelar. Este escenario complejo afectó la gestión de las bibliotecas y la planificación, en caso de que existiera, alterando el normal funcionamiento en general y la oferta de productos y servicios en particular.

Para investigar el efecto que tuvo la pandemia en el funcionamiento de los servicios, y su vínculo con la existencia (o no) de planificación en las unidades de información elegidas, se toman, como se mencionó, seis unidades dentro de las dieciocho facultades que componen la Udelar en Montevideo⁴. La delimitación de unidades de análisis se hace a partir de las áreas académicas de la Universidad de la República (Udelar, s.f.) dentro de la capital del país, las cuales se detallan en la Tabla 1.

⁴ En la Tabla 1 no se incluyen los Centros Universitarios Regionales, los cuales funcionan en el interior del país, ya que en ellos se dictan carreras de las tres áreas, y las unidades de análisis elegidas se encuentran en Montevideo

Tabla 1*Composición de las áreas académicas de la Universidad de la República en Montevideo*

Áreas académicas	Facultades, Institutos, Escuelas
Área Ciencias de la Salud	Escuela de Nutrición
	Instituto de Higiene
	Instituto Superior de Educación Física
	Facultad de Enfermería
	Facultad de Medicina
	Facultad de Odontología
Área Social y Artística	Facultad de Psicología
	Facultad de Artes
	Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
	Facultad de Ciencias Sociales
	Facultad de Derecho
	Facultad de Información y Comunicación
Área de Tecnologías y Ciencias de la Naturaleza y el Hábitat	Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación
	Facultad de Agronomía
	Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo
	Facultad de Ciencias
	Facultad de Ingeniería
	Facultad de Química
	Facultad de Veterinaria

Fuente: Universidad de la República (s.f.)

Para esta investigación seleccioné dos bibliotecas universitarias por cada área, a efectos de conocer cómo se realizó la gestión en unidades de información de las tres áreas académicas de la universidad, haciendo foco en las bibliotecas centrales de Montevideo. La justificación de esta selección se basa en que la totalidad de las bibliotecas en Montevideo excedería los alcances de esta investigación. Dada la división por áreas académicas que contempla la universidad, considero interesante tomar esta cantidad representativa como unidades de análisis, en lugar de centrarme en la totalidad de bibliotecas de una sola área.

A su vez, la elección de las bibliotecas centrales me permite acercarme a la “cuna” de la planificación, sumado a que en las bibliotecas sedes se replica la planificación adoptada, en caso de que hayan funcionado durante la pandemia, dada la relación de dependencia.

La realización de un estudio sobre varias unidades de información permite establecer si existió o no uniformidad a la hora de actuar frente a la crisis sanitaria, o si, por el contrario, cada una actuó en forma independiente.

El funcionamiento de cada una de las bibliotecas ocurrió de manera distinta, retornaron a los servicios presenciales de forma gradual, y el levantamiento de las medidas sanitarias se fue dando con ciertos parámetros de flexibilidad. Hubo entonces una gran heterogeneidad en cuanto a la forma de gestionar y poner en práctica las recomendaciones recibidas con relación al tratamiento de los materiales y la atención al público. El perfil de los usuarios también difiere de una biblioteca a otra, y estas particularidades otorgan a la presente investigación mayor complejidad y riqueza, al intervenir sobre servicios universitarios diversos, los que a su vez pertenecen a distintas áreas del conocimiento.

2. Objetivos y preguntas de investigación

En este capítulo presento los objetivos de mi trabajo, los cuales reflejan el propósito en cuanto al estudio de las bibliotecas universitarias uruguayas durante un período limitado (marzo a octubre de 2020) dentro de la emergencia sanitaria (13 de marzo de 2020 a 5 de abril de 2022) ocasionada por la pandemia por Covid-19. En la segunda parte, las preguntas de investigación exponen el camino a recorrer en el desarrollo de la tesis.

2.1 Objetivo general

Estudiar el impacto de la pandemia por Covid-19 en la gestión de las bibliotecas universitarias, con foco en los servicios seleccionados.

2.2 Objetivos específicos

- Conocer el funcionamiento y los servicios brindados por las bibliotecas de las tres áreas académicas de la Udelar entre marzo y octubre de 2020.
- Indagar acerca del rol del profesional de la información y su capacidad de liderazgo en la gestión de la incertidumbre.
- Examinar cómo fue el proceso de comunicación y la toma de decisiones llevadas a cabo durante la crisis sanitaria para la gestión de los servicios de las bibliotecas estudiadas.

2.3 Preguntas de investigación

- ¿Qué concepciones sobre planificación tácita o explícita pueden evidenciarse en las bibliotecas universitarias seleccionadas?
- ¿Cuál fue el rol del profesional de la información durante el período de crisis?
- ¿De qué forma las bibliotecas planificaron y gestionaron los recursos para poder seguir brindando sus servicios durante la crisis sanitaria?
- ¿Fueron evaluadas las estrategias implementadas durante la crisis sanitaria?
- Estas estrategias, ¿oficiaron como insumo para desarrollar líneas de acción futuras?
- ¿Existió comunicación entre las bibliotecas para definir las acciones a tomar?
- ¿Cómo se desarrolló la comunicación interna en las bibliotecas seleccionadas?

3. Marco teórico

En este capítulo presento los temas que encuadran mi investigación, realizada a través de una revisión bibliográfica de los siguientes tópicos: las organizaciones; la gestión de cambio; la gestión del riesgo; las crisis; la biblioteca universitaria; la planificación estratégica; la comunicación interna y la comunicación de crisis.

La selección temática se basó en el foco de investigación: la gestión de las bibliotecas universitarias durante la pandemia por Covid-19, tomando autores de diversos países como forma integrar miradas situadas desde distintas latitudes. Fueron considerados autores clásicos, que si bien han publicado sus trabajos hace ya varias décadas, siguen vigentes y aportan al planteo que vertebra este recorrido.

3.1 Las organizaciones

Las organizaciones son fundamentales para la vida en sociedad; los productos y servicios que ofrecen satisfacen las necesidades sociales. Todas las acciones que involucran las organizaciones, desde una institución estatal de alcance nacional, hasta una biblioteca local, son desarrolladas por personas en un contexto particular regulado por objetivos, políticas, funciones y tareas, y en el contexto particular de una cultura organizacional propia.

En el marco de esta tesis, considero relevante plantear definiciones y características de las organizaciones en general, para presentar más adelante a las unidades de información universitarias como organizaciones que cambiaron sus modos de trabajo para ajustarse a las normas sanitarias establecidas durante la pandemia por Covid-19.

Arocena (2013, p. 33) expresa que “una organización es un instrumento para alcanzar una meta colectiva”, y agrega: “Las organizaciones humanas se crean entonces en función de unos objetivos o de una finalidad que debe orientar todas las acciones”. En esencia, las organizaciones poseen como núcleo a las personas que las componen, siendo las funciones que cumplen orientadas hacia la concreción de los objetivos estipulados, ya sea a corto, mediano o largo plazo.

El punto de partida del análisis de las organizaciones es pensarlas como construcciones humanas, creadas y sustentadas por individuos, los cuales son “agentes libres y fuertemente imprevisibles” (Arocena, 2013, p. 41). La denominación de agentes libres radica en que cada persona constituye un sistema de valores, conocimientos, sentimientos y actitudes que lo

diferencian del resto, por lo cual una persona no deja de ser ella misma para entrar a la organización. Esto produce que existan similitudes y diferencias con las demás personas durante la convivencia, y eso hace parte de la compleja esencia de las organizaciones. Asimismo, las organizaciones constituyen ámbitos de socialización en los que se establecen vínculos entre las personas —con mayor o menor afinidad— generando una red de conexiones, permitiendo la circulación de la información, creando conocimiento y aprendiendo. Se componen por divisiones jerárquicas y de funciones, que agrupan a las personas de acuerdo con cargos y tareas a cumplir.

Es importante que la comunicación interna sea efectiva, ya que repercute en el funcionamiento de las organizaciones y facilita el cumplimiento de las metas. Desde el pensamiento sistémico, Senge (1992) sostiene que las organizaciones deben ser vistas como una totalidad. Son mucho más que el conjunto de partes que las componen, y a la hora de estudiarlas, hay que enfocarse en sus interconexiones, tanto internas como externas. Katz y Kahn (1989, p. 25) afirman: “Las organizaciones sociales son notoriamente sistemas abiertos, pues el insumo de energías y la conversión del resultado en insumo energético adicional consisten en transacciones entre la organización y su ambiente”. Según estos autores, ninguna puede funcionar y producir a partir de sí misma, sino que necesita tomar insumos para trabajar, por lo cual se relaciona con una macro organización o ambiente: la organización ofrece productos o servicios gracias a los insumos obtenidos desde su entorno, y el entorno recibe lo producido por ella.

En el caso de las bibliotecas universitarias, estas poseen fuertes vínculos con su macro organización (facultad) y su entorno (la universidad, y, en un nivel mayor, la sociedad uruguaya), pues precisan de insumos provenientes del exterior para producir servicios y funcionar. Dado que estos vínculos se vieron modificados por la irrupción de la emergencia sanitaria, me interesa investigar la forma como se produjo la continuidad de esos vínculos durante la pandemia y el funcionamiento interno de cada centro de información frente a la ausencia de la presencialidad.

Según Katz y Kahn (1989), el componente humano de las organizaciones permite verlas insertas en la sociedad, con lo cual cobra sentido la expresión *sistemas sociales*. Estos difieren de los sistemas mecánicos o de los biológicos, principalmente, en el impacto que sufren ante la ausencia de uno de sus componentes: si una parte de un sistema biológico o mecánico deja de funcionar, se suple sin afectar notoriamente al resto del sistema.

En contrapartida, la ausencia de una persona en un sistema social produce un cambio en la red de vínculos y de funcionamiento en el lugar al que pertenecía la persona faltante. Otra diferencia entre los sistemas sociales y los sistemas biológicos o mecánicos es que estos pueden ser estudiados una vez que dejaron de funcionar, mientras que los sistemas sociales desaparecen cuando se desintegran sin dejar constancia de su existencia. Un ejemplo de esto se da cuando cierra una organización, circunstancia en la que solo quedan las instalaciones vacías o con otras funciones, las personas se van a trabajar a otros lugares y solo los documentos con información sobre la misma atestiguan su existencia, en caso de haber sido creados. En cambio, cuando se encuentra un fósil se pueden realizar análisis y reconstrucciones a partir del mismo.

Todo lo expuesto evidencia la complejidad que revisten los sistemas sociales, y a su vez, su capacidad de modificarse a causa de los cambios en el ambiente. A partir de este planteo, propongo una definición propia sobre organizaciones, la cual integra mi mirada sobre estas redes de compromisos que se generan a partir del quehacer organizacional. De acuerdo con esta definición:

Las organizaciones son creaciones humanas dinámicas que se nuclean con el propósito de lograr metas comunes y se encuentran inmersas en un ambiente determinado. Su supervivencia se asocia con los grupos humanos que las componen y con la capacidad de aprendizaje e innovación que desarrollen. Evolucionan gracias a la existencia de flujos informacionales y comunicacionales que se extienden a cada una de las partes que la componen y en esa interacción circula el conocimiento. Para cumplir sus metas y enfrentar escenarios de cambios o crisis, lo ideal es que las organizaciones dialoguen con el medio a través de líneas estratégicas.⁵

La construcción de una definición propia sobre un objeto de estudio es una acción compleja, realizada a partir de los aportes de autores relevantes en la materia, y responde a una necesidad de unir los puntos clave que a mi entender conforman una organización.

La creación de esta definición no solo es el reflejo de mis lecturas sobre la organización como objeto de estudio; es además una visión construida a partir de la gestión de la biblioteca universitaria en la pandemia. Si bien es genérica, hay aspectos que quiero analizar en las

⁵ Esta definición la acuñé en el marco de esta tesis; por tanto, es la primera vez que se presenta en un trabajo académico. En caso de citación: Bonino Ferreira, M. E. (2025). *Las bibliotecas universitarias uruguayas durante la pandemia: planificando la gestión durante la cuarentena*. [Tesis de Maestría]. Universidad de la República.

unidades seleccionadas, entre otros: cómo es la dinámica de las personas que allí trabajaron, su capacidad de aprendizaje e innovación; cuáles fueron sus flujos informacionales y comunicacionales; y las líneas estratégicas creadas y seguidas; además del conocimiento adquirido por los profesionales durante ese tiempo, que es tomado como el escenario de cambio y crisis. En la Tabla 2 presento el origen y la justificación de los aspectos destacados de mi definición.

Tabla 2*Análisis de definición propia de organización*

Términos	Desarrollo	Referencias
Creaciones humanas dinámicas	Composiciones humanas: el núcleo de una organización es el ser humano: individuos con personalidad y metas propias que cumplen funciones bajo un marco normativo donde se desarrollan tareas individualmente y en equipos para crear bienes o servicios y lograr objetivos comunes.	Arocena (2013); Fuster Caubet (2020a).
Capacidad de aprendizaje e innovación	La capacidad de aprendizaje de las organizaciones determina si son inteligentes o no. El aprendizaje generativo es “expandir la aptitud para producir los resultados que deseamos” (Senge, 1992, p. 182). Si las personas logran este aprendizaje, la organización, como grupo humano, podrá analizar su situación, aprender y mejorar los servicios que ofrece. La innovación es “la habilidad de responder con efectividad a lo imprevisto” (Gore, 2021, p. 67). Las organizaciones buscan mejorar sus procesos para mejorar sus bienes y servicios.	Gore (2021); Senge (1992).
Líneas estratégicas	Las líneas estratégicas —entendidas como una serie de pasos a seguir— articulan a las organizaciones para que cumplan sus objetivos y visión. Para su establecimiento es necesario el análisis de situación previo de la organización. La concepción y puesta de marcha de un plan estratégico permite mejorar los bienes y servicios ofrecidos y afianza la supervivencia de las organizaciones ante cambios y crisis.	Saunders (2015)

Enfrentar escenarios de cambio y crisis	<i>Cambio</i> inspira tensión pues significa la irrupción en las funciones y formas de producir en búsqueda de una mejora, aunque no se descarten consecuencias. <i>Crisis</i> comprende situaciones repentinas que ponen en jaque interna y externamente a las organizaciones, cuya prioridad pasa a ser salvaguardar su integridad e imagen y mitigar el impacto de las crisis. Por esto es recomendable la existencia de líneas estratégicas para ajustarse a la situación y trabajar ordenadamente a efectos de no desviarse del cumplimiento de objetivos.	Arocena (1998); Enrique Jiménez (2013).
Flujos de información y comunicación	La información es un recurso estratégico que permite la concreción de objetivos. Fluye a través de los flujos, los cuales recorren toda la organización con el fin de ser difundida y así poder crear conocimiento. La comunicación es el proceso que da sentido a la realidad; es la construcción de sentido a partir de un intercambio de mensajes expresados en signos entre las personas. Las personas socializan dentro de las organizaciones, lo que hace que circule la información. A nivel grupal, abarca a todas las secciones, al margen de las posiciones jerárquicas. Se comunica información y se crea conocimiento.	Brandolini et al. (2008); Pomim Valentim (2009); Nonaka y Takeuchi (1999).
Conocimiento	El conocimiento es producto de la asimilación de la información por parte de cada persona. Las personas analizan la realidad que las rodea, adquieren información y la convierten en conocimiento; a partir de él, toman las decisiones.	Pomim Valentim (2009); Nonaka y Takeuchi (1999); Estrada Villamil (2016).

Fuente: Elaboración propia

Vista la naturaleza e implicancia de las organizaciones en la sociedad, me propongo desarrollar dentro del área de gestión algunos de los puntos más importantes para que las organizaciones desarrollen sus existencias, y son esenciales para esta investigación.

3.2 Gestión de cambio, riesgos y crisis

Ninguna trayectoria de vida es estable o lineal, siempre se presentan vicisitudes, con mayor o menor nivel de impacto, que repercuten en un aspecto o varios de esa trayectoria. En la vida del ser humano hay circunstancias de estabilidad y de inestabilidad, y estas últimas pueden tomar un estado crítico y afectar seriamente a la persona involucrada.

En las organizaciones, los cambios, los riesgos y las crisis también son inherentes a su propia existencia, por lo cual, en este apartado, desarrollo los conceptos de gestión de cada uno de estos aspectos y profundizo en cuanto al rol que cumplen en la supervivencia de una organización y la importancia de saber gestionarlos, especialmente en periodos excepcionales como lo fue la crisis sanitaria mundial.

3.2.1 Gestión del cambio

Existe una premisa simplificada de la teoría de la evolución propuesta por Charles Darwin: sobrevive el más fuerte. De hecho, el que sobrevive es aquel individuo que sabe adaptarse a los cambios en su ambiente, lo que le permite evolucionar y prevalecer, mientras que aquel que no se adapta, no sobrevive.

Con las organizaciones sucede lo mismo: ante los cambios del ambiente o de la macro organización, o se adaptan o mueren. Para ahondar en esta idea, parto por definir qué es el cambio organizacional. Guevara Gómez et al. (2021) lo definen como “la introducción deliberada de nuevas formas de operar en una organización, sumados a la incorporación de nuevos recursos o la reorganización de los mismos” (p. 180).

Las organizaciones suelen encontrarse en un estado de estancamiento, operando de una forma determinada y viviendo en un *statu quo*. El cambio viene a “descongelar” ese estado con la intención de aumentar la producción, mejorar la calidad, reducir costos, aprovechar oportunidades de mercado, satisfacer nuevas necesidades, entre otras razones. Las organizaciones que no sean dinámicas están destinadas a fracasar. Saber aprovechar los cambios en el mercado, la exigencia de los clientes, los avances tecnológicos permite no solo posicionarlas en un nuevo estadio, sino también generar innovación, haciéndolas capaces de

afrontar y adaptarse a entornos o circunstancias inesperadas que desafíen o alteren el *statu quo*. Asimismo, los cambios conllevan aprendizajes y aplicación de conocimientos. Un ejemplo aplicado a mi objeto de estudio es que durante la pandemia no se pudo atender a los usuarios presencialmente y hubo que buscar caminos alternativos para poder satisfacer sus necesidades de información de manera remota.

Esta pandemia ocurrió en un momento de apogeo tecnológico, donde las herramientas para el acceso y la conectividad son masivas, y, en particular, la educación llega a más personas y no se limita a las aulas, sino que se cuenta con entornos virtuales de aprendizaje, alojados en plataformas web donde los alumnos pueden acceder a materiales, realizar tareas, trabajar en equipos y dialogar con docentes. La disponibilidad legal de materiales mediante bases de datos, repositorios y catálogos, entre otros, permite que el acceso a la información se realice en poco tiempo, si se sabe cómo buscar, y sin tener que trasladarse cuando no es posible. Este aspecto, vinculado a la disponibilidad legal de recursos electrónicos, es desarrollado en las entrevistas realizadas para esta investigación.

Las bibliotecas universitarias uruguayas conviven desde hace varios años con herramientas electrónicas y digitales, lo que conllevó un cambio que generó temor entre algunos profesionales, sobre la posibilidad de que estos espacios se fueran extinguiendo; no obstante, las bibliotecas siguen estando vigentes. Esto demuestra que cuando existe predisposición al cambio, y mecanismos adecuados para llevarlo a cabo, es posible perseverar y seguir existiendo.

En cuanto al proceso del cambio en sí mismo, Lewin, uno de los más destacados autores sobre cambio organizacional, presentó en 1951 un modelo de transformación que se puede observar en la Tabla 3.

Tabla 3*Modelo de Lewin*

1a. fase: Descongelamiento	2a. fase: Cambio	3a. fase: Congelamiento
El patrón de comportamiento de las personas y la forma de trabajo de la organización van a modificarse, se crean motivaciones y disposiciones que orienten hacia el cambio en el patrón, lo que no está exento de resistencias.	El patrón de comportamiento está cambiado; su adquisición se realiza por imitación entre compañeros, se adopta porque la otra persona lo hizo. Todos los subsistemas de la organización deben adoptar este patrón.	Superadas las resistencias y acabado el proceso de adquisición, el patrón de comportamiento es interiorizado e incorporado por las personas. En esta etapa se hace una evaluación sobre el proceso de cambio.

Fuente: Adaptado de Lewin (1951, citado en Sandoval Duque, 2014, pp.168-169)

Si bien este modelo data de más de setenta años, presenta la base de todo cambio, aun cuando las organizaciones y la sociedad en su conjunto se han vuelto más complejas a instancias de la globalización, la revolución tecnológica y los nuevos estilos de vida.

Existen distintas formas de clasificar los cambios. A los efectos de este trabajo, se toma la clasificación propuesta por Sandoval Duque (2014), quien los clasifica en dos tipos: *internos*, los cuales responden a necesidades que parten desde dentro de la organización y se vinculan a su capacidad de desarrollo; y *externos*, que responden a necesidades provenientes del ambiente o macrosistema y pueden hallarse por fuera del control de la organización, aunque ésta debe planificar estratégicamente si aprovecharlos o combatirlos. Si la organización quiere subsistir debe adaptarse a esos cambios, buscando perfeccionar la forma de desarrollar sus funciones y sus productos.

En el caso que nos ocupa, la pandemia por Covid-19 produjo cambios internos y externos tanto en las bibliotecas universitarias como en la sociedad en su conjunto. A nivel interno, todas las bibliotecas trabajaron durante los meses de cuarentena a través del teletrabajo. Esto supuso un cambio radical en su forma de funcionar, salvo en algunas

secciones como Referencia, cuyos servicios son ejecutados usualmente, de manera virtual. El resto de las secciones tuvieron que cambiar sus formas de trabajo, ya que no se podían ejecutar funciones presenciales en las instalaciones ni trabajar con los documentos hasta que estuviesen correctamente desinfectados.

Luego de transcurridos los dos meses de cuarentena, la reapertura gradual de servicios derivó en la creación de grupos o burbujas de trabajo, que se alternaban para realizar tareas presenciales —tales como procesamiento técnico y préstamos y devoluciones—, y el teletrabajo, donde se realizaban tareas más vinculadas a responder solicitudes de información desde la sección Referencia, manejar redes sociales, establecer comunicación con los usuarios y dictar talleres virtuales, lo que fue implementado principalmente por las secciones Préstamo y Referencia. La realización de tareas va a depender de las que sean asignadas a cada sección, las cuales varían de una biblioteca a otra. Esto último conllevó la creación de nuevas dinámicas de trabajo, modificaciones en los vínculos y redistribución de tareas, estos aspectos los veremos más adelante aplicado a las bibliotecas, en el capítulo 6. *Análisis de las entrevistas*.

A nivel externo, la sociedad —y cada organización que la integra— estaba a la expectativa de las medidas sanitarias que iban definiendo las autoridades, para adecuar sus servicios a ese nuevo contexto. Las bibliotecas universitarias dependían de las medidas tomadas por el Consejo de cada Facultad, basadas a su vez en las medidas expedidas por Rectorado. Por tanto, las modificaciones que presentaron en sus servicios, así como las formas de trabajo adoptadas, respondieron a exigencias provenientes de sus respectivas macro organizaciones y entornos.

La pandemia por Covid-19 trajo cambios en las organizaciones por un período limitado de tiempo. Es interesante observar que, ante una crisis sanitaria de escala mundial, no todas las organizaciones cambiaron de la misma manera: algunas cerraron, otras se adaptaron al teletrabajo.

Otra categorización relevante es establecer si los cambios fueron superficiales o profundos. Según Grouard y Meston (1996 citados en Sandoval Duque, 2014), los primeros responden a modificaciones pequeñas en áreas importantes de la organización y pueden derivar en cambios profundos, mientras que los segundos generan grandes impactos en las organizaciones, afectando a su cultura, estrategias, prácticas y estructura; demandan mucho tiempo y planeación, y sus consecuencias son vistas a largo plazo. Pasado un tiempo corto desde la finalización de la pandemia, es pertinente preguntarse qué tipo de cambio trajo y si tiene consecuencias aún hoy.

Visto en el momento en que se realiza esta tesis, la pandemia pasó hace un quinquenio, por lo que se puede analizar retrospectivamente y definir cuán profundos fueron esos cambios y sus consecuencias para las bibliotecas. Muchas situaciones, como por ejemplo las precauciones sanitarias durante las devoluciones y préstamos, no se aplican hoy en día; otras, como la realización de talleres virtuales, continúan. Dado que cada biblioteca y su respectiva comunidad residen en contextos diversos, es relevante conocer la situación de algunas de ellas y el grado de éxito o fracaso de esos cambios.

Esta investigación se propone indagar sobre cómo afectaron la cuarentena y la adopción de las medidas sanitarias en el desarrollo de los servicios y las tareas de las bibliotecas universitarias; cuáles fueron los cambios realizados, la forma como estos fueron desarrollados para trabajar durante la pandemia en la cuarentena y la semipresencialidad y sus resultados.

Realizar cambios siempre conlleva riesgos, pues las organizaciones deben responder a incertidumbres provenientes del entorno que amenazan su existencia y son originados por una o varias circunstancias. Por ejemplo, si durante la pandemia en una biblioteca no se hubieran respetado las medidas sanitarias, el virus se hubiera propagado mediante contacto personal, entre funcionarios y con usuarios, o mediante la no desinfección de documentos, lo que habría significado un aumento en los contagios. La forma como las organizaciones responden a los cambios demuestra su compromiso con la gestión de riesgos, sobre la cual profundizo en el siguiente apartado.

3.2.2 Gestión de riesgos

Las organizaciones están inmersas en un macro organización o entorno, el cual, a su vez, se encuentra inserto en una sociedad que se rige por normas, patrones de conducta, leyes que permiten la convivencia de las personas y grupos. No es objetivo de esta tesis ahondar en las características de las sociedades ni analizar si ellas funcionan con más o menos armonía; no obstante, es importante mencionar que los cambios que ocurren en la sociedad repercuten en los entornos y en las propias organizaciones, y muchas veces hacen que cambien “las reglas del juego”.

Si las organizaciones quieren seguir existiendo deben cambiar sus estrategias y afrontar los nuevos retos, sin perder de vista el cumplimiento de su visión. Además, los riesgos se presentan ante las organizaciones y por ello, es importante contar con un plan de gestión

de riesgos.

Existe una enorme cantidad de acontecimientos que pueden ocurrir a nivel local y global, y afectar a las organizaciones, tanto de manera lenta o rápida, con impacto superficial o profundo y con ritmo gradual o vertiginoso. A su vez, las decisiones tomadas por personas, grupos u organizaciones afectan a su entorno y generan impactos, que, a su vez, implican riesgos.

“El riesgo se puede definir como la posibilidad de que suceda algo que tendrá impacto negativo en los objetivos trazados y en la planificación de la organización. Siempre que se piensa en riesgo, hay que tener en cuenta tanto su posibilidad de ocurrencia como el impacto que pueda generar” (Corda et al., 2019, p. 279).

La clave para afrontar los riesgos es informarse e interiorizar la información recibida y diseñar estrategias participativas, para esto es requisito contar con una gestión de riesgos comunicacional idónea, que se administre a nivel gerencial y permita tomar decisiones más acertadas, así como mantener una imagen organizacional o corporativa positiva.

El Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (2018) afirma que “todas las actividades de una organización implican riesgo” (párr. 2), y que este se gestiona “identificándolo, analizándolo y luego valorando si el riesgo debe ser modificado mediante su tratamiento con el propósito de satisfacer los criterios de riesgo” (párr. 2). El riesgo no es sinónimo de crisis ni tampoco de seguridad, es algo que puede llegar a ocurrir. Cópola (2012) habla de los Temas Claves (TC), en referencia a asuntos que afectan críticamente a una organización y que deben ser analizados por la misma a partir de su misión, visión, objetivos y políticas. Además, se debe tomar en cuenta el origen de los TC a nivel social, político, económico y cultural. De acuerdo con el autor, la priorización de los TC se desprenden cuatro estadios:

- a) *Latentes*: refiere a ideas, procesos, tendencias potenciales dentro de su contexto que aún no han tomado estado público.
- b) *Emergentes*: están por tomar estado público, cuando lo hacen, se legitiman y se convierten en potenciales riesgos.
- c) *En curso*: sin importar su duración o nivel de gravedad, las organizaciones son conscientes de ellos y se tornan asunto público.
- d) *Estratégicos*: son los TC que impactarán a mediano y largo plazo en la imagen y reputación de la organización, si la misma no los gestiona correctamente.

La gestión de riesgos es un proceso o práctica que debe desarrollarse continuamente en el interior de la organización, especialmente en contexto de cambios e innovación, y debe integrarse a la cultura organizacional para que no se vea como algo ajeno a la organización. La efectividad de la gestión de riesgos reside en la planificación estratégica y la implementación de políticas para cumplir las metas organizacionales. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, por sus siglas en inglés, 2011) existen tres categorías de gestión de riesgos:

- a) *Gestión correctiva*: implica reducir riesgos existentes. Es la promoción de medidas y acciones preventivas y de mitigación.
- b) *Gestión prospectiva*: abarca la prevención de riesgos latentes. Se fortalecen las políticas y acciones de prevención, a partir de la incorporación de la información y creación de conocimiento.
- c) *Gestión reactiva*: preparación y respuestas a las emergencias. Constituye la comunicación de los planes de contingencia e implementación de sistemas de simulacros, y se crean formas eficientes de preparación institucional y comunitaria ante potenciales riesgos.

La gestión de riesgos difiere de la gestión de desastres. Según Bohórquez (2011, citado en Corda et al., 2023), mientras la primera se enfoca en la prevención y/o mitigación; la segunda apunta a la acción en el momento en que sucede.

Expresan Corda et al. (2017, p. 4):

Podemos adelantar que la GRI [Gestión de Riesgos] supone entonces la aplicación de un método lógico y sistemático para establecer el contexto interno y externo de la organización, a fin de identificar, analizar, procesar, monitorear, comunicar y evaluar los riesgos asociados a cualquier actividad, función o proceso, de forma tal que permita a las organizaciones minimizar las pérdidas y maximizar los beneficios.

Una gestión ausente o ineficaz puede interrumpir el desarrollo de los servicios de manera parcial o total, afectando a la comunidad de usuarios que, en el caso de las bibliotecas universitarias, quienes son principalmente los estudiantes, además de docentes, investigadores y egresados. Por ejemplo, si se produce una inundación o filtración de agua en una zona donde se ubica una colección, es necesario pensar en la cantidad de personas que van a intervenir, a dónde llevar los materiales, cómo recuperarlos, localizar a las personas que se encarguen de solucionar esa situación, entre otros aspectos. En caso de carecer de un plan, las personas

tienen pocas opciones para actuar: o bien se rigen por líneas de acción generales o son presas del pánico, lo que puede agravar la situación. En caso de incendio, por ejemplo, existen protocolos con pasos detallados a seguir y un plan de riesgos que prioriza la vida humana y orienta a alejarse de la zona, procurar actuar con calma, utilizar extintores si se sabe cómo hacerlo, llamar al cuerpo de bomberos —para lo cual se debe tener a mano el número de teléfono—; utilizar las salidas de emergencia si las hay, y salir sin distraerse con nada que entorpezca la salida.

De acuerdo con lo mencionado, desde la perspectiva de las unidades de información, son muchos los factores que deben tenerse en cuenta a la hora de gestionar riesgos: personas, colecciones, equipamiento electrónico, mobiliario y las propias instalaciones. También son múltiples los factores que representan un riesgo para las unidades de información, como por ejemplo los incendios; inundaciones o pérdidas de agua; presencia de microorganismos, hongos y animales; variaciones en las luces (solar, artificial, ultravioleta); cambios de temperatura y humedad; incidencia de fenómenos naturales como huracanes y temblores; fenómenos sociales como robos, saqueos, vandalismo, destrucción intencional y la manipulación constante de los documentos especiales, como los que son antiguos o presentan algún tipo de deterioro, ya sea desgaste por el uso o mala preservación (Adcock, 2000; Antezana, 2014; Ayala-González et al., 2019; Corda et al., 2017, citados en Corda et al., 2023). Ibermuseos, 2017; ICCROM, 2017). En este marco, es esencial la creación de un plan de prevención de riesgo que debe establecer las prioridades y las líneas de acción a seguir para poder llevarse a cabo.

En el caso de las bibliotecas universitarias, los planes de gestión de riesgos son responsabilidad del cuerpo de trabajo bibliotecológico, así como de las autoridades de la Facultad o universidad, dada la relación de interdependencia que las vincula. Al respecto, aseguran Corda et al. (2019, p. 4): “La preparación ante desastres brinda a las bibliotecas la oportunidad de conocer más sobre las colecciones, sus condiciones de almacenamiento y las instalaciones”. Las autoras agregan que el involucramiento de las autoridades permite contar con más recursos y establecer relaciones administrativas que permitan subsanar deficiencias y garantizar una mayor seguridad a nivel material, mediante la capacitación de los bibliotecólogos ante potenciales daños, como algunos de los mencionados.

Según Cópola (2012) la gestión de riesgos puede desarrollarse de la siguiente forma:

1. Identificar y clasificar los TC.
2. Fijar prioridades.

3. Valorar los factores de riesgos.
4. Desarrollar respuestas y acciones.
5. Implementar las acciones.
6. Medir los resultados.

Cóppola (2012) no desarrolla todas las etapas; aun así, puedo establecer algunos de los significados que él propone. En el transcurso de la pandemia, las bibliotecas universitarias tuvieron que hacer una valoración de los factores de riesgo: verificar la presencia del virus, determinar cuáles eran las vías de contagio y evitar que se transmitiera entre personas o afectara a los documentos e instalaciones. Asimismo, tuvieron que desarrollar respuestas y acciones a partir de las recomendaciones y medidas preventivas estipuladas por el MSP y Rectorado, además de consultar a expertos en preservación documental.

La implementación de estas acciones conllevó que los bibliotecólogos adoptaran medidas de cuidado, como usar barbijos, trabajar en grupos reducidos, desinfectar los materiales, promover el lavado de manos frecuente y el uso de alcohol en gel, respetar la distancia social con compañeros de trabajo y con usuarios. La medición de resultados se basó en el éxito del desarrollo de los servicios virtuales y presenciales, evitando o contribuyendo a mitigar el contagio y garantizando la circulación segura de documentos. Además, se buscó comunicar periódicamente las formas de trabajo al público, para que la comunidad de usuarios conociera cómo estaba funcionando la biblioteca.

Las distintas unidades de información llevaron a cabo diversos cambios para afrontar la situación. Algunos de estos cambios ocurrieron en la gestión de recursos bibliográficos (Adquisición y Procesos técnicos); en el vínculo con los usuarios (Préstamo y Referencia); o en el manejo de la colección física. En un principio, durante la cuarentena, no se podía acceder a esta última, pero más tarde, cuando se flexibilizaron las medidas, se dispuso la desinfección de los materiales una vez que eran devueltos, y así la sección pudo funcionar nuevamente. En el caso de la sección Referencia, esta presentó modificaciones, pero no de la magnitud de las secciones antes mencionadas, dado que, por lo general, se trabaja vía remota con los usuarios en lo que refiere a búsqueda de información y asesorías a estudiantes, docentes e investigadores.

Las medidas descritas muestran la relevancia de contar con un plan de gestión de riesgos que permita prevenir o mitigar los impactos de situaciones excepcionales como las vividas durante la pandemia.

Al momento de realizar este trabajo no hay información publicada respecto a la existencia o no, en todas las bibliotecas universitarias uruguayas, de un plan de riesgo al momento de la pandemia ni sobre su creación durante la emergencia.

3.2.3 Las crisis

La mención del término *crisis* produce, naturalmente, preocupación en las personas dada su connotación negativa. Este término proviene del griego *krísis* y significa “evaluar” o “juzgar”. Se originó en el ámbito médico de la Antigua Grecia para establecer cuando una persona empezaba a enfermarse. En la Edad Media, se utilizó para designar un cambio brusco, favorable o desfavorable, en la transición de una enfermedad (Real Academia Nacional de Medicina, 2012, definición 2). A partir del siglo XX, el término es utilizado en todas las áreas del conocimiento para representar un quiebre en la estabilidad de una organización o situación. Una crisis ocurre en la estructura institucional de un sistema social, daña su legitimidad y sus funciones centrales, llevándola a sufrir una sobrecarga.

La crisis se compone de una disrupción entre factores internos y externos a la organización (Mitroff et al., 2004, p. 168)⁶. Las crisis están ligadas a cambios y son rupturas en la estabilidad de las organizaciones. A su vez, se traducen en incógnitas, ya que no se sabe qué es lo que se deberá enfrentar a partir de su irrupción.

En el caso de la pandemia por Covid-19, la crisis sanitaria impactó de tal manera que, a pesar de las medidas tomadas por el gobierno, las organizaciones tuvieron que evaluar el impacto bajo sus respectivas líneas de acción. La forma en que se vio afectado el funcionamiento de los gimnasios, por citar un ejemplo, distó de cómo se vio impactado el funcionamiento de las bibliotecas, y lo mismo ocurrió con el funcionamiento de hospitales, supermercados, escuelas, entre otros. Cada organización tuvo que afrontar una misma crisis con distintas estrategias y empleando sus propios recursos de la forma más eficiente.

Es importante recordar que una crisis organizacional es un trastorno que altera o debilita los supuestos básicos de los integrantes de una organización (Carmeli y Schaubroeck, 2008, citados en Torres y Contreras-Illanes, 2016), lo que implica que el sistema se ve invadido transversalmente por la crisis, amenazando los modelos y valores formales de interacción y afectando el comportamiento de todos sus agentes. Se trate de una crisis interna —que

⁶ “A crisis occurs when the institutional structure of a social system experiences a relatively strong decline in legitimacy as its central service functions are impaired or suffer from overload.” (Mitroff, 2004, p. 168)

solamente sucede dentro de la organización— o externa —que sucede en el ambiente y afecta a la organización—, todos sus componentes se ven afectados y pueden llegar al punto del colapso. Por esta razón es necesario detectar y realizar un análisis de la incidencia de la crisis en la organización, y definir qué estrategias adoptar para afrontarla.

La pandemia por Covid-19 constituyó una crisis externa, de alcance mundial, que afectó a todas las organizaciones. A nivel internacional, los gobiernos tuvieron que implementar medidas para mitigar el contagio del virus y evitar el colapso de los sistemas de salud. Las organizaciones, por su parte, tuvieron que ajustarse para continuar funcionando, aunque en algunos casos esto no fue posible y tuvieron que interrumpir sus actividades.

Las crisis poseen inicio, desarrollo y final. A continuación, presento un modelo propuesto por González Herrero (1998, citado en García Ponce y Smolak-Lozano, 2013), donde podemos observar que el proceso no es lineal, ya que la organización no vuelve a su estado inicial (precrisis), teóricamente, y, además, porque el trayecto entre etapas presenta altibajos (Tabla 4).

Tabla 4

Ciclo de crisis

Precrisis	Crisis	Poscrisis
La organización analiza potenciales acciones para superar la crisis, en términos de procedimientos, personas y recursos a emplear.	Es la respuesta desarrollada ante la crisis. La organización intenta limitar y evitar los daños tanto como sea posible.	Es la fase de recuperación después de la crisis. Implica un análisis de los daños reales, y delinear acciones para poder restaurar a la organización.

Fuente: Adaptado de González Herrero (1998 en García Ponce y Smolak-Lozano, 2013, p. 54).

A continuación, explico cada etapa aplicada de manera genérica a las bibliotecas universitarias:

Precrisis: Abarca hasta el momento en que todas las bibliotecas cerraron sus puertas, lo que ocurrió en la tarde del viernes 13 de marzo de 2020, después de la confirmación de los primeros cuatro casos de Covid-19 en Uruguay.

Crisis: Se desarrolló desde el inicio de la emergencia sanitaria y en este caso, desde el momento en que cada unidad de información implementó la modalidad de teletrabajo, desarrollando sus respectivas líneas de acción, lo que incluye división de tareas y gestión del servicio. En este periodo, los tiempos manejados; los procesos realizados para la readaptación de los servicios; las tareas específicas llevadas a cabo; las capacitaciones del personal en cuanto a conservación y desinfección de materiales; y la búsqueda de materiales disponibles en bases de datos para la comunidad de usuarios, fueron diferentes en cada caso. El momento de la reapertura inició una nueva etapa en cuanto a funcionamiento durante la crisis, siendo la principal modificación la adopción de la semipresencialidad. Esto supuso la reocupación de las instalaciones y la reanudación de los servicios, que se realizó de manera paulatina hasta alcanzar un funcionamiento similar al de la época prepandémica. Durante este periodo, las principales medidas adoptadas fueron recibir al público con aforo limitado y tomar las máximas precauciones sanitarias en la entrega y devolución de materiales, así como en la proximidad entre las personas, tanto funcionarios como usuarios. Los equipos de trabajo de las bibliotecas fueron divididos en burbujas sanitarias que alternaban el trabajo presencial y remoto.

Poscrisis: Sobrevino con el fin de la emergencia sanitaria y el retorno a la presencialidad en casi todos los sectores de la sociedad. En este periodo, las bibliotecas retornaron los servicios presenciales en todas las secciones y todos los funcionarios y profesionales se reintegraron a sus respectivas tareas. En cambio, algunos talleres o cursos que, siendo presenciales previo a la pandemia, cambiaron a la modalidad virtual y se mantienen así hasta el presente.

Cabe señalar que las descripciones de las etapas de las crisis, aplicadas a las bibliotecas son meras aproximaciones a las realidades observadas. Mitroff y Anagos (2001), destacado autor que estudió las crisis organizacionales desarrolla una clasificación de *crisis mayores* según su origen. Define las crisis mayores como: “algo que no puede ser contenido

completamente desde dentro de la organización” (Mitroff y Anagos, 2001, p. 35)⁷. En la tabla 5 se presenta la clasificación de las crisis mayores, propuesta por el autor.

Tabla 5

Clasificación de crisis mayores

Denominación	Definición
Económicas	Colapso en los mercados, huelgas, escasez laboral, entre otros
Informacionales	Filtración de información personal, confidencial, difusión de información falsa, hackeos.
Físicas	Fallas estructurales, pérdidas de espacios e instalaciones claves
Recursos humanos / personas	Alejamiento de personas de alto mando, conflictos laborales internos, violencia.
Reputacional	Daños a la imagen organizacional mediante rumores, calumnias y manipulación.
Actos psicopáticos	Atentados individuales o grupales contra personas, grupos, naciones.
Naturales	Desastres terrestres, aéreos, acuáticos, climáticos.

Fuente: Adaptado de Mitroff y Anagos (2001)

A la propuesta de Mitroff y Anagos agregó una categoría denominada *sanitaria*, que comprende todos los cambios que impactan en la salud de los seres vivos del planeta, pudiendo afectar a pequeñas o grandes poblaciones del lugar de origen, e inclusive afectar a los demás grupos biológicos, como pueden ser transmisión de enfermedades, virus y otros agentes patógenos, entre otros, y abarca a las pandemias como Covid-19 o difteria. Estas crisis comprenden aquellos fenómenos que afectan a la salud pública y a la organización, al punto de provocar un colapso. La inclusión de esta categoría responde a

⁷ That is, a major crisis is something that “cannot be completely contained within the walls of an organization” (Mitroff y Anagos, 2001, p. 35)

que la pandemia es un problema sanitario que no consta en la clasificación de Mitroff y Anagos (2001), y es a la vez uno de los ejes de este trabajo.

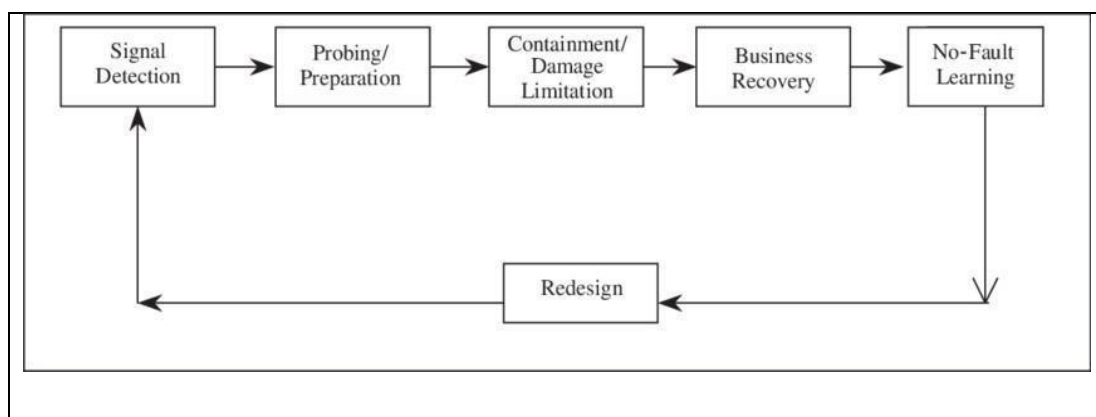
De esta manera, podemos clasificar la pandemia por Covid-19 como una crisis sanitaria imprevisible, que afectó al planeta en su totalidad. En lo que refiere a las unidades de información de mi investigación, la crisis afectó a personas, funciones y estructuras, tanto de valores como físicas, por lo que se debió recurrir a la gestión de crisis para poder enfrentarla de manera satisfactoria.

La gestión de crisis debe verse como una línea de trabajo dentro de la disciplina Gestión, que abarca todas las etapas de una crisis y la postura estratégica de una organización ante ella. “Gestionar una crisis significa planificar con previsión las posibles situaciones de crisis que se pueden producir en una empresa, capacitando a la misma para ejecutar de manera rápida y eficiente las medidas necesarias de emergencia” (Enrique Giménez, 2013, p. 202).

Se trata, por tanto, de un proceso complejo por la información a analizar, la toma de decisiones, la confección de medidas y planes, y los recursos implementados para llevarlos a cabo. En la Figura 1, expongo el modelo de manejo de crisis propuesto por Mitroff y Pearson (1993, citados en Hutchins et al. 2008), posteriormente modificado por Mitroff (2005, citado en Hutchins et al. 2008) (Figura 1).

Figura 1

Modelos de manejo de crisis propuestos por Mitroff y Pearson (1993) y Mitroff (2005) citados en Hutchins et al. (2008)



Fuente: Adaptado de Mitroff y Pearson (1993) y Mitroff (2005) citados en Hutchins et al. (2008).

En la Tabla 6 presento la explicación de cada etapa del modelo mencionado.

Tabla 6*Etapas de Crisis Management Model*

Etapas	Función
Signal Detection (Detección de señales)	Las señales indican tempranamente el comienzo de una crisis. Se manifiesta en pérdida de ingresos, pérdida de reputación y, en el caso más grave, pérdida de vidas humanas.
Probing/Preparation (Preparación)	Preparación de un plan para la gestión de la crisis. Se compone de una serie de medidas a tomar y comportamientos a adoptar durante el período de duración de la crisis.
Containment/Damage Limitation (Contención- Limitación del impacto)	Limitación del impacto de la crisis en la organización y detener su crecimiento. En esta etapa es esencial implementar un plan de comunicación interno y externo sobre el manejo de crisis.
Business Recovery (Recuperación)	Establecimiento de planes en cortos o largos plazos y que las personas dentro de las organizaciones retomen sus funciones con normalidad.
No-Fault Learning (Aprendizajes)	Una vez finalizada la crisis, se obtienen aprendizajes que se documentan y aplican en la organización.
Redesign (Rediseño)	Generación de cambios a partir de los aprendizajes. En esta etapa se reflexiona sobre el papel de la crisis y su confrontación mediante un análisis retrospectivo. A partir del análisis, se realiza un cambio en el comportamiento y se prepara la organización para futuras crisis.

Fuente: Adaptado de Mitroff y Pearson (1993) y Mitroff (2005) citados en Hutchins et al. (2008)

A partir de los conceptos trabajados y del modelo seleccionado, me propongo indagar si las bibliotecas gestionaron la crisis, cómo la gestionaron, y qué reflexiones surgieron a partir de ello. Es de mi interés cotejar si las etapas del modelo planteado se reflejaron en la realidad de las unidades elegidas.

Cabe señalar que las bibliotecas universitarias son organizaciones complejas, insertas en sus respectivas facultades, lo que denota un grado de dependencia entre ellas y conlleva que la misión, visión, planeamiento y políticas de las bibliotecas estén alineadas con las de sus respectivas facultades, y que, a su vez, las de las facultades lo estén con las de la universidad.

En el siguiente apartado presento diferentes conceptualizaciones sobre las bibliotecas universitarias, y ofrezco una mirada panorámica sobre los objetivos y funciones más relevantes que las caracterizan.

3.3 Bibliotecas universitarias

Antes de ahondar en este tema, es importante señalar que, si bien en Uruguay existen bibliotecas universitarias privadas, como la de la Universidad de Montevideo o la Universidad Católica del Uruguay, por citar dos ejemplos, mi interés se enfoca en las bibliotecas universitarias públicas, es decir, que forman parte de la Udelar, cuyas principales características detallo en el apartado 5.1 *Enfoque metodológico*.

Las bibliotecas universitarias son organizaciones que se encuentran inmersas en las universidades. Más que acervos documentales, son centros donde las comunidades van en busca de información para adquirir conocimientos, en el marco de las funciones universitarias de enseñanza, investigación y extensión. Son parte fundamental de las instituciones educativas, porque forman a las personas para la vida (alfabetización informacional), facilitan el acceso a la información y poseen un espacio propio que brinda un ambiente adecuado para el estudio y para socializar.

Hoy en día, con la presencia de internet —plataformas educativas, sitios web especializados e información de acceso masivo—, el rol de la biblioteca y del bibliotecólogo continúa vigente; el profesional, además de cumplir con sus labores tradicionales, tiene que adaptarse a las nuevas tendencias en Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC); a las exigencias de las nuevas generaciones de usuarios, por lo que su formación es continua.

Estos aspectos se explicarán en profundidad más adelante.

Para la *International Federation of Libraries Associations and Institutes* (IFLA, s.f. citado en Corda y Viñas, 2020): “Biblioteca académica es aquella cuya función principal es satisfacer las necesidades de información para aprendizaje e investigación. Están incluidas las bibliotecas de instituciones de educación superior y bibliotecas de investigación general” IFLA es referente a nivel mundial en materia de bibliotecas y archivos. Esta definición representa la base para futuras definiciones, las cuales han ido cambiando, y probablemente lo seguirán haciendo, a medida que los tiempos lo exigen.

Asimismo, tomo la conceptualización de biblioteca que realiza la Red de Bibliotecas Universitarias y Científicas Españolas (2013), que es más abarcativa que la de IFLA, ya que contempla otras funciones inherentes a la biblioteca universitaria, como la extensión y la gestión, las cuales son parte del proceso de construcción de conocimiento nuevo.

Según Red de Bibliotecas Universitarias y Científicas Españolas (2013):

La Biblioteca es un centro de recursos para el aprendizaje, la docencia y la investigación y las actividades relacionadas con el funcionamiento y la gestión de la Universidad / Institución en su conjunto. La biblioteca tiene como misión facilitar el acceso y la difusión de los recursos de información y colaborar en los procesos de creación del conocimiento a fin de contribuir a la consecución de los objetivos de la Universidad/institucionales, realizando las actividades que esto implica de forma sostenible y socialmente responsable. (Párr. 1)

Por esto, una biblioteca es considerada una organización que ofrece servicios a su comunidad y a cambio recibe una respuesta de su ambiente. Si bien no vende sus servicios, sí puede mejorar sus instalaciones, contratar más personas e incrementar las colecciones a través de los presupuestos de las facultades. La generación de recursos por parte de la biblioteca depende del uso o la demanda de la comunidad de usuarios y la evaluación que las autoridades hagan de ella.

La razón primordial de la existencia de una biblioteca universitaria es su comunidad de usuarios. Ellos están vinculados con la universidad desde distintos roles: estudiantes, docentes, investigadores, egresados y funcionarios administrativos y de servicio. El mayor porcentaje de usuarios está formado por estudiantes, los cuales acuden a la biblioteca para solicitar materiales en préstamo de las colecciones, que se componen de materiales recomendados por los docentes o registrados en las bibliografías de las unidades curriculares de la formación de grado y posgrado. A medida que se acercan al final de su carrera, solicitan

búsquedas de información específicas y enfocadas en un tema en particular. Estas búsquedas se realizan en bases de datos especializadas, las cuales presentan artículos científicos como documentos principales, y son las fuentes predominantes en trabajos de investigación, extensión, posgrado y docencia. Es poco probable imaginar una universidad sin bibliotecas.

Según Kuh y Gonyea (2003), “la biblioteca es la manifestación física de los valores fundamentales y las actividades de la vida académica” (p. 359). Asimismo, cumple un rol crucial en la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes durante su trayectoria, inclusive en el presente, en un contexto donde la tecnología, como portal de acceso a la creación y recuperación de información, está diversificada y es de uso masivo. A lo largo del tiempo, y a instancias de los cambios tecnológicos, las bibliotecas universitarias se convirtieron en lugares donde convergen lo analógico y lo electrónico; espacios sociales donde los usuarios se encuentran no solamente para leer o estudiar, sino donde también hablan de sus vidas e intercambian opiniones y conocimientos, y donde nacen vínculos que muchas veces los acompañan a lo largo de su carrera, e incluso durante su vida.

La biblioteca universitaria es además puente entre la formación y su retorno a la sociedad. Existen diversos autores que desarrollan los múltiples roles de la biblioteca universitaria. En esta ocasión voy a tomar un ejemplo para ilustrar cómo es y en qué consiste ese “puente”: la profesionalización de las personas que ingresan a la universidad. Esas personas se desempeñarán en distintos cargos: como profesionales, docentes, investigadores, entre otros, por lo que las áreas de conocimientos de donde egresen se verán nutridas de nuevos profesionales (Lau, 2001, citado en Tarango Ortiz y Romo González, 2014)

Al mismo tiempo, este espacio ha sido escenario de una transformación profunda y a la vez vertiginosa del rol del bibliotecólogo, que tradicionalmente era un intermediario entre la información y los usuarios, y actualmente se ha convertido en un guía que pone sus conocimientos y habilidades al servicio de los usuarios, para que estos aprendan a acceder a la información y a ser capaces de evaluar las diversas fuentes por sí mismos. Como mencioné, la tecnología acapara mucha atención de las personas y el área académica no es ajena a esto. A la hora de buscar información, se recurre a los buscadores, páginas web, plataformas educativas, inteligencia artificial. Por ello, el bibliotecólogo enseña sobre los repositorios, bases de datos y revistas de libre acceso; para acercar a los interesados a fuentes de información que cumplen parámetros de calidad.

Es importante que las bibliotecas gestionen los cambios y sepan crear líneas de trabajo, para guiar a los usuarios a hacer un uso ético y responsable de las fuentes de información y

las producciones científicas, en una era de múltiples formas de acceso a la información. Como organización, la biblioteca depende de su macro organización para funcionar, y puntualmente, de recursos económicos para invertir en colecciones, mantenimiento de su infraestructura, contratación de personal capacitado, entre otros insumos. La biblioteca universitaria está profundamente anidada en los propios fines de la universidad, y constituye un verdadero foco cultural cuya relevancia estará influenciada en gran medida por su utilidad social. “Las bibliotecas promueven la misión educativa y el apoyo a la investigación en la Universidad, impulsando el éxito de los estudiantes y la contribución de la Universidad a la erudición global y al avance del conocimiento” (Alonso Arévalo y López Melguizo, 2020, p. 103).

Para cumplir esa misión de manera eficiente, una biblioteca debe tener buenas colecciones generales y especializadas; servicios presenciales y *online* de referencia; brindar apoyo a la docencia y la investigación; y ofrecer programas de alfabetización y bibliotecas digitales (Gómez Hernández, 2005), además de contar con una planificación estratégica que establezca acciones y las oriente hacia el logro de esos objetivos, lo que constituye, precisamente, el tópico sobre el que ahondaré en el siguiente apartado.

3.3.1 Planificación estratégica en bibliotecas universitarias

La razón de toda organización es alcanzar las metas establecidas, por eso es importante contar con un mapa que guíe ese recorrido, más aún cuando los cambios, riesgos o crisis están latentes en la vida organizacional. Un ejemplo de esto fue la pandemia por Covid-19, que interrumpió todas las actividades no esenciales y presenciales durante un período limitado de tiempo. El haber contado o no con un plan que permitiera ajustes en las formas de trabajo, sin perder de vista las metas, fue algo decisivo en cada organización.

En este caso, las bibliotecas universitarias tuvieron que readaptarse rápidamente, pudieron o no haber modificado sus planes estratégicos vigentes en ese momento, o haber planificado *ad hoc* durante la emergencia sanitaria.

Es por esta razón que el problema de investigación es este enfoque de gestión de bibliotecas en un contexto de crisis sanitaria. La planificación estratégica es una hoja de ruta, donde se prioriza el aprendizaje continuo para seguir mejorando las funciones y servicios. Permite que las personas sean agentes proactivos en cuanto a producción de información y conocimiento, para afrontar situaciones imprevistas y garantizar el funcionamiento de la organización.

Según Lima Alonso (2022, p. 40): “La planificación proporciona claridad y actúa como

guía para tener definidos cuáles son los propósitos que persigue la biblioteca y cómo se han de alcanzar, tomando en cuenta los cambios que se deban operar ante un entorno cambiante”. Es importante contar con un margen de flexibilidad a la hora de crear un plan, pues la biblioteca universitaria —como cualquier otra organización— debe cambiar para acoplarse al contexto político-social-económico-cultural donde está inmersa.

Debido a la creciente producción y difusión de información existente, gracias a los dispositivos electrónicos y a Internet, la unidad de información necesita gestionar colecciones de documentos analógicos y electrónicos de distinto tipo, en plataformas tales como bases de datos, repositorios, catálogos y softwares de gestión de datos, ajustándose a sus necesidades y a las de su comunidad. Además, debe manejar presupuestos para compra de libros, revistas, folletos y audiovisuales; acceso a recursos electrónicos, equipamiento y mobiliario; e invertir en estrategias de promoción y marketing, entre otros insumos. Por lo tanto, es importante contar con un plan estructurado, de acuerdo con los resultados de estudios de usuarios y el análisis del desempeño de la biblioteca.

Las bibliotecas universitarias crean servicios a partir de las necesidades de sus comunidades de usuarios, determinan sus objetivos y trazan líneas de acción para alcanzarlos. De ahí la importancia de la planificación como herramienta que permite detectar oportunidades, afrontar las debilidades y evitar el caos que supone gestionar una crisis en forma improvisada. El pilar fundamental de la planificación es saber qué se quiere lograr, cómo hacerlo, y poder utilizar los recursos con los que se cuenta, de manera eficiente.

En lo que refiere a las bibliotecas de esta investigación, es importante conocer: cómo planificaron el desarrollo de los servicios; qué objetivos se propusieron para poder seguir funcionando durante la pandemia; cómo funcionaron los grupos de trabajo; si contaron con recursos otorgados por la facultad, cómo fueron utilizados y cuál fue su eficacia.

Es relevante tener en cuenta que el periodo estudiado abarca la cuarentena y la semipresencialidad, lo que establece una rutina mixta de trabajo: virtual y presencial. Por esta razón esta investigación se propone indagar si hubo o no planificación durante este período de emergencia sanitaria; cómo fue el proceso de elaboración y aplicación de la planificación, en caso de que la hubiera, y cómo se desarrollaron los servicios en caso contrario.

El nexo de una biblioteca universitaria con la institución educativa de la que depende, —como es una facultad— conlleva que su plan estratégico, misión, visión y objetivos se enmarquen y ajusten al plan estratégico y al contexto administrativo de la organización mayor. La importancia de la creación de un plan estratégico posee las siguientes ventajas en las

unidades de información, según Olguin-Camacho (2019, p. 60):

- Planear en tiempo y forma lo que se va a realizar, para evitar planes improvisados o mal estimados.
- Definir objetivos, metas e indicadores para contrastar con los logros o avances.
- Priorizar planes para atender los urgentes e importantes.
- Cumplir con las necesidades y expectativas de los usuarios.
- Establecer mecanismos de control y de seguimiento.
- Optimizar recursos.
- Analizar la situación real de la biblioteca, no dejando nada a la suposición.

El mismo autor enumera las causas de los fracasos de la planificación:

- Que no se enfoquen al cumplimiento de la misión o a los objetivos generales.
- Que los objetivos no sean claros o no se plantearon.
- Que el tiempo y resultados planteados hayan sido mal estimados o muy ambiciosos.
- No se controló, ni se dio seguimiento oportuno para identificar errores tanto al procedimiento como al personal.
- Personal poco motivado para desempeñar bien los planes. (Olguin-Camacho, 2019, p. 58)

Sumado a lo que explica Olguin-Camacho (2019), Fuster Caubet (2020a, p. 11) afirma: Para comenzar con el proceso de elaboración de planes estratégicos, es necesario que un equipo de trabajo defina las líneas de acción, las cuales serán determinantes para el cumplimiento de las metas de una organización. Dichas líneas deberían estar en consonancia con el conjunto de valores y políticas de la mencionada organización.

Una vez que se tienen claros la misión, visión y objetivos institucionales, es necesario realizar un análisis interno y externo de la organización, siendo una de las metodologías de análisis más difundidas la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), y a partir de los resultados obtenidos, se elabora el plan. Es importante tener en cuenta que los planes no se redactan fácilmente, sino que hay que seguir una serie de principios (ver Tabla 7).

Tabla 7*Principios de planeación*

Principio	Función
Factibilidad	Los planes deben adaptarse a la realidad de la organización, ser realizables y responder a una moderada ambición.
Objetividad	La cuantificación de datos a partir del estudio de la realidad, las necesidades, los cambios acontecidos, las oportunidades y amenazas, permite establecer una base real para la elaboración de los planes.
Flexibilidad	No pueden estipularse planes rígidos. Se recomienda dejar un margen de error y flexibilidad para operar con nuevas líneas de acción.
Unidad	Los planes estratégicos abarcan la totalidad de la organización, cada sección posee un plan específico — con sus objetivos y líneas de acción propios— que debe alinearse al cumplimiento de los objetivos, misión y visión organizacionales.
Del cambio de estrategias	Ante una amenaza o cambio, el plan debe ajustarse y plantear líneas de acción alternas.

Fuente: Adaptado de Münch (2008, pp. 14-18), citado en Olguin-Camacho (2019).

La creación de un plan estratégico se realiza de forma integrada y constituye un proceso de mejora continua que se va ajustando en forma constante a lo largo del tiempo. Esto significa que no consiste en una serie de pasos a seguir, sino en un proceso dinámico. La estructura del plan estratégico sugerida por Olguin-Camacho (2019, p. 61) integra los siguientes aspectos:

- Filosofía institucional: misión, visión, objetivos, análisis de la situación real, líneas estratégicas, indicadores y cronograma de trabajo:
- Misión: engloba el fin último de la organización. Es la razón de ser y lo que impulsa a los integrantes a cumplir los objetivos, en este caso, de una biblioteca.
- Visión: es la dirección de la organización. Es la instancia futura a la cual se aspira

y se vuelve real a partir de acciones planificadas.

- Objetivos: se vinculan directamente con las líneas estratégicas. Nacen a partir de la misión y visión.
- Líneas estratégicas: son la alineación de las personas y recursos (financieros, materiales, entre otros) en líneas de acción formuladas para el cumplimiento de objetivos.

Según Dole (2013), los planes estratégicos se desarrollan en un periodo de tiempo limitado (citado en Herrera Morillas, 2021, p. 3). Este lapso puede ser: corto (uno a tres años); mediano (tres a cinco años) o largo (más de cinco años), dependiendo de los objetivos y líneas de acción trazadas. Por lo general, los planes son de mediano plazo.

Es importante destacar el rol de la biblioteca y los bibliotecólogos dentro de las universidades. Se posiciona como un lugar de aprendizaje individual y grupal, donde se asiste a programas de investigación, extensión y educación; favorece al uso responsable y consciente de la tecnología en pos de la búsqueda, recuperación y acceso de información, formando usuarios alfabetizados. Su acompañamiento y apoyo a las tareas de investigación y docencia, se refleja, principalmente, en elevar la visibilidad de la producción de la propia universidad, a través del procesamiento técnico de los recursos producidos en bases de datos, repositorios, entre otros; poniéndolos a disposición de la comunidad científica y la sociedad, dependiendo del tipo de *copyright* que posea el proyecto y sus condiciones de difusión.

El profesional de la información conoce las estrategias para la preservación y acceso a la producción intelectual de la universidad. Un ejemplo es el repositorio Colibrí, que pertenece a la Udelar, sobre el cual se ahondará más adelante. También se ocupa de garantizar el acceso a la información, en formato papel o electrónico, mediante fuentes confiables, con respaldo científico y recomendación de las cátedras universitarias.

A su vez, el bibliotecólogo es un aliado para desarrollar las funciones universitarias; contribuye a que la ciudadanía y comunidad de usuarios aprendan a acceder y usar la información; participa de programas de investigación, defiende los valores éticos de la profesión; se apropia de las oportunidades para poder mejorar el servicio; contribuye a la colaboración nacional, regional o internacional interbibliotecario. Asimismo, realiza tareas de gestión, como la elaboración de presupuestos, asignación de tareas, conformación de grupos, utilización de recursos e instalaciones; diseño de planes estratégicos y se encargan de la gestión de los riesgos de su biblioteca.

Al trabajar en una biblioteca, los bibliotecólogos se comunican tanto con colegas de su

mismo nivel jerárquico como de niveles diferentes. La comunicación organizacional es imprescindible para garantizar el funcionamiento de la biblioteca, así como de cualquier otra organización integrada por personas. En el siguiente apartado, presento las características y aspectos más relevantes de la comunicación organizacional, como una de las principales “columnas” teóricas de mi investigación.

3.4 Comunicación organizacional

La comunicación es un proceso clave para la vida en sociedad, y en el marco organizacional, adopta una serie de condicionantes y códigos que la diferencian de la comunicación en otro tipo de contextos. En esta investigación me interesa indagar cómo fue la comunicación interna de cada biblioteca —profesionales de la información y directores de cada unidad—, la comunicación interbibliotecaria y la de cada biblioteca con las autoridades de su respectiva facultad. En menor medida, indago sobre la comunicación externa, en particular con los usuarios, dada la relevancia que estos tienen para las bibliotecas.

Según Brandolini et al. (2008), la comunicación es un proceso que le da sentido a la realidad; es la transmisión de mensajes y la forma como fueron comprendidos por los receptores. No se limita al proceso de envío y recepción de información, sino que también implica su impacto y consecuencias en la persona destinataria. Es un proceso de transmisión de un conjunto coherente de datos llamado información, el cual refiere a un hecho determinado y contribuye a modificar el estado del conocimiento de los receptores. Entre sus cualidades principales, la comunicación debe ser coherente, veraz, importante y vigente en su contenido.

La comunicación es clave para que una organización funcione. En el caso de las bibliotecas universitarias, la comunicación entre los sectores y los distintos niveles jerárquicos permite que la información se distribuya a todas las personas en forma equitativa. Al mismo tiempo, sin comunicación con los usuarios no es posible saber sus necesidades, lo que impide satisfacerlas a través de sus servicios.

Durante la pandemia, las vías de comunicación —chat en tiempo real, mensajería instantánea, correo electrónico y redes sociales— permitieron tender puentes más sólidos, dadas las restricciones a la presencialidad, que afectaron tanto a usuarios como a los equipos de trabajo de las bibliotecas.

Desde el punto de vista semántico, la comunicación humana le agrega a la información

elementos que trascienden los datos fríos, mediante conceptualizaciones expresadas en signos lingüísticos a los que se les atribuye el significado y el significante. El primero expresa el segundo. Si vemos un cartel en la ruta que dice 90, el signo y su significante es el número; la forma geométrica que lo contiene —un círculo rojo— es la señalética; y el significado es lo que quiere decir. En este ejemplo, 90 kilómetros por hora es la máxima velocidad permitida. A partir del significado, hay dos aspectos presentes: la denotación y la connotación. La denotación se entiende como el significado primario dado a un signo, lo gráfico, lo que representa; la connotación es lo que interpreta una persona sobre el signo (Brandolini et al., 2008).

De acuerdo con las autoras, a través de los signos se expresa una construcción de la realidad basada en un sistema de creencias y valores propios. Esto conlleva que las personas posean la capacidad de influir a través de la comunicación con el fin de lograr sus metas, lo que implica que la comunicación también se puede usar para ejercer poder.

En una organización, la comunicación, como herramienta, responde a qué, cómo, quién, dónde, cuándo y cuánta información quiere transmitir y recibir para cumplir sus objetivos. Por esta razón, es interesante verla como una herramienta estratégica por su valor simbólico. Las bibliotecas universitarias se encuentran insertas en una organización y, a su vez, median con la comunidad universitaria a través de sus servicios. Con base en este postulado, considero importante remarcar que las bibliotecas deberían tener claro qué información quieren transmitir y cuáles son las vías más adecuadas para comunicarse con su comunidad y su facultad.

Marchiori (2011) define a la comunicación como un proceso abarcador y formativo dentro de una organización, en el cual las personas desarrollan sus capacidades para contribuir al conocimiento como herramienta de modificación de estructuras y procesos, en pos de un funcionamiento más eficiente. La comunicación, por tanto, es fundamental para la existencia y funcionamiento de cada una de las partes de una organización, así como para la interconexión entre ellas, constituyendo un todo: la propia organización.

Un aporte interesante hecho por Brandolini et al. (2008) es tomar la comunicación, dentro de una organización como un proceso cultural, donde la información juega un papel importante en la vinculación entre los integrantes y la realización eficiente de las funciones vigentes —es decir que se desarrollan—, dado que contribuye a reducir la incertidumbre, teniendo las personas la responsabilidad y la función de emitir y recibir la información.

En síntesis, la comunicación organizacional se trata, de un proceso social que permite la

vinculación entre los individuos y la conformación de grupos (redes) en las organizaciones. En el caso de las bibliotecas, la comunicación organizacional permitió que sus integrantes se comunicaran entre sí, a nivel de las distintas secciones, casi que, a diario, y a nivel de la biblioteca en su totalidad, la comunicación fluyó de manera regular cada cierta cantidad de días o por algún asunto puntual de trabajo que así lo requiriera.

En lo que respecta a las bibliotecas, estas cuentan con canales de comunicación y flujos informacionales que abarcan la totalidad de la unidad de información. A su vez, son un subsistema, por lo que conviven con otros subsistemas, dentro de un macrosistema. En este sentido, me interesa saber cómo se desarrollaron los procesos comunicacionales de cada biblioteca con su respectivo macrosistema, y también si tenían (o diseñaron sobre la marcha) o no un plan de comunicación interno y externo.

Distintos autores, como Pinto Yerovi (2017) y Herrera Morillas (2021) dividen la comunicación organizacional en dos categorías: comunicación externa e interna. La comunicación externa se compone de mensajes y redes destinadas a los elementos externos a la organización, que se vinculan con ella, ejerciendo influencia en su forma de trabajo y objetivos.

En cuanto a la comunicación interna, esta se compone de mensajes y redes que fluyen dentro una organización, siendo inherentes a la misma. Tiene como objetivos constituir un sistema de valores, identidad y pertenencia entre el personal; y hacer posible que sus integrantes satisfagan sus necesidades de información y así sentirse motivados y comprometidos con ella.

Asimismo, la comunicación interna se desplaza por flujos informacionales que abarcan todos los niveles constitutivos de una organización: operativo, táctico y organizacional; y son los que esparcen el conocimiento a través de toda la organización. Es decir, a partir de la información se genera conocimiento.

A su vez, es a través de la gestión del conocimiento que las personas entienden cómo funciona la organización y aprenden aspectos esenciales de esta.

Los flujos informacionales se clasifican en diversas categorías: pueden ser formales —visibles, respaldados en manuales de procedimientos y rutinas, y subordinados a la gestión de información de las jefaturas—, e informales —invisibles, producto de las experiencias de las personas y de la socialización—. También pueden ser verticales (ascendentes y descendentes), horizontales y transversales. Los verticales son aquellos donde se comunican las personas en nivel de autoridad con las de nivel operativo; y los horizontales son los que tienen lugar entre

personas de un mismo nivel jerárquico y existen con el fin de coordinar tareas y resolver problemas. Además, pueden ser descendentes, cuando las autoridades envían información a los funcionarios operativos; ascendentes, cuando los operativos son los emisores de la información. Por último, están los flujos transversales, los cuales abarcan unidades organizacionales que poseen distintos niveles jerárquicos (Pomim Valentim, 2009; Kreps, 1995).

Lo ideal es que las organizaciones tengan un plan de comunicación. Brandolini et al. (2008) subrayan que la ausencia de un plan de comunicación interna puede llevar al deterioro de tres elementos fundamentales de toda organización: la cultura, la identidad y la imagen que proyecta en su entorno, al perder credibilidad.

Las autoras definen a la cultura organizacional como:

Un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. (Brandolini et al., 2008, p. 15)

Agregan que se trata de una red de significados que cuanto más compartidos y arraigados estén en el quehacer cotidiano de todos sus integrantes, más fuerte y sólida será su identidad organizacional.

En cuanto a la identidad, afirman que es “la suma de las características particulares que reúne una empresa y la diferencian de otras” (Brandolini et al, 2008, p. 16), y se manifiesta a través de la cultura organizacional, la misión, visión y valores que promueve, y el patrón de comportamientos que la caracteriza. Es decir, tanto la cultura como la identidad se relacionan con los modos de hacer, de interpretar y de enfrentar las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en el ámbito de la empresa. (Brandolini et al., 2008).

Asimismo, definen a la imagen como “el conjunto de percepciones que se generan en el público a partir de lo que la compañía demuestra, es decir, a partir de su identidad. La identidad se forja dentro de la empresa; la imagen, en la mente de los públicos” (Brandolini et al., 2008, p. 16). La organización busca que los *stakeholders*⁸ tengan una

⁸ “A person such as an employee, customer, or citizen who is involved with an organization, society, etc. and therefore has responsibilities towards it and an interest in its success.” (Cambridge, s.f.) Trad. Propia: Según el diccionario de Cambridge, son empleados, clientes o ciudadanos que se involucran con una organización, sociedad u otra entidad de su interés, a la cual le desea éxito.

imagen positiva de ella, para lo cual diseñan estrategias de comunicación corporativa, de manera de influir mediante la creación y difusión de contenidos, aunque la información comunicada a través sus canales sea la única tomada en cuenta por los *stakeholders*. Esto ocurre porque existen otros factores, que determinan la percepción de los *stakeholders*: información presente en otros canales, opiniones de otras personas sobre sus productos y servicios (“boca a boca”), el manejo de crisis, entre otros.

En el caso de la pandemia, considero que resultó un desafío lograr una comunicación fluida a raíz del contexto sanitario, la implementación del teletrabajo y después, la división de los equipos en burbujas de trabajo, en caso de la que hubiera. En el capítulo 6, *Análisis de entrevistas*, veremos en profundidad cómo se organizaron las unidades de información a este respecto.

Las bibliotecas, como organizaciones no comerciales, planean estrategias y utilizan herramientas para comunicarse con los *stakeholders*. Por lo expuesto en este apartado, estas comunicaciones no se limitan a los usuarios y autoridades, sino que abarcan también a las editoriales, las empresas detrás de las bases de datos; convenios, proveedores, etc. Por tanto, deben medir las exigencias de los *stakeholders* y crear estrategias efectivas para comunicarse. Durante la pandemia las comunicaciones tuvieron que readaptarse, y me interesa saber cómo afectaron estos cambios a la comunicación interna; con las autoridades; con los usuarios, evaluando la presencia o ausencia de un plan de comunicación y cómo fue desarrollada la comunicación en el contexto de la pandemia seleccionado.

3.4.1 Comunicación de crisis

Las crisis tienen impacto en las organizaciones y sus entornos: afectan a los *stakeholders*, crean situaciones de temor e incertidumbre y dañan la reputación de las organizaciones involucradas. Por esto, es de vital importancia realizar una evaluación exhaustiva de la crisis y, entre todas las acciones destinadas a responder a la situación, atender especialmente la comunicación de crisis.

Según Spradley (2017) comunicación de crisis “es un área de estudio multidisciplinaria que engloba prácticas vinculadas a cómo las organizaciones se comunican antes, durante y

después de las crisis, para volver a un nivel operacional normal” (p. 1).⁹ Su carácter multidisciplinario refleja que se trata de un área común a la Gestión empresarial, Ciencias de la comunicación, y, especialmente, a Comunicación organizacional, Relaciones públicas y Psicología, entre otras (Coombs, 2014).

A su vez, Spradley (2017) afirma que la teoría del caos se aplica a las organizaciones y que las interacciones organizacionales inesperadas y no lineales, conllevan una autoorganización. La inscripción de una crisis que afecte el normal funcionamiento operacional supone, a su vez, que la organización afectada revise sus líneas de acción.

Como se explicó, de acuerdo con Mitroff y Anagos (2001), las crisis pueden ser de distinto origen y desarrollo, por lo que las estrategias de comunicación que se apliquen deben ajustarse al tipo de crisis que ocurra. Coombs (2015) advierte que desarrollar la comunicación de crisis no garantiza que la situación crítica mejore, y enfatiza que, para ser efectiva, esta comunicación debe ser estratégica. Asimismo, Coombs (2014) señala que, al momento de afrontar una crisis, los gerentes tienen las siguientes estrategias de respuesta disponibles:

- *Managing: information* (Manejo de información): comprende la recolección y disseminación de la información existente sobre la crisis.
- *Managing meaning* (Manejo de significado): abarca los esfuerzos de la organización para influir en la forma como la crisis es percibida por los *stakeholders*.

A su vez, estas estrategias se dividen en tres categorías:

- *Instructing information* (Información de instrucción): se basa en brindar información que sirva a los *stakeholders* —considerados las víctimas de la crisis—, para prevenirlos, protegerlos y garantizar su seguridad.
- *Adjusting information* (Ajustar información): refiere a adaptar la información brindada a los *stakeholders* respecto a cómo la organización está respondiendo a la crisis, para minimizar las posibles ambigüedades en la comunicación y generar sentimientos positivos, ante la ansiedad y malestar producidos por la situación.
- *Reputation repair* (Reparación de la reputación): la organización debe intentar

⁹ Crisis communication is a multidisciplinary area of study that encompasses a variety of practices by which organizations communicate before, during, and after crises to bring about a level of normal operations. Spradley (2017)

reparar los daños que la crisis pueda haber generado en su reputación.

Coombs (2007, 2010, 2015) delimita varias categorías de estrategias:

- *Denial* (Negación): negar la responsabilidad de la organización en la crisis, lo que conlleva, a su vez, desligarse de esa situación problemática. En ocasiones, es otra organización involucrada la responsable por la crisis. En este aspecto, es importante la visión de los *stakeholders*, ya que cuanto menos responsabilicen a la organización por la crisis, menos afectada se verá su reputación.
- *Reducing offensiveness* (Reducción de la ofensiva): tiene por objetivo ofrecer información tendiente a atenuar la gravedad de los daños ocasionados por la crisis, de la cual la organización se hace responsable.
- *Bolstering* (Reforzar, apoyar): consiste en añadir información positiva sobre la crisis a la ya existente. Los gerentes apelan a que los *stakeholders* recuerden las buenas experiencias pasadas y agradecen a todo el público leal que confió en la organización durante la crisis.
- *Redress* (Corrección y reparación): se enfoca en reparar a las víctimas por la crisis, priorizando sus preocupaciones. La organización realiza acciones positivas para compensar las consecuencias negativas que afectaron a los *stakeholders*.

Estos puntos reflejan el proceso que una organización debe atravesar para garantizar a su público que la crisis fue superada o que serán subsanados los daños producidos por ella. En el caso de bibliotecas universitarias, estas buscaron mitigar el impacto de la pandemia y brindar información a los usuarios sobre cómo evolucionaba la situación, subsanando los potenciales daños, por ejemplo, evitando los atrasos en los préstamos mediante la renovación automática hasta que se pudiesen reabrir los servicios; y facilitando el acceso a las bibliografías de los cursos a través de la difusión de las bases de datos que poseyeran libros a texto completo, entre otros.

Todo esto se enmarca en una forma específica de comunicación adoptada por las bibliotecas, durante una crisis sanitaria que las alejó temporalmente de su comunidad de usuarios. En sus múltiples trabajos, Coombs hizo hincapié en la importancia de la reputación de las organizaciones y en cómo una crisis impacta negativamente en ella.

Cabe señalar que la reputación se considera un valor intangible, construido por los *stakeholders* a partir de información obtenida en medios de comunicación, redes sociales y reseñas de otras personas, entre otras fuentes. Se trata de un valor que atrae a nuevos

consumidores e inversores, y le da prestigio a la organización. Debido a que una crisis ataca directamente a la reputación, la comunicación de crisis debe apuntar a repararla y defenderla. En este contexto, el rol del *stakeholder* es fundamental, ya que su apreciación positiva o negativa determina la existencia misma de una organización.

A continuación, menciono a un actor clave en el marco de esta corriente de comunicación: la Mesa de Directores, una instancia de coordinación o grupo de trabajo que se encargó de publicar dos comunicados a principios de la pandemia: el “Comunicado de las Bibliotecas de la Udelar en relación con la pandemia Covid-19” (Mesa de Directores, 24 de marzo de 2020) y el “Comunicado bibliotecas de Udelar: Bioseguridad y conservación del material” (Mesa de Directores, 29 de abril de 2020). En el apartado 6.4, *El rol de la Mesa de Directores desde la gestión y comunicación*, analizo en profundidad la relevancia que le atribuyen las directoras a esta instancia durante la pandemia, y los dos comunicados elaborados y publicados en las webs institucionales de Udelar.

Con ambos comunicados, la Mesa de Directores expresa sus inquietudes, las decisiones tomadas y las líneas de acción a ejecutarse; ante todo busca una comunicación directa con la comunidad universitaria y la sociedad en general, garantizando la fiabilidad de la información y la tranquilidad de seguir trabajando para los usuarios. En un siguiente nivel de comunicación existe la que cada biblioteca realiza según sus particularidades. Estos dos documentos son la base de un trabajo conjunto que se ramificará y adaptará las unidades de información.

4. Bibliotecas de la Udelar

Las bibliotecas que conforman la actual red de centro de estudios de la Udelar se distribuyen entre Montevideo; el Centro Universitario Regional Este (CURE) que abarca los departamentos de Maldonado, Rocha y Treinta y Tres; el Centro Universitario Regional Litoral Norte, que cubre los departamentos de Artigas, Paysandú, Río Negro y Salto; el Centro Universitario Regional Noreste, que abarca Cerro Largo, Tacuarembó y Rivera y el Centro Universitario Región Suroeste, que cubre Colonia y Soriano e inició sus actividades en 2024. Algunas, fueron creadas a finales del siglo XIX, otras en el siglo XX y otras en este siglo, siguiendo los múltiples cambios ocurridos en la estructura de la Udelar y sus facultades. En el marco de este trabajo, se constató que no todas poseen documentación o información, procesada al presente, que permita hacer una reconstrucción de su evolución.

No obstante, es a falta de un organismo coordinador oficial de esta red de bibliotecas de la Udelar que surge la ya mencionada Mesa de Directores, la cual, pese a no tener un reconocimiento oficial, se constituye como un espacio de los/as directores/as y encargados/as de bibliotecas para hablar de las experiencias de sus unidades y trazar líneas de actuación. Es de orden mencionar esta instancia puesto que no solo trabajan en el diario vivir de las bibliotecas, sino que constituyó un insumo importante en cuanto a la gestión de la pandemia, como ya se mencionó y se profundizará en el capítulo 6 de *Análisis de entrevistas*. En una síntesis cronológica de la fundación de la red de bibliotecas de la Udelar, Isabel Madrid (2011) expone los siguientes puntos, que pueden observarse en la Tabla 8.

Tabla 8*Cronología de la fundación de la red de bibliotecas de la Udelar*

Año	Evento
1976	La directora de la Biblioteca de la Facultad de Medicina presenta un proyecto para la creación de una red de bibliotecas denominado: Proyecto para la creación de una Red Nacional de Información para la Universidad de la República (UR).
1978	La Dirección General de Planeamiento de la Universidad sugiere la formación de una comisión para estudiar el proyecto.
1979	La comisión presenta un informe.
1996	Se crea la Oficina Central de Documentación y Biblioteca, dependiente de Pro-Rectorado de Enseñanza, gracias al Proyecto de mejora de la gestión administrativa.
1998	Se permite el acceso por internet a las bases de datos de las bibliotecas y al catálogo colectivo de las revistas científicas de la Universidad, mediante la Red Académica Uruguaya.
2001	Además de la regularización de cargos concursados de directores de biblioteca, el PLEDUR 2001-2005 hace una pequeña referencia al proyecto “Informatización Académica”, donde se menciona un subproyecto que incorpora las publicaciones periódicas electrónicas a las colecciones de referencia.
2001-2002	Se elabora y aprueba el reglamento de Partida Central de Adquisiciones Bibliográficas (PCAB).
2001-2004	La Comisión Sectorial de Gestión Administrativa crea una Subcomisión de Bibliotecas.
2001	Se regulan los cargos concursados de directores de biblioteca. PLEDUR 2001-2005 alude al proyecto “Informatización Académica”, que incluye incorporar publicaciones periódicas electrónicas a las colecciones de referencia.
2001-2002	Se elabora y aprueba el reglamento de Partida Central de Adquisiciones Bibliográficas (PCAB).

Fuente: Adaptado de Madrid (2011)

Hasta el momento de la realización de esta tesis, no existe otra cronología sobre la trayectoria de las bibliotecas universitarias como la planteada por Madrid (2011).

4.1 Las bibliotecas universitarias uruguayas en los primeros 25 años del siglo XXI

En la actualidad, las bibliotecas universitarias uruguayas poseen un registro único de usuarios, lo que significa que estudiantes, docentes, investigadores y egresados de la Udelar pueden hacer uso de cualquiera de las bibliotecas universitarias. Al momento de inscribirse en su facultad, el estudiante se puede convertir en usuario de su respectiva biblioteca, y una vez que realiza este trámite, tiene acceso a todas las demás unidades de información de forma vitalicia, debiendo únicamente darse de alta en las bibliotecas de su interés.

Como ejemplo, voy a poner el caso de una estudiante de la FIC que se da de alta en la biblioteca de su facultad. Si quiere solicitar libros sobre arte renacentista, que se encuentran únicamente en la Facultad de Artes, necesita concurrir a la biblioteca de esa facultad, pedir el alta y solicitar los materiales que requiere. Así podrá hacerlo en todas las demás facultades.

Todas las unidades de información utilizan el sistema privado denominado Aleph, que fue adquirido por la Udelar, para uso interno y externo. Como interfaz interna de trabajo, en Aleph se ingresan los libros adquiridos, se crean los registros bibliográficos de los documentos, lo cual realiza la sección de Procesos Técnicos y se crean los perfiles de usuario, gestionan los préstamos y devoluciones, lo que realiza la sección Préstamo/Circulación, entre otras tareas.

Desde la perspectiva del usuario, la interfaz externa permite que este gestione su perfil y hacer uso de algunas funciones del catálogo único de bibliotecas, llamado Biur —desde el cual se pueden ver los datos del material de interés, como datos bibliográficos, disponibilidad, cantidad de ejemplares y el lugar donde se encuentran disponibles—, entre otras acciones. De esta forma, las personas acceden al sistema con su usuario —en caso de ser parte de la comunidad universitaria— o como invitado, y buscan información por autor/es, título o temas.

Como usuario se puede además buscar, reservar y renovar préstamos. Existen diversas formas de acceder a las obras, dependiendo de la unidad de información en la que se encuentre, el tipo de obra, el tipo de uso autorizado, entre otras. También se pueden realizar consultas en sala, lo que incluye retirar el libro de la biblioteca por algunas horas y devolverlo en el mismo día; solicitar préstamos a domicilio y de colecciones especiales (que solo se prestan bajo régimen de consulta en sala o inclusive bajo una modalidad más restrictiva).

Por su lado, las bibliotecas se encargan de subir los registros bibliográficos y los documentos al repositorio Colibrí, el repositorio institucional de la Udelar, creado en 2013. Todos los estudiantes, docentes e investigadores de la comunidad universitaria, que contribuyan a la producción académica de la Udelar, deben poner a disposición una copia electrónica de su trabajo, para ser procesada por la biblioteca correspondiente y depositada en Colibrí.

El Consejo Directivo Central y la Comisión Directiva de Colibrí son los creadores de la plataforma y regulan las políticas de funcionamiento del repositorio. El Departamento de Sistemas Documentales (SeCIU) se encarga de la implementación y regulación informática del mismo. Los documentos que componen a Colibrí se enlistan por comunidades. Cada comunidad responde a una facultad, centro o instituto, donde se agrupan boletines, trabajos de grado, tesis de posgrado, monografías, informes, libros electrónicos, encuentros, congresos, entre otros.

A su vez, existe un recurso de acceso libre, cuyo uso es promovido por los profesionales de la información de las bibliotecas de la Udelar: el proyecto Timbó Foco. Nacido como iniciativa de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) y de la Udelar, en 2009, el portal Timbó posibilita a estudiantes, docentes, investigadores, y a la ciudadanía en general, a “acceder gratuitamente en línea a la última bibliografía y literatura científica-tecnológica mundial” (ANII, s.f.).

Las bibliotecas universitarias uruguayas son promotoras del movimiento de acceso abierto/*Open Access*, el cual impulsa la disponibilidad del conocimiento científico de manera libre y gratuita en internet, siempre respetando los derechos de autor de los creadores. Algunos de los pilares de este movimiento son: el acceso mediante internet a producción científica sin costo ni restricciones; la mejora en el sistema de comunicación científica; el aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación para la publicación y difusión de información científica sin que incurra en un gasto en los autores y lectores; entre otros. La mención muy breve de este movimiento, mucho más rico y complejo, enmarca los cimientos del repositorio Colibrí y de las políticas a las que se aspira desde la Universidad, en cuanto a creación y difusión de conocimiento.

Metodología

La forma en que un investigador lleva a cabo su proyecto debe ser determinada no solo a partir del sujeto o fenómeno a estudiar y el campo disciplinar en que lo realiza, sino que requiere herramientas metodológicas que permitan el desarrollo de la investigación y el cumplimiento de sus objetivos. Sin una planificación y determinación de cómo llevar a cabo la investigación, cómo seleccionar a la población, la muestra, el porqué de estas elecciones, los datos a recabar, la información a procesar llevará a un caos para el propio autor y sus lectores. En este capítulo desarrollo la metodología y alcance de mi investigación, así como las técnicas utilizadas para el relevamiento de los datos y los criterios de selección de las entrevistadas.

5.1 Enfoque metodológico

Mi investigación es de corte cualitativo; mediante esta tipología se obtienen datos y se analizan a los sujetos, sus comportamientos, fenómenos sociales y el contexto donde éstos se desenvuelven. Denzin y Lincoln (2012, p. 49) presentan una definición inicial y genérica de esta modalidad:

La investigación cualitativa es una actividad situada, que ubica al observador en el mundo. Consiste en una serie de prácticas materiales e interpretativas que hacen visible el mundo y lo transforman, lo convierten en una serie de representaciones que incluyen las notas de campo, las entrevistas, las conversaciones, las fotografías, las grabaciones y las notas para el investigador.

A partir de las entrevistas que llevé a cabo para esta tesis recabo datos procesados, posteriormente en información. Esto me permite reconstruir y analizar la realidad de las unidades de análisis seleccionadas en un contexto particular como fue la pandemia. Esta metodología habilita, además, interpelar al otro, interpretar las respuestas y reconstruir esa realidad contrastadas a un marco teórico, el cual delimita desde donde me paro yo como observadora.

Hernández Sampieri et al. (2015) postulan que una investigación es cualitativa cuando se quiere estudiar un fenómeno a partir de la perspectiva de los involucrados, en su propio ambiente y en el marco de un contexto determinado. A su vez, Corbetta (2007, p. 47) expone: “En el enfoque cualitativo, la concepción de la investigación como interacción implica un papel activo del sujeto estudiado”. Con base en estos conceptos, surge que la investigación

cualitativa supone el estudio en profundidad de una situación que transcurre en unas coordenadas espaciotemporales que involucran personas, a nivel individual o grupal e impactan en su vida cotidiana. Para llevar a cabo la investigación, el investigador va a vincularse con las personas con el fin de analizar y entender, a través de sus ojos, cómo los involucrados perciben esa situación.

Para estudiar los fenómenos, ya sean sujetos u objetos, los investigadores recurren a materiales empíricos como entrevistas, estudios de casos, historias de vidas, producciones culturales, textos históricos y materiales visuales, interactivos, entre otros. Estos materiales describen la vida cotidiana y los significados que los sucesos tienen para las personas. Asimismo, los investigadores cualitativos emplean prácticas interpretativas interconectadas para comprender lo que estudian y obtener un mejor conocimiento del hecho estudiado del mismo. (Denzin y Lincoln, 2012)

Mi investigación es cualitativa porque me propongo estudiar cómo las bibliotecas universitarias fueron gestionadas durante un período de tiempo específico, en el marco de la pandemia Covid-19. Para llevarla adelante, debo identificar a las personas involucradas a nivel macro en la gestión de las bibliotecas seleccionadas, y establecer un vínculo para conocer cómo ellas se desempeñaron en esa función y durante ese proceso. Aquí tomo los conceptos de Denzin y Lincoln (2012), puesto que, como observadora, me sitúo en un contexto determinado; utilizo materiales para recolectar información y visibilizo el mundo a través de la mirada de mis sujetos de investigación.

A este respecto, Corbetta (2007) explica que la investigación cualitativa no persigue una estandarización, sino que el principal elemento constitutivo es la heterogeneidad de las informaciones obtenidas. Cada caso que conforme una muestra es diferente a otro, en consecuencia, los datos recolectados responden a casos particulares y es ahí donde se manifiestan “las individualidades”.

En este caso, cada directora me respondió de distinta manera según su propia experiencia, y la información que obtuve no fue la misma en todos los casos, y esto da lugar a la razón de ser de mi investigación: la heterogeneidad de las experiencias en las unidades de información seleccionadas dentro de Udelar.

Dentro del enfoque cualitativo, mi investigación es exploratoria porque se sumerge en un contexto que se desarrolló de manera repentina, la llegada del Covid-19 y la correspondiente emergencia sanitaria que llevó al cierre de servicios y comercios, la

modificación en las actividades educativas y la transformación al teletrabajo en aquellas actividades que lo requirieron y en las cuales era posible. Estas medidas llevaron a gestionar el riesgo que el Covid-19 implicaba.

Respecto a los estudios exploratorios, dice Hernández Sampieri et al. (2015): “Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto en particular, indagar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias” (p. 91).

Este alcance permite determinar o delimitar áreas o contextos de estudio, que en el caso de esta investigación son las bibliotecas universitarias, las cuales, para continuar trabajando, tuvieron que ajustarse a las medidas sanitarias comunicadas por el gobierno.

5.2 Selección de la muestra

Para realizar la selección de la muestra tomé la tercera parte del total de bibliotecas de la Universidad de la República localizadas en Montevideo (18). Seleccioné dos bibliotecas por cada área académica de la Udelar: Área Social y Artística, Área Ciencias de la Salud, Área de Tecnologías y Ciencias de la Naturaleza y el Hábitat. Considero que este criterio es equitativo, ya que abarca de manera equilibrada a las tres áreas académicas. Cumpliendo así, mi propósito de conocer todas las realidades posibles. No obstante, a nivel operativo fue necesario recurrir a una muestra variada para presentar varias experiencias desde un mismo punto de partida: la gestión durante la pandemia Covid-19.

La categoría metodológica para la creación de la muestra se basa en las muestras diversas o de máxima variación: “estas muestras son utilizadas cuando se busca mostrar las distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado, o bien documentar la diversidad para localizar las diferencias y coincidencias, patrones y particularidades” (Hernández Sampieri et al., 2015, p. 387). Mi propósito es presentar cómo las bibliotecas fueron gestionadas, lo cual cuanto más heterogéneas, mayor representación y diversidad voy a tener.

La muestra está constituida por directoras de unidades de información y en algunos casos participaron jefas de sección, aportando una mirada valiosa extra a lo relatado por las directoras. La elección de entrevistar a las directoras se centra en la gestión a nivel macro:

ellas se encargan de velar por la unidad en su totalidad, guiar el equipo de trabajo (dividido por secciones), contando para esto último con mandos medios denominados jefes; a su vez, las directoras median entre las bibliotecas y las facultades.

La elección de la entrevista semiestructurada responde a mi interés en conocer la visión de las entrevistadas respecto a cómo se desarrolló la gestión interna de cada unidad durante el periodo seleccionado. Según Guber (2011): “Desde una perspectiva constructivista, la entrevista es una relación social, de manera que los datos que provee el entrevistado son la realidad que este construye con el entrevistador en el encuentro” (p. 71). Además, es la más adecuada debido a que existen puntos esenciales que se busca conocer en cada caso.

5.3 Estudio de casos

Para llevar a cabo una investigación es necesario crear o adoptar el diseño que mejor se ajusta a lo que pretendemos estudiar. Bajo esta premisa, y dado que voy a trabajar pocos casos dentro del universo de las bibliotecas universitarias, y que lo voy a hacer en profundidad, opto por el *estudio de casos* como diseño implementar mi investigación.

Según Ceballos-Herrera (2009, p. 417) “el caso tiene un claro límite físico, social o temporal que le confiere entidad. Tiene unos límites y unas partes constituyentes, es un sistema acotado, algo específico” Los estudios de caso tienen como característica básica que abordan de forma intensiva una unidad, la cual puede referirse a una persona, una familia, un grupo, una organización o una institución (Stake, 1994, citado en Muñiz, s.f.).

Es importante en este tipo de estudios comprender la unicidad y la complejidad del caso, entendiendo por unicidad aquello que lo hace singular —los aspectos distintivos e importantes que se observan desde diferentes ángulos y lo entienden personas allegadas al caso—, y por complejidad, aquellas interrelaciones políticas, sociales, culturales, económicas que concurren dentro del contexto del caso (Creswell, 1998; Guba y Lincoln, 1985; Stake, 1995; Yin, 2003, citados en Ceballos-Herrera, 2009).

Dentro de los estudios de casos existen dos categorías (Stake, 1994, citado en Muñiz, s.f.): intrínseco, que se concentra en comprender un solo caso, e instrumental, donde se toman varios casos “para investigar, una situación paradójica, una necesidad de comprensión general” (p. 16).

A partir de estas exposiciones, mi diseño metodológico es un estudio de casos

instrumental, de carácter colectivo. Las unidades de análisis poseen semejanzas y diferencias y todo se analiza dentro de un contexto específico.

5.4 Herramientas de recolección de datos

Dentro de las técnicas de recolección de datos, selecciono la entrevista por considerarla la más idónea. Mi interés es conocer la experiencia de las directoras, principalmente en lo que respecta a la planificación de servicios durante la cuarentena y la reapertura de las unidades de información en régimen de semipresencialidad, con énfasis en cómo se organizaron los equipos; el vínculo con las autoridades, las otras bibliotecas y las comunidades de usuarios.

La elección de la entrevista semiestructurada responde al interés en conocer la visión de las entrevistadas respecto a cómo se desarrolló la gestión interna de cada unidad durante el periodo seleccionado. Según Guber (2011): “Desde una perspectiva constructivista, la entrevista es una relación social, de manera que los datos que provee el entrevistado son la realidad que este construye con el entrevistador en el encuentro” (p. 71). Además, es la más adecuada debido a que existen puntos esenciales que se busca conocer en cada caso.

La matriz de preguntas se respetó en cada ocasión y se realizaron repreguntas en base a las respuestas obtenidas. Más que búsqueda de datos objetivos, estadísticos, se quiere retratar la experiencia de cada biblioteca elegida.

Afirma Roehl Sybing (s.f.):

Una entrevista semiestructurada es ideal cuando se desea explorar las experiencias y perspectivas de los individuos en torno a un tema en particular. También es importante tener una agenda de investigación claramente definida con objetivos específicos que puedan abordar los entrevistados. Los objetivos de la investigación pueden orientar las preguntas básicas que se planteen a los entrevistados. (Párr. 14)

En la guía de preguntas tomo algunos de los pilares teóricos de esta tesis, como planificación estratégica; gestión de riesgos; gestión de crisis; comunicación organizacional; biblioteca universitaria durante la cuarentena y la reapertura de servicios; entre otros.

Elaboré 17 preguntas (ver Apéndice B) que abordan los temas ya mencionados, y al momento de las entrevistas fui repreguntando de acuerdo con las respuestas obtenidas, por lo que el orden de las preguntas fue adaptándose durante el transcurso de las entrevistas.

Para conservar el anonimato de las entrevistadas, designé a cada directora, jefe y biblioteca con un número entre el uno y el seis. Ejemplo: Directora 1, Jefe 1, Biblioteca 1; Directora 2, Jefe 2; Biblioteca 2, y así sucesivamente. Hice la recolección de datos entre junio y agosto de 2024. En el Apéndice A figuran las fechas exactas de cada entrevista.

Por razones operativas, hubo entrevistas que se realizaron presencialmente y otras por Zoom. Prioricé la comodidad de las entrevistadas, asegurándoles la seguridad y privacidad de sus datos de forma expresa, a través de un consentimiento informado. Algunas de ellas me entregaron documentación sobre la gestión de sus unidades de información durante la pandemia, que me aportaron una gran ayuda a la hora de hacer el análisis de sus respuestas y tener un contexto mucho más preciso de lo sucedido en ese momento.

5.5 Contexto de la investigación

A partir del 13 de marzo de 2020 se decretó la emergencia sanitaria por la pandemia Covid-19 en Uruguay. En primera instancia, los comercios, instituciones educativas, empresas y organizaciones de diversos rubros tuvieron que cerrar sus puertas con excepción de los servicios básicos como Salud, Bomberos, Policía, entre otros.

Era muy poca la información publicada hasta el momento y el temor se había instalado en toda la sociedad. Las medidas sanitarias para evitar y mitigar el contagio fueron publicadas por el Ministerio de Salud Pública. El Rectorado de la Universidad de la República, como máxima autoridad, comunicaba las medidas que se aplicarían en cada dependencia universitaria.

Las bibliotecas, como parte de las facultades, escuelas e institutos tenían que acatar esas medidas, por lo que también cerraron sus puertas hasta mayo de 2020, cuando la situación sanitaria permitió que los servicios se reanudaran en forma semipresencial durante un horario reducido y con medidas sanitarias como el uso de mascarillas/tapabocas, alcohol en gel en cada puesto de trabajo y el distanciamiento social. La situación sanitaria afectaba a los equipos de trabajo y a las comunidades de usuarios, de funcionarios; en el caso de las bibliotecas, la permanencia del virus en el material también era un foco de medidas extras de higiene. Esto afectó a la circulación de materiales y extremó los cuidados pertinentes.

La cuarentena y el regreso a la semipresencialidad, debieron de planificarse. La planificación estratégica es una hoja de ruta que permite situarnos con respecto a un destino,

a un objetivo. Confluyen las estrategias, políticas, lineamientos que se desarrollarán en nuestra organización para alcanzar los objetivos propuestos, de una manera eficiente.

Colocando al margen que la pandemia fue una época oscura para muchas personas, representa una oportunidad única de estudio, en este caso, de cómo se organizaron las bibliotecas para teletrabajar y planificar el regreso a las instalaciones en una realidad distinta a la que se conocía hasta aquel día de marzo, tomando en cuenta que presentan dos ámbitos de trabajo diferenciados: secciones internas y atención a los usuarios.

Las preguntas que impulsaron esta investigación fueron: ¿Cómo trabajaron las bibliotecas internamente durante la cuarentena? ¿Cómo trabajaron los equipos? ¿Cómo planificaron el regreso a sus sedes luego de trabajar a distancia? ¿Cómo se comportaron los usuarios? ¿Cómo fue el vínculo con las autoridades?

El foco de la investigación es la gestión interna de las bibliotecas, aun así, considero ineludible incluir a los usuarios, puesto que su razón de ser es apoyar las funciones de enseñanza, investigación y extensión universitarias que los involucra. Por otro lado, es necesario estar en comunicación y trabajar con las autoridades de cada facultad, sin las cuales las bibliotecas no podrían funcionar.

5.6 El escenario de investigación

La historia de la Udelar es rica y abarca múltiples etapas de estabilidad y crisis, y esto se traslada, lógicamente, a las respectivas historias de cada una de las facultades e institutos que la integran. Conocer las historias de las facultades, aunque en este trabajo se haga de forma breve, permite contextualizar las historias de sus respectivas bibliotecas, atravesadas, entre otros factores, por sucesos relevantes como las fusiones y divisiones derivadas de las exigencias de las disciplinas que enseñan y de las competencias profesionales. Se seleccionaron dos facultades por área académica, por lo cual, las seis facultades se presentan en este apartado divididas según: Área Social y Artística; Área de Ciencias de la Salud y Área de Tecnologías y Ciencias de la Naturaleza y el Hábitat.

5.6.1 Área Social y Artística

El Área Social y Artística abarca las facultades de Ciencias Sociales e Información y Comunicación. A continuación, ofrezco una breve reseña histórica de cada una de las dos facultades seleccionadas dentro de esta área.

Facultad de Ciencias Sociales. Esta facultad fue establecida por el Consejo Directivo Central (CDC) en 1989, iniciando sus actividades en 1991 (Facultad de Ciencias Sociales, s.f.a). Su historia se remonta al siglo XIX, cuando nace la Facultad de Jurisprudencia junto con la Universidad de la República, el 18 de julio de 1849. En 1878, esta facultad se convierte en Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, año en que también cambió su reglamento y plan de estudios (Informe presentado a la Sala de Doctores por el Vice-Rector de la universidad, 1878).

La historia de las disciplinas comprendidas dentro de las ciencias sociales, como Sociología y Trabajo Social, entre otras, no se encuentran unificadas en un solo documento al momento de redactar este apartado. A partir de la ley 4396, del 30 de junio de 1913, se declara la incorporación de la enseñanza de Sociología en el plan de estudios de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales (Armand Ugon et al., 1930).

Acerca de la creación de la Facultad de Ciencias Sociales, en 1989, según consta en el Archivo General de la Udelar, “nació de la reunión de carreras y disciplinas hasta entonces alojadas en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales —como Sociología y Ciencia Política— o en escuelas dependientes del CDC —como Trabajo Social—” (Udelar, 2024).

La nueva Facultad de Ciencias Sociales se creó para centralizar las actividades de docencia e investigación. Consta de seis departamentos y unidades académicas: Ciencia Política, Economía, Sociología, Trabajo Social, Unidad Multidisciplinaria y Unidad de Estudios Regionales (ubicada en Salto). Estos departamentos ofrecen cursos de grado y posgrado y desarrollan investigaciones. Además, la Facultad colabora con organismos públicos y privados a través de investigaciones y asesorías (Facultad de Ciencias Sociales, s.f.a).

El Departamento de Economía nació en 1988 en el programa de desarrollo y reestructura de ciencias sociales, que finalizó en 1991 con la creación de la facultad. Concentra las actividades de investigación y docencia en el área económica. Es el departamento responsable de las unidades los cursos de economía en las distintas licenciaturas de la facultad (Facultad de Ciencias Sociales, s.f.b).

El Departamento de Sociología, originado del Instituto de Ciencias Sociales en 1958, se estableció formalmente en su actual estructura con el restablecimiento de la democracia en el país, tras la dictadura militar (1973-1985), iniciando sus actividades a partir de 1991 (Facultad de Ciencias Sociales, s.f.c).

El Departamento de Ciencia Política fue creado en 1985, seguido por la Licenciatura en Ciencia Política, en 1989 (Facultad de Ciencias Sociales, s.f.d).

El Departamento de Trabajo Social tiene sus raíces en la Escuela Universitaria de Servicio Social, fundada en 1957, y se integró a la Facultad en 1993 (Facultad de Ciencias Sociales, s.f.e).

La Unidad Multidisciplinaria, creada en 1990, incluye los programas de Historia Económica y Social, Estudios Internacionales y Población, integrando investigadores del área social. En esta facultad existían inicialmente cuatro bibliotecas independientes: Sociología, Economía, Trabajo Social y Ciencia Política (Facultad de Ciencias Sociales, s.f.f).

En 2001 se creó el Departamento de Documentación y Biblioteca y se inició un proceso de unificación que culminó en 2005 con la centralización de las colecciones de los institutos de la facultad en un local de la calle Rodó 1866. La Biblioteca Central se inauguró el 2 de diciembre de 2009 y cuenta, en la actualidad, con 44.000 volúmenes, 615 títulos de revistas académicas y más de 2.500 tesis de grado y posgrado. (Biblioteca de Facultad de Ciencias Sociales, s.f.).

Facultad de Información y Comunicación. La Facultad de Información y Comunicación (FIC) fue creada en 2013 con la fusión de la Escuela Universitaria de Bibliotecología y Ciencias Afines (EUBCA) y la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación (LICCOM). Originalmente llamada Escuela de Bibliotecnia, la EUBCA fue fundada por el ingeniero Federico Capurro el 23 de marzo de 1943, y operaba en la órbita de la Asociación de Ingenieros de Uruguay. En 1945, a partir de la ley 10.638, —presentada por Capurro en su calidad de senador— se incorpora la Escuela de Bibliotecnia a la Universidad de la República, siendo dependiente de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. A partir de 1959, pasa a depender directamente del Consejo Directivo Central (Sabelli, 2013).

De acuerdo con la autora, en 1967 cambió su nombre a Escuela de Bibliotecólogos y Ciencias Afines, y en 1976 agregó el nombre de su fundador. En 1977 se expide el título de Bibliotecólogo, y el 3 de septiembre de 1982, el Rector Interventor de la Universidad resuelve la creación de un grupo de trabajo para estructurar la malla curricular del plan de estudios e

implementar carreras de corta duración, incluyendo Archivología. El grupo estaba conformado por delegados de la EUBCA, de la Dirección General de Planeamiento Universitario y del Proyecto UNI-BID (Udelar-Banco Interamericano de Desarrollo), y fue el encargado de estructurar la malla curricular del plan de estudios de Archivología. En 1987, se crea un nuevo plan de estudio, donde la carrera de Bibliotecólogo se convierte en Licenciatura.

Entre 2008 y 2012 se modifican los planes de estudio; la carrera de Archivólogo se convierte en Licenciatura; y en 2011 se crea la Maestría en Información y Comunicación. Archivología y Bibliotecología comienzan a dictarse también en Paysandú (Sabelli, 2013).

En paralelo, en 1960 surge *Informatio*, el Boletín de la EUBCA, que se publicó en papel hasta 1983, y fue retomado en 1995. Desde 2012 se publica exclusivamente en línea (Sabelli, 2013).

A su vez, la LICCOM se creó en 1980, comenzando sus actividades en 1984, por resolución del Ministerio de Educación y Cultura. Su Comisión Coordinadora dependía del Consejo de la Facultad de Derecho y se dictaron los cursos en el edificio de esa facultad. En 1986 se creó el segundo plan de estudios, y un año después pasó a depender del Rectorado de la Udelar. Entre 1991 y 1992 se trasladó al local donde funcionaba la morgue del ex Hospital Pedro Visca, actual sede de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. En 1995 se crea el tercer plan de estudios y se traslada a un edificio en Bulevar Artigas y Guaná. En el año 2000 se vuelve a mudar, esta vez a la calle Leguizamón, donde había funcionado la sede de la Facultad de Psicología. Ese año, la Asamblea del Claustro de la institución reajusta el final de la formación de grado e incluye los seminarios taller de Publicidad, Periodismo, Audiovisual, Comunicación Comunitaria y Análisis de la Comunicación. En 2012, se crea un cuarto plan de estudios (Facultad de Información y Comunicación, s.f.).

La FIC fue creada el 1 de octubre de 2013 por resolución del Consejo Directivo Central de la Udelar, a partir de la unión de la EUBCA y la LICCOM. Ese mismo mes se designan en forma provisoria sus autoridades. En diciembre de ese año se celebra la primera sesión del Consejo provisorio; se crean el Instituto de Información (ex EUBCA) y el Instituto de Comunicación (ex LICCOM); y se integra a la Facultad el Programa de Desarrollo Académico de la Información y la Comunicación (PRODIC). (Facultad de Información y Comunicación, s.f.)

En diciembre de 2019 se crea el posgrado Especialización y Maestría en Patrimonio Documental: Historia y Gestión, programa que pertenece a la FIC y el Archivo General de la

Udelar. En octubre de 2021 se crea la Especialización en Comunicación de la Ciencia y la Tecnología, un posgrado interdisciplinar que abarca a la FIC y a las facultades de Ciencias y de Química (Facultad de Información y Comunicación, s.f.).

5.6.2 Área de Ciencias de la Salud

Esta área académica incluye las facultades de Medicina y Odontología, las cuales, desde el nacimiento de Medicina, se vieron enlazadas hasta la independencia de Odontología a mediados del siglo XX.

Facultad de Medicina. Se fundó el 15 de diciembre de 1875 como parte de la Universidad de la República, bajo el nombre de Facultad de Medicina, Farmacia y Cirugía, otorgando los títulos de Doctor en Medicina y Farmacéutico. El Dr. Manuel Quintela (1865-1928) cuenta en sus memorias, como decano de facultad, que la carrera de Doctor duraba cinco años, con prácticas desde el primer año en el Hospital de la Caridad (a la postre denominado Hospital Maciel), mientras que Farmacia se enseñaba en boticas con profesores habilitados (Quintela, 1915). Anteriormente, la regulación de la práctica de la medicina, así como la evaluación, mediante exámenes teórico-prácticos, de los títulos de Medicina, Farmacia y ramas afines, estuvo a cargo del Consejo Nacional de Higiene, creado en 1831 con el objetivo de velar por la salud pública. Este consejo cambió su denominación a Junta de Higiene Pública en 1834.

En 1875, bajo el rectorado de Plácido Ellauri, se estableció formalmente la Facultad de Medicina en Montevideo. Durante el segundo rectorado del Dr. Alfredo Vázquez Acevedo (1884-1893) la Facultad comienza a funcionar en el edificio de la Casa de los Ejercicios. En 1908 se creó el Instituto de Química, que posteriormente se volvió autónomo como Facultad de Química, y en 1911 la facultad se trasladó a su actual sede en la calle Gral. Flores 2125. En 1916 se creó la Escuela de Odontología, que se independizó en 1929, cambiando su estatus a facultad.

En el siglo XX, hubo varios acontecimientos más: el 3 de junio de 1961, un incendio afectó gravemente el edificio, especialmente un laboratorio y la Biblioteca. La comunidad universitaria, liderada por la bibliotecaria, Guillermina G. de Gianetto, y el decano, Prof. Dr. Crottogini, rescató parte de la colección dañada (Mundo Uruguayo, 1961). En 1974, se creó dentro de la biblioteca de medicina, el Centro Nacional de Documentación e Información en

Medicina y Ciencias de la Salud (CENDIM), como parte del programa BIREME de la Organización Panamericana de la Salud (OPS). Un año después, la biblioteca adquirió el estatus de Biblioteca Nacional de Medicina, con una colección de obras de autores nacionales. Desde la década de 1980, la biblioteca integra el Sistema Latinoamericano y del Caribe en Ciencias de la Salud, adoptando la metodología de BIREME y automatizando sus bases de datos.

Desde 2007, la biblioteca participa en el sistema LILDBI-LILACS, un repositorio regional de documentación científica en Ciencias de la Salud. Además, es parte del Sistema de Bibliotecas de la Universidad de la República, usando el software Aleph. La biblioteca central (ubicada en calle Gral. Flores) posee una biblioteca sede en el Edificio Polivalente de Parque Batlle.

Facultad de Odontología. Esta facultad tiene sus orígenes estrechamente vinculados a la Facultad de Medicina, constituyéndose como una de las secciones dependientes de la Facultad de Medicina y Ramas Anexas, junto a Farmacia, Patera y Flebotomo. Los estudiantes de Odontología cursaban Anatomía, Fisiología y Patología en Medicina, y realizaban una práctica de dos años en un consultorio dental, con exámenes ante tribunales compuestos mayormente por médicos. (Quintela, 1915; Escudero Morére, 2010)

Mientras fue una rama anexa a Medicina, el curso de Odontología duraba tres años y era impartido por médicos, y recién en 1890 se nombraron docentes dentistas, entre ellos el profesor dentista Antonio Sierra, que enseñaba Anatomía de la boca y la faringe; Patología de la boca y dentaria; y Terapéutica. En 1900 se creó la Clínica Odontológica y se ubicó en el Hospital de Caridad, centralizando allí las prácticas odontológicas (Quintela, 1915).

En 1902, obtuvo su primer laboratorio de prótesis y en 1906 recibió fondos para mejorar la clínica y el laboratorio. El 3 de octubre de 1920, gracias a la realización del primer Congreso de la Federación Odontológica Latino Americana, que se celebró en Montevideo, se adopta esa fecha como día nacional del odontólogo (Escudero Morére, 2010).

La Escuela de Odontología, independiente de Medicina, se creó a partir de la ley del 8 de septiembre de 1921, mientras que la Facultad de Odontología, como tal, fue creada el 18 de junio de 1929 por la Ley 8433. En 1930, se colocó la piedra fundamental para la construcción de la sede de la Facultad, inaugurada en 1940 en avenida Las Heras. (Facultad de Odontología, s.f.).

En cuanto a la biblioteca de Odontología, según la reseña de la Biblioteca Virtual de Salud Odontología, su colección inicial de libros perteneció a la Biblioteca Central de Medicina, con libros de Anatomía, Fisiología y otras materias comunes. La biblioteca de Odontología se ubicaba en la Sala de Dirección del edificio de la Sección Odontología, y luego se trasladó a otra habitación, con una Sala de Lectura dentro del Museo de Odontología. (Biblioteca Virtual de Salud Odontología, s.f.).

“Consideramos que [la biblioteca] fue creada como tal cuando se creó la Facultad de Odontología, en 1929, aunque antes era la Escuela de Odontología y la biblioteca tenía, desde 1920, una colección aparte (un mueble)” (Patrón, comunicación personal, 9 de abril de 2024). En la primera mitad del siglo XX, la colección estaba mayormente en francés, inglés y español, con revistas también en portugués, italiano y alemán. En 1974, al igual que otras facultades de la Udelar, cambió su denominación a Departamento de Documentación y Biblioteca.

En 1988, adoptó el Sistema de Información Bibliográfica de la Universidad de la República (SIBUR). En la década de 1990 se creó el Programa Central de Adquisiciones Bibliográficas (PCAB) para centralizar la compra de publicaciones y bases de datos. A partir de 1994, se implementaron cambios para facilitar el acceso a recursos documentales. En 2004, la biblioteca se unió al Consorcio Iberoamericano para la Educación en Ciencia y Tecnología (ISTEC) y en 2006 al Proyecto Biblioteca Virtual en Salud (BVS), coordinado por BIREME. En 2009, la revista de Odontoestomatología se incorporó al portal SciELO Uruguay, y se lanzaron nuevos servicios de comunicación.

En 2010 se comenzó a usar el software Automated Library Expandable Program (Aleph) para la catalogación y préstamo, integrándose al Sistema de Bibliotecas de la Udelar. Entre 1995 y 2001 el sistema para préstamos se basaba en un software a medida, que era paralelo al préstamo manual, y entre 2001 y 2009 se utilizó un software llamado Empréstitos (EMP). Para la catalogación automatizada, antes de usar el Aleph se usaba Microisis y luego Winisis (Patrón, 9 de abril de 2024, comunicación personal). Aleph es un software integrado de gestión de bibliotecas, adquirido por la Udelar, que fue implementado en todas las bibliotecas integrantes del Sistema de Bibliotecas de la Universidad de la República (BiUR). En 2011, la carrera de Odontología fue acreditada por el Sistema ARCU-SUR, y en 2015 comenzó a enviar documentos al Repositorio Institucional de la Udelar (COLIBRÍ). En 2017 se realizaron modificaciones físicas en la biblioteca y se migró al sistema ABCD. En 2018, se acreditó nuevamente la carrera por ARCU-SUR, y se aprobaron nuevas normativas de uso de las salas

de lectura. (Facultad de Odontología, s.f.).

Actualmente, la biblioteca cuenta con tres secciones: Capacitación y Préstamo, Desarrollo de Colecciones y Procesos Técnicos, según el organigrama aprobado en febrero de 2024. Trabajan en ella siete funcionarios: seis Licenciados en Bibliotecología y un pasante. Desde 1998, solo profesionales y estudiantes han trabajado en la biblioteca. (Patrón, comunicación personal, 9 de abril de 2024).

5.6.3 Área de Tecnologías y Ciencias de la Naturaleza y el Hábitat

En este apartado presento las facultades elegidas dentro de esta área: Facultad de Ciencias y Facultad de Veterinaria.

Facultad de Ciencias. La Facultad de Humanidades y Ciencias fue creada en 1945, época en la que estaban bajo la órbita universitaria, las humanidades y las ciencias exactas y naturales. Según Wschebor (1998), en esa época las ciencias básicas estaban para promover los estudios desinteresados y no para profesionalizar las ciencias. Hacia 1967, el rector Óscar Maggiolo concibió el Plan de Reestructuración de la Universidad (Conocido posteriormente como *Plan Maggiolo*), enfocado en la creación de institutos dedicados a la investigación y la enseñanza de las ciencias naturales y experimentales, y de las ciencias sociales.

A principios de 1970, el clima político de Uruguay empezaba a ser inestable; en julio de 1973 se produce el golpe de Estado que dio paso a 12 años de dictadura, y en octubre de ese mismo año la universidad es intervenida. El *Plan Maggiolo* quedó entonces congelado y muchos uruguayos se radicaron fuera del territorio. Al regreso de la democracia, en 1985, desde la universidad se gestó la incorporación de la investigación “como la gran herramienta de liberación del pensamiento, en el campo de las ideas, de la cultura, de la ciencia, de la tecnología y de la producción industrial” (Wschebor, 1998).

Gracias a los jóvenes estudiantes que pudieron volver a la universidad, los científicos que se quedaron en el país y los que retornaron, el proyecto de creación de una Facultad de Ciencias se hizo más palpable. Fue cuando el contador Samuel Lichtensztein regresó al rectorado y convocó al matemático Mario Wschebor como asistente académico, cargo que este aceptó de inmediato, impulsándolo a retornar al país. Lichtensztein propuso al Consejo de Facultad de Humanidades y Ciencias un proyecto para crear dos facultades hermanas: una de ciencias naturales y exactas y la otra de ciencias sociales y humanidades.

Un antecedente directo de la actual facultad es el Programa de Desarrollo de las Ciencias Básicas (PEDECIBA), creado en 1986 mediante un convenio entre el Ministerio de Educación y la Udelar, “con la participación activa del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)” (Programa de Desarrollo de las Ciencias Básicas, s.f.) Desde 1995, la ley de presupuesto nacional lo estableció como programa permanente. Los objetivos del Pedeciba apuntaban en dos direcciones: la creación de un sistema interdisciplinario de alto nivel, estable y permanente, para apoyar y fomentar la investigación científica, y la formación de recursos humanos en las disciplinas científicas básicas, con el fin de capacitarlas para insertarse en la comunidad académica y en el sector productivo, público y privado (Programa de Desarrollo de las Ciencias Básicas, s.f.).

Con estos objetivos y un proyecto de facultad propia, la ciencia podía desarrollarse gracias a profesionales con un alto nivel de calificación, y llevaría adelante la misión de fortalecer las estructuras académicas nacionales y buscar ese valor agregado al conocimiento y la innovación. De acuerdo con Facultad de Ciencias (2015), una comisión que había sido encargada de evaluar la viabilidad de la nueva facultad se proponía “aportar a Uruguay pensamiento crítico y constructivo en el ámbito de las ciencias” y brindar “la herramienta básica con la que cuenta la humanidad para su transformación y superación: la ciencia” (p. 16).

Fue en ese contexto “que se proyectó la creación de una nueva profesión en el país: el científico profesional, con formación de posgrado” (Facultad de Ciencias, 2015, p. 16).

El Consejo Directivo Central, evaluando el trabajo de la comisión *ad hoc*, aprobó el proyecto y creó la Facultad de Ciencias Naturales y Exactas, cuyas primeras autoridades interinas fueron designadas el 20 de noviembre de 1990, comenzando a funcionar en abril de 1991.

A instancias de su trabajo en favor de la creación de la facultad, Wschebor fue nombrado primer decano, y en la actualidad, la sede de esa casa de estudios lleva su nombre. Un actor destacado en la fundación de la nueva universidad es el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICYT). Este organismo estatal tiene como cometido impulsar el desarrollo de la ciencia y tecnología, y fue el encargado de solicitar un préstamo al Banco Interamericano de Desarrollo, en 1991, lo que constituyó la primera medida que hizo posible la materialización de esta facultad.

Una parte del préstamo se usó para construir la sede, sobre un terreno universitario

que iba a ser destinado a viviendas estudiantiles en el barrio Malvín Norte. También se invirtió en equipamiento de laboratorios docentes, de investigación, un centro de documentación y una biblioteca. El proceso de construcción se prolongó entre 1988 y 1998, tal como había sido proyectado (Wschebor, 1998).

La puesta en marcha de la Facultad de Ciencias se vería compartida por la creación de Facultad de Ciencias Sociales, surgida de su desvinculación de la actual Facultad de Derecho. Las áreas disciplinarias que componían la facultad eran: Matemática, Física, Bioquímica, Ciencias Biológicas, Química, Geología y Meteorología, siendo las dos últimas de enseñanza de grado, y las anteriores de grado y posgrado. Según consta en la memoria como decano de Wschebor (1998), la estructura académica estaba conformada de cinco institutos: Biología, Física, Geociencias, Matemática y Química. Algunos de ellos se incorporaron de su antecesora, la Facultad de Humanidades y Ciencias, incorporándose la Facultad de Química, el Centro de Investigaciones Nucleares y la Cátedra de Geología, que venía de la facultad de Agronomía.

En la actualidad, la estructura académica de la Facultad de Ciencias está conformada por los institutos de Biología, Química Biológica, Ecología y Ciencias Ambientales, Ciencias Geológicas y Física, y por los Centros de Matemática e Investigaciones Nucleares y el Departamento de Geografía. Consta de un importante número de laboratorios y grupos de investigación con más de 100 líneas de trabajo (Facultad de Ciencias, s.f.).

Al respecto de la biblioteca de esta facultad, la historiadora París de Oddone, en su libro *Historia y memoria: medio siglo de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación* (París de Oddone et al., 1995), menciona que en 1947 la biblioteca tuvo una asignación de tres mil pesos y que recibió 4.000 volúmenes por concepto de donaciones, los cuales fueron gestionados por el consejero y profesor Dr. Emilio Oribe, además de un aporte de 500 volúmenes por parte del gobierno de Francia, y otro de 1.500 pesos por parte de la propia Udelar. Ese año, el equipo de trabajo se conformó por una bibliotecaria y un año después fue contratado un auxiliar.

Paulatinamente se fueron conformando las bibliotecas de los institutos y laboratorios de Historia, Filosofía, Astronomía y Biología con numerosos ejemplares (París de Oddone et al., 1995). En 1974, un año después de iniciado el gobierno militar, a través de un comunicado del decano interventor Miguel Ángel Klappenbach, las bibliotecas de institutos y laboratorios quedaron centralizadas bajo la órbita de la Biblioteca Central de la Facultad de Humanidades y Ciencias, por lo que los funcionarios de las bibliotecas auxiliares pasaron a prestar servicios

en la Biblioteca Central, aunque podían concurrir a trabajar en las unidades auxiliares, previo acuerdo con la directora de la Biblioteca Central. Hasta marzo de 1980, tanto la biblioteca como otras oficinas y departamentos de la facultad funcionaron en el local de la calle Juan Lindolfo Cuestas hasta su traslado a calle Tristán Narvaja 1674, sede de la futura Facultad de Ciencias a partir de 1995 (París de Oddone et al, 1995).

De acuerdo con Mario Wschebor (1998), una vez creada la Facultad de Ciencias, en 1991, dentro de los servicios de apoyo a la enseñanza, la prioridad fue dada a la biblioteca y al Centro de Documentación Científica, aunque no contaba con funcionarios. Para el año 1998, la biblioteca contaba con 14 funcionarios. La facultad priorizó también en la formación de personal técnico, mediante pasantías a otros centros de documentación, como el Centro Nacional para la Investigación Científica de Francia (Velázquez y Faget, 2024, comunicación personal, junio de 2024) y visitas de expertos, y también con la adquisición de materiales bibliográficos de naturaleza diversa, para lo cual destinó buena parte de su presupuesto (Wschebor, 1998). Para ese entonces existían dos bibliotecas además de la central, las pertenecientes al Instituto de Química y al Instituto de Matemáticas. A lo largo de la década de los 90, se manejaba la base de datos MicroISIS, mientras que el sistema de préstamos fue el LEMB (Velázquez y Faget, 2024, comunicación personal, junio de 2024).

En la actualidad, esta biblioteca comprende 34.000 obras monográficas y 1800 títulos de revistas, siendo la base de su acervo la colección de ciencias básica de la biblioteca de la Facultad de Humanidades y Ciencias (FHyC, 1945-1991) (Biblioteca de Facultad de Ciencias, s.f.).

Facultad de Veterinaria. El 23 de noviembre de 1903, durante el rectorado del Dr. Claudio Williman y bajo la presidencia de José Batlle y Ordóñez, se comenzaron a impartir estudios veterinarios en el Instituto de Higiene Experimental de la Facultad de Medicina, con una matrícula de nueve estudiantes. En 1906, se decreta la creación de la Escuela de Veterinaria y la Escuela de Agronomía, dependientes del Consejo Universitario. En 1907 asume la dirección el veterinario norteamericano Dr. Daniel Salmon, y la escuela se traslada a la Quinta de Pereira, en la calle Rivera 310, donde se ubicaron la Dirección, Secretaría, Biblioteca, aulas y laboratorios de Bacteriología e Histología. (Facultad de Veterinaria, s.f.)

A partir de la ley del 28 de diciembre de 1908, las escuelas de Veterinaria, Agronomía y Comercio, entre otras, se separan de la Universidad y se incorporan al Ministerio de

Industrias. Con este cambio, Veterinaria se traslada a la Quinta Taranco, en la actual calle Alberto Lasplaces 1550 (Facultad de Veterinaria, s.f.).

En 1910 comenzó la publicación de la Revista de Medicina Veterinaria, que cesó en 1912. Ese año se reorganizó la escuela, aumentando el número de docentes y personal administrativo, y mejorando los servicios. El 5 de enero de 1933, la escuela se reincorporó a la universidad como Facultad de Veterinaria (Facultad de Veterinaria, s.f.).

La biblioteca de Veterinaria nace a partir de que, en 1918, a través de una ley de reorganización de la Escuela, se aprobaran un nuevo plan de estudios y se asignara un nuevo presupuesto, incluyendo fondos para la biblioteca que, según registros encontrados, constaban de 1200 pesos para el prosecretario bibliotecario y 360 pesos para libros. En 1929 comenzaron a publicarse los Anales de la Escuela de Veterinaria del Uruguay. Para 1933, la biblioteca estaba abierta cuatro horas al día, era de libre acceso y mayoritariamente funcionaba con préstamo de sala, en un edificio propio (Santestevan, 2008).

En 1974, se convirtió en el Departamento de Documentación y Biblioteca, con secciones de Adquisiciones, Préstamo, Hemeroteca e Información y Servicios Auxiliares. En 1988, la Sociedad de Medicina Veterinaria del Uruguay firmó un convenio con la biblioteca para enviar 350 ejemplares de su revista a la Base internacional de Datos CAB. Entre 1980 y 1990, la biblioteca adoptó el Sistema de Información Bibliográfico de la Udelar (SIBUR) para unificar la catalogación de libros (Santestevan, 2008).

Desde 2022 hasta la actualidad, la Facultad de Veterinaria se encuentra en ruta 8 km. 18 en Montevideo.

5.7 Mi rol como investigadora

Llevar a cabo una investigación cualitativa comprende enfocarse en lo que viven los individuos, cómo lo viven y el impacto de lo ocurrido en sus vidas. Dicho enfoque no se basa exclusivamente en datos que se puedan expresar únicamente con estadísticas, por ejemplo, pues perderían la esencia de la investigación, que refleja aquello que no está a simple vista.

“Los investigadores cualitativos hacen énfasis en la naturaleza esencialmente valorativa de la investigación. Formular preguntas y construyen respuestas, que permitan destacar el modo en que la experiencia social es creada y dotada de sentido”, afirman Denzin y Lincoln (2012, p. 62).

En este apartado desarrollo brevemente el término *reflexividad* y la forma como este me sitúa en el rol de investigadora y tesista. Burawoy (2018, p. 12) afirma: “Como científicos sociales nos enfrentamos a un peculiar dilema: somos parte del mundo que estudiamos”. Esta cita me parece ilustrativa de lo que sucede con investigadores sociales, sean principiantes o expertos. Como personas que realizamos investigaciones no podemos adoptar la posición positivista de ser neutrales, objetivos, y observar el problema de investigación y sus actores desde un margen seguro.

Somos seres humanos, por naturaleza subjetivos, que solo podemos mirar desde nuestros ojos (metafóricamente) a los demás, a nosotros y los fenómenos que ocurren. Guber (2011, pp. 45-46), tomando la obra de Bourdieu, explica que, en la literatura antropológica de la década de 1980, la reflexividad es tomada como la conciencia del investigador sobre sí mismo y sus condicionamientos sociales y políticos, entre otros, a la hora de realizar trabajo de campo. La autora habla de tres dimensiones del investigador en el trabajo de campo:

1. La posición del investigador en el campo académico.
2. La posición epistemológica y teórica del investigador.
3. La posición que toma frente a los actores involucrados en el problema de investigación

Estos aportes evidencian que como investigadores tenemos una línea de pensamiento y nos desarrollamos en un determinado contexto, al punto que nuestra personalidad determina en alguna medida la forma en que observamos y aprehendemos la realidad. Estamos insertos en una sociedad que cambia a nivel político, económico, social y cultural, y tenemos una forma única y personal de pararnos ante el fenómeno a estudiar, y a la vez cumplimos un rol dentro de la universidad o instituto al que pertenezcamos. Todos estos aspectos son determinantes a la hora de desarrollar nuestra investigación.

Al relacionar las teorías mencionadas con este trabajo, en particular me surge la siguiente interrogante: ¿Qué aporta esta tesis de posgrado como trabajo académico creado desde mi perspectiva subjetiva?

Se trata de una investigación sobre la gestión de seis bibliotecas universitarias de la Udelar durante la emergencia sanitaria derivada de la pandemia por Covid-19, llevada a cabo, en ese entonces, por una licenciada en Bibliotecología que trabajó durante el periodo mencionado, habiéndose recibido en pandemia, en una de las bibliotecas seleccionadas, y

cuya experiencia la impulsó a investigar lo sucedido en otras unidades de información.

Esta descripción encierra una visión parcial que interpela aspectos bibliotecológicos, de gestión y de comunicación dentro de organizaciones con finalidades específicas. Esto me interpela como una investigadora inserta en una sociedad, dentro de la cual encontré el problema de investigación, el cual estudié bajo determinados parámetros objetivos, enmarcado en teorías y métodos cualitativos, con el fin de comprender e interpretar la realidad en la que se enmarca ese problema, todo esto desde mi subjetividad y mi vínculo con esa realidad. Es aquí donde entra en juego el término *reflexividad*.

Según De la Cuesta-Benjumea (2011, p. 1), la reflexividad “expresa la conciencia del investigador, habla de su conexión con la situación de la investigación”, y subraya que se trata de un proceso en el cual el investigador vuelve sobre sí mismo para examinar críticamente el efecto que tiene sobre el estudio y el impacto de las interacciones con los participantes.

En mi caso, la elección de este tema deriva de una experiencia profesional que viví y que me impulsó a conocer la realidad de otras bibliotecas universitarias de la Udelar, aunque mi foco sea desde la visión de la gestión. Vi y viví parte del proceso de trasladar un servicio de su local a mi casa; de suspender tareas habituales o reemplazarlas por otras; de perder el contacto cara a cara con mis compañeros y usuarios; de regresar de forma paulatina a la presencialidad en medio de una situación sanitaria grave y en ocasiones crítica; de la forma como la biblioteca en la que trabajaba en ese periodo se rearmó para seguir funcionando eficientemente a pesar del contexto de pandemia y en régimen de semipresencialidad.

A partir de esta experiencia, tomé conciencia de mi interés en generar conocimiento sobre la gestión de bibliotecas en un período tan particular de la historia de Uruguay —y del mundo todo—, y asegurarme que, en el futuro, haya un registro de lo que significó lo que percibo que fue como *capitanear barcos en medio de un mar turbulento que parecía no tener un fin próximo* (reflexión mía al respecto de la situación), aunque visto en retrospectiva, el período de cuarentena duró menos de dos meses, aunque pareció mucho más.

Retomo en este punto el concepto de reflexividad para indicar que ser investigadora no implica estar ajeno y analizar fríamente un problema de investigación, por el contrario, según explica Torres-Quintero y Granados-García (2023, p. 5):

Se trata de aceptar sin mayor conflicto y más bien como una decisión política que en la generación de conocimiento no somos neutrales; entramos al campo de estudio con intereses de indagación, valores y emociones que condicionan nuestra mirada y tenemos apuestas teóricas, éticas y políticas que inciden activamente en la producción

de las realidades que conocemos.

Nuestra forma de ver el mundo, por tanto, condiciona los hilos de nuestra investigación, en el sentido de que, en lo que a construcción de conocimiento se refiere, basta leer un artículo o tesis para visualizar que responde a coordenadas espacio temporales; a determinadas corrientes teóricas; y al interés particular del investigador. Aquí, Heritage (1991, citado en Guber, 2011), explica la incidencia de la reflexividad en la investigación social:

1. Los relatos del investigador son comunicaciones intencionales sobre una situación determinada, siendo no meras descripciones, sino que son productoras de las mismas situaciones que describen.
2. Los fundamentos epistemológicos en las ciencias sociales son los mismos del sentido común, fundamentos que operan bajo la misma lógica.
3. Los métodos en la investigación social son los mismos que en la vida cotidiana, ambos sirven para generar conocimiento.

Denzin y Lincoln (2012, p. 84) afirman: “Toda investigación es interpretativa; en alguna manera, es el resultado de las creencias y los sentimientos del investigador sobre el mundo, sobre la manera de estudiarlo y comprenderlo”. Estoy de acuerdo con esta afirmación, puesto que las construcciones de conocimiento son subjetivas y colaborativas —esto ocurre en mayor medida en las ciencias sociales— gracias al rol activo que tienen los sujetos investigados y la posición que toma el investigador. Aun así, perteneciendo al colectivo bibliotecológico, desde un rol operativo y no desde la gestión, me propongo llevar a los lectores de esta tesis, las experiencias, plasmadas a través de entrevistas, sobre los tópicos que atraviesan mi investigación.

5.8 El caso que marcó el inicio

Durante 2020, año en que surgió la pandemia por Covid-19, me desempeñé como asistente de biblioteca en la sección Circulación del Departamento de Documentación de la biblioteca de la Facultad de Veterinaria. Mi decisión de imprimir mi experiencia en esta unidad de información se debe a que coincidió con el inicio de la pandemia, una época marcada por la propagación vertiginosa del virus y una gran incertidumbre en toda la población, a raíz de las medidas sanitarias que se actualizaban a veces de un día para otro, entre otras razones, porque las investigaciones científicas se realizaban a medida que el virus avanzaba a nivel

mundial. Esto hizo con que en Uruguay —como en muchos otros países— los Gobiernos nacionales, y en el caso de la Udelar, el Rectorado y los Consejos, se vieran obligados a ir tomando resoluciones casi a diario, en base a monitoreos de un virus desconocido hasta ese momento.

Ya en 2021 había un mayor conocimiento del virus y su forma de afectar la salud humana, lo que permitió tomar medidas más precisas a todo nivel y en todos los ámbitos. En el caso de las bibliotecas universitarias, las líneas de acción fueron ajustándose a las nuevas directrices impartidas por las autoridades.

En Uruguay, el anuncio de los primeros casos ocurrió en la tarde del viernes 13 de marzo de 2020. Ese día había transcurrido con normalidad, hasta que, poco antes de la hora de cierre, fue dada a conocer la emergencia sanitaria. A partir del lunes 16, varias secciones, entre otras la de Circulación, comenzaron a funcionar por teletrabajo. En el caso de esta sección en particular, esto supuso que fueran asignadas nuevas tareas, como por ejemplo la búsqueda de materiales electrónicos que estuvieran disponibles a texto completo sobre Veterinaria, en bases de datos como Timbó Biblo¹⁰, Science Direct y Springer (estos últimos, contenidos en Timbó Foco), otras bases dentro de Timbó Foco, entre otros.

A su vez, se respondían correos electrónicos y mensajes enviados por los usuarios a través de redes sociales y mensajería instantánea; se difundían las medidas sanitarias vigentes y se informaba sobre cómo seguirían funcionando los servicios de la biblioteca. Además, se atendía a los usuarios; se realizaban tareas de apoyo a otras secciones —como por ejemplo la de Procesos Técnicos, subiendo las tesis de grado y posgrado que iban llegando al repositorio Colibrí—; se revisaban las bibliografías utilizadas en los cursos, para corroborar que formaran parte de nuestras colecciones. Las secciones como Hemeroteca, Referencia y Procesos Técnicos continuaron con sus tareas habituales, y el personal no bibliotecológico, compuesto por una administrativa, una persona de servicios generales y un encuadernador, realizaban tareas de apoyo a la sección de Procesos Técnicos, revisando los registros del catálogo Biur en busca de errores tipográficos, y a la de Hemeroteca, descargando números de revistas de acceso abierto.

Para mediados de mayo de 2020, los servicios empezaron a reabrir paulatinamente. Este regreso a la presencialidad se realizaba respondiendo a las condiciones sanitarias de ese momento, siendo esta biblioteca una de las primeras en reabrir sus puertas. Para la

¹⁰ Dejó de funcionar durante la pandemia, más información en: <https://biblo.timbo.org.uy/>

elaboración de protocolos de funcionamiento de la biblioteca nos basamos en las medidas sanitarias del MSP, de la Organización Panamericana de la Salud (OPS/OMS) y de la IFLA. Entre las principales medidas se encontraban:

Para usuarios y funcionarios:

- Uso de mascarilla.
- Lavado de manos y uso de alcohol regularmente.
- Distancia de 2 metros entre las personas.
- No estar en contacto con personas portadoras de Covid-19

Para funcionarios:

- Respetar el protocolo de funcionamiento de biblioteca.
- Trabajar en equipos pequeños
- Readaptar el protocolo de acuerdo con las últimas medidas emitidas por el gobierno
- Restringir el acceso de personas a las instalaciones y la permanencia en los espacios.
- Establecer la cuarentena de los materiales devueltos.
- Coordinar los documentos solicitados por los usuarios para su entrega.

La creación del protocolo se hizo de manera participativa. La comunicación interna, uno de los focos de mi investigación, estuvo presente durante el período de pandemia. Los medios más utilizados fueron Whatsapp, correo electrónico y Zoom. En el caso de la sección de Circulación, las integrantes siempre estuvimos en contacto, especialmente durante nuestros respectivos turnos.

En cuanto a las conformaciones de las burbujas de trabajo, se dividió en dos grupos. Cada grupo trabajaba una semana presencialmente y dos de manera remota, minimizando las probabilidades de contagio.

Durante la presencialidad se priorizaba la atención al público, mientras que las demás tareas, como la referencia virtual, ingreso de materiales a la base de datos Aleph, corrección de errores en la base de datos, gestión editorial de la revista, entre otras, se seguían haciendo de manera remota.

En la primera semana de apertura, en el horario de 9:30 a 16:00 horas, solo se admitían devoluciones. A partir de la segunda semana comenzaron los préstamos de materiales (previo registro en la agenda habilitada para esos fines). El acceso a la colección cambió su estatus de

estante abierto a estante cerrado, a fin de cuidar los materiales.

La sección Préstamo presentó un cambio en la distribución de espacios: la recepción de materiales pasó a hacerse por la ventana; los materiales eran desinfectados con una solución del 70% de alcohol etílico y puestos por orden de llegada en una estación de cuarentena, ubicada donde antes funcionaba la sala de computadoras. Cada material permanecía en esa estación entre 48 y 72 horas. Las personas a cargo realizaban la desinfección con un rociador para que la solución se esparciera por todo el material de manera uniforme. Una vez rociados, se secaban con toallas secantes; las personas usaban guantes y mascarilla. La solicitud de materiales por parte de los usuarios pasó a realizarse únicamente por correo electrónico o Whatsapp, debiendo brindar sus datos personales y los del material solicitado. Una vez confirmada la disponibilidad de los materiales, y siempre que el usuario no estuviese sancionado, se coordinaba día y hora de la entrega.

El equipo presencial recibía la lista de usuarios y materiales y preparaba los paquetes para préstamo. En caso de que los usuarios se encontraran al mismo tiempo esperando para ser atendidos, se les solicitaba aguardar afuera de la biblioteca, siempre que las condiciones meteorológicas lo permitieran, y guardar la distancia social, además de permanecer con el tapabocas puesto en todo momento dentro de las instalaciones de facultad. La sala de lectura permaneció cerrada para evitar aglomeraciones.

A continuación, presento dos cronologías, una para el año 2020 y otra para 2021, basadas en las publicaciones hechas por la cuenta oficial de la biblioteca en Instagram, donde se reflejan las fluctuaciones en los servicios a raíz de los protocolos derivados de la emergencia sanitaria (ver Tablas 9).

Tabla 9

Cronología de la fluctuación de los servicios de la biblioteca de Facultad de Veterinaria a instancias de los protocolos derivados de la emergencia sanitaria en el año 2020

Fecha	Medidas adoptadas
13 de marzo	Declaración de la alerta sanitaria.
16 de marzo	Inicio del teletrabajo en la biblioteca. Se establece como horario de atención de 9 a 16 horas y se atienden consultas por redes sociales y correo electrónico.
17 de marzo	Renovación de los préstamos vigentes hasta el 13 de abril.
13 de abril	Renovación de los préstamos vigentes hasta el 4 de mayo.
19 a 22 de mayo	Retorno a la presencialidad: se trabaja únicamente con devoluciones. El resto de los servicios se atienden virtualmente y las renovaciones se realizan por teléfono y mediante Biur.
21 de mayo	Se reanudan los préstamos de materiales, previa solicitud a través de un formulario disponible en la web de la biblioteca y en las redes sociales, al cual el usuario accedía a través de un enlace, y en el que debía proporcionar sus datos y los títulos solicitados. A su vez, la sección Referencia y publicaciones impartió talleres virtuales en redes sociales, con dinámicas que apuntaban a mantener el contacto con los usuarios.
17 de agosto	Reabren las puertas de la biblioteca para recibir a los usuarios que quieran renovar, retirar o devolver materiales, sin necesidad de agendarse. El formulario se da de baja; el acceso a la colección y a la sala de lectura siguen prohibidos.
19 de agosto	Se extiende el horario de atención al público: 7:45 a 17:15 horas. Se retoma el ritmo de trabajo extendido y comienza a permitirse la circulación de los usuarios en ciertos espacios de la biblioteca, siempre cumpliendo las medidas sanitarias. En este período del año, el contagio y las muertes habían disminuído en nuestro país.
3 de diciembre	Se anuncia una nueva reducción del horario de atención: de 9:30 a 16:00 horas, debido a un nuevo aumento de los casos por Covid-19.
29 de diciembre	Se extienden los préstamos hasta el 25 de enero de 2021 inclusive

Fuente: Adaptado de la Cuenta oficial de la biblioteca de Facultad de Veterinaria
<https://www.instagram.com/bibliotecafvet/?hl=es>

Durante todo este tiempo, la biblioteca realizó talleres y diversas dinámicas con los usuarios y publicaba sobre los títulos disponibles gratuitamente en bases de datos como Timbó Foco y Timbó Biblio. Además, en todo momento se exhortaba a los usuarios a respetar las medidas sanitarias estipuladas por el Gobierno, el Rectorado y el Consejo de Facultad

Durante la pandemia, la biblioteca continuó trabajando en su sede en el barrio Buceo, en donde actualmente funciona el Campus Luisi Janicki. Paralelamente, se estaban planificando y ejecutando las etapas de mudanza para su actual sede, en Ruta 8 km 18, donde fue inaugurada en noviembre de ese 2021. El quiebre en la narrativa de mi experiencia se debe a mi desvinculación con esta institución.

Si bien mi investigación se centra en la gestión interna de cada unidad de información elegida, considero de interés mostrar la forma como se llevó a cabo la comunicación con la comunidad de usuarios, a través de las redes sociales, durante la pandemia. A instancias de ese interés, esta investigación indaga sobre la experiencia que las bibliotecas seleccionadas tuvieron a este respecto: cómo llevaron adelante la comunicación con la comunidad de usuarios, cómo impactó la pandemia.

5. Análisis de entrevistas

En este capítulo, presento y analizo las respuestas de mis entrevistadas, clasificadas en cuatro categorías de análisis: Adaptación de servicios bibliotecarios; Desafíos y oportunidades; Comunicación; Gestión y planificación bibliotecaria (ver Tabla 10). Vinculo estas categorías con los autores abordados en el marco teórico y agrego nuevos ejes conceptuales, así como autores de referencia a los que he recurrido para enriquecer este análisis.

Tabla 10

Categorías de análisis

Categoría	Descripción
Gestión y planificación bibliotecaria	Implicancias y procesos de gestión de las unidades de información.
Adaptación de servicios bibliotecarios	Analizo la forma como se adaptaron los servicios bibliotecarios para continuar funcionando y cumpliendo a la vez con las medidas sanitarias.
Comunicación	Desarrollo la comunicación en distintos niveles: interno (dentro de la biblioteca); externo (con las autoridades y con los usuarios); y relaciones con las demás bibliotecas de Udelar.
Oportunidades y balances	La pandemia como período de aprendizaje y sus consecuencias y presento las reflexiones respecto al rol del bibliotecólogo durante la pandemia.

Fuente: Elaboración propia

Antes de proceder al análisis quiero aclarar los siguientes puntos. Por un lado, es importante remarcar que algunos datos que obtuve en las entrevistas los voy a mencionar de manera superficial, o incluso los voy a omitir directamente, dado que pueden implicar un riesgo a la confidencialidad y anonimato de las entrevistadas. Por ello, me tomo la licencia de definir cuáles serán desarrollados en profundidad, cuáles mencionados y cuáles omitidos.

Por otro lado, recuerdo que cada directora será identificada con un número en orden correlativo al desarrollo de las entrevistas. El mismo criterio de nombramiento aplica a jefas y bibliotecas. Para el uso de las palabras o expresiones textuales se utilizan las comillas inglesas y la letra en cursiva. El uso de paréntesis rectos sirve para aclarar algún aspecto que es omitido

por las entrevistadas.

6.1 Gestión y planificación bibliotecaria

Uruguay ha vivido varias epidemias a lo largo de su historia, entre otras, las del cólera, la fiebre amarilla y la de gripe. Esta última, ocurrida entre 1918 y 1919, fue la más parecida a la pandemia por Covid-19 en términos de medidas adoptadas para contener la ola de contagios (Pollero, 2020). Cien años después de esta epidemia llegó al país una pandemia de alcance mundial, y el criterio central al que apelaron las autoridades fue el de “libertad responsable”, lo que supuso que no hubo confinamiento obligatorio como ocurrió en otros países.

Para contextualizar la primera reacción del gobierno ante la situación, cabe recordar que la emergencia sanitaria comenzó con el decreto de una cuarentena y la suspensión de las actividades presenciales, con su correspondiente readaptación al trabajo desde casa. Posteriormente, en vista del avance de la pandemia, las medidas se fueron readaptando según la situación sanitaria, aumento o disminución de contagios y decesos, entre otros factores.

6.1.1 De la biblioteca al hogar, la gestión durante la cuarentena

Cuando les pregunté a las directoras sobre las primeras acciones tomadas, sus respuestas reflejaron, entre otros aspectos, la incertidumbre inicial ante un escenario inédito que las llevó a preguntarse: “¿Ahora qué hacemos?”.

“Primero que nada, ¿qué hacemos?, ¿cómo hacemos?”, relata la Directora 3, quien asegura que organizar el trabajo en la cuarentena *“fue difícilísimo”*, dado que el cómo proceder en la biblioteca dependía de las decisiones que se tomaran a nivel de facultad y de los protocolos de Udelar y del gobierno.

De acuerdo con Bonillo et al. (2023), la toma de decisiones se define como: “Como un proceso organizado o curso de acción para escoger entre distintas opciones o alternativas, siguiendo criterios definidos y considerando la información existente” (p. 10)

En este contexto, la toma de decisiones no dependió únicamente de la directora de la biblioteca, sino que hubo diversos actores con roles decisivos en cuanto a la forma de cómo llevar a cabo los servicios: 1. el Poder Ejecutivo, desde donde partieron las medidas sanitarias; 2. el rectorado de la Udelar, encargado de estipular las medidas que se implementaron en la universidad; 3. cada una de las facultades, que debieron asumir las directrices de la

universidad y adaptarlas a su propio contexto para poder aplicarlas, por lo que cada una trabajó a su manera; 4. cada departamento de cada facultad, siendo las bibliotecas uno de ellos.

Esta cadena jerárquica expone que, al no funcionar por sí solas, por estar insertas en sus respectivas facultades, las decisiones tomadas por cada directora dependieron de la forma como trabajó cada facultad. Esto refleja, a su vez, cómo actuaron las autoridades y cómo fue el vínculo entre la biblioteca y la facultad, lo cual retomo en el apartado de 6.3.3. *Comunicación externa: vínculos comunicacionales entre las bibliotecas y las autoridades de autoridades.*

También manifestaron, en general, que transformar el trabajo diario presencial en trabajo remoto fue uno de los principales obstáculos, y en su gran mayoría, apostaron a una comunicación fluida y permanente con sus equipos, como forma de afrontar la situación de la manera más asertiva y cercana.

La comunicación interna permite que los integrantes de una organización se comprometan con alcanzar los objetivos propuestos; la existencia de la comunicación entre los integrantes evita discrepancias y oposiciones, influye en la toma de decisiones, tanto individuales como grupales, direccionadas al cumplimiento de metas organizacionales; y mejora la producción, dado que todos acceden a la misma información y conocen los objetivos establecidos (Brandolini et al., 2009)

La Directora 5 cuenta que para llevar el trabajo presencial a la virtualidad recurrió al armado de equipos de trabajo. Agrega que, en términos de comunicación, apuntó sus esfuerzos a tener una comunicación fluida en dos niveles: *“Uno era con el equipo de jefes, que es el apoyo que tiene la dirección para trabajar (...) Cada uno de los jefes era como el referente de cada grupo, y después también con los compañeros en sí”* (Directora 5).

Garantizar la comunicación diaria con el personal también fue prioritario para la Directora 1, lo cual, en su caso, hacía por correo electrónico. De esta forma, asegura, el grupo se fue *“organizando y acordando qué tareas hacer y qué es lo que se podía hacer a distancia, porque ese era el principal obstáculo, porque la mayoría de las tareas que hacíamos acá no las podíamos desarrollar”* (Directora 1).

La comunicación con los funcionarios de biblioteca, la conformación de grupos y la división de tareas fueron las primeras decisiones que tomaron las directoras. En cuanto a esta apuesta a atender de manera prioritaria la comunicación, Kreps (1995) sostiene: “la

comunicación permite al líder de la organización dirigirla como un todo y adaptarse a las tareas, condiciones y restricciones ambientales cambiantes” (p. 21).

Dado que la comunicación es la que posibilita que la información fluya tanto dentro como fuera de la organización y en ambos sentidos, es decir, recibéndola y transmitiéndola, establecer comunicación con funcionarios y otros actores permite coordinar tareas y contar con una retroalimentación en todos los niveles de la organización. Este aspecto se verá ampliado en el apartado 6.3 Comunicación.

El reto que supuso el pasaje inesperado y abrupto a la virtualidad es ponderado también por la Directora 2, quien plantea que al tener que comenzar a trabajar de manera remota, hubo que repartir las tareas para *“hacer desde casa”*, y se pregunta: *“¿cómo pasar las tareas que vos sacabas, las tenías organizadas de la biblioteca a casa?”* (Directora 2).

Las respuestas expresadas me llevan a una de las definiciones de José Arocena (2013, p. 33): *“Las organizaciones humanas se crean entonces en función de unos objetivos o de una finalidad que debe orientar todas las acciones”*. De hecho, de las respuestas que obtuve surge, a este respecto, que pese a la declaración de emergencia no perdieron el foco en seguir trabajando en función de los objetivos de las bibliotecas, afrontando la readaptación de los servicios con toda la complejidad que este tipo de movimientos suele implicar por lo general, agravada, en este caso puntual, por no tener ninguna preparación previa para llevar los cambios adelante. El resultado de haber adoptado estas acciones junto a sus respectivos equipos hizo que las bibliotecas pudieran seguir funcionando.

El caso de la Directora 4 tiene algunas características excepcionales, si se quiere, en medio del caos generalizado, debido a que, a raíz del perfil de su comunidad de usuarios, contaron con *“mayor tiempo libre, pues no estaban llamados a la primera línea de combate contra el coronavirus”*, por lo que muchos de ellos capitalizaron el tiempo ganado. *“Ellos aprovecharon para actualizarse, para terminar sus maestrías, para terminar sus especialidades. Entonces, tuvimos mucho trabajo colaborando con la gente”* (Directora 4).

En este caso en particular, la comunidad de usuarios vio la crisis sanitaria como una oportunidad de avanzar en sus carreras académicas. Me remito a Kotter (1997), quien, en su producción científica sobre cambio, afirma que estos deben ser vistos como oportunidades para mejorar. Si bien este concepto es de índole organizacional, no puede pasarse por alto que parte de la comunidad de usuarios de esta biblioteca supo transformar en oportunidad para enfocarse en continuar o terminar procesos de formación académica.

En el mismo sentido, la Directora 4 afirma que la biblioteca estuvo trabajando mucho con la gente, es decir, que también la institución encontró en esta situación de emergencia una oportunidad de vinculación y de poder reajustar sus servicios y hacerlos más convenientes para sus usuarios.

Avisar a los funcionarios para que no concurrieran a sus lugares de trabajo, crear grupos de Whatsapp para garantizar la comunicación y reunirse a nivel de dirección, para definir los pasos a seguir, son las primeras medidas que menciona la Directora 6. *“No se sabía bien cómo se iba a continuar (...) Además, en ese momento ni siquiera se veía a nivel mundial; iban a estar permanentemente comunicando cómo seguía”* (Directora 6).

Las bibliotecas universitarias cumplen funciones subsidiarias enfocadas en la formación, investigación y docencia mediante el desarrollo de colecciones acordes a estos enfoques. Asimismo, a través de servicios internos y de atención al público adecuados, garantizan el acceso a información mediante fuentes de calidad (Merlo Vega, 1998). En este sentido, a instancias de un escenario de excepción, cada biblioteca transformó su realidad de acuerdo con sus posibilidades y en base a las necesidades de sus respectivas comunidades y entornos, destacándose con relación a estos, las medidas y líneas de acción de las facultades y el Rectorado de Udelar.

Katz y Kahn (1989) hablan de las organizaciones como receptoras y emisoras de insumos en un intercambio con su organización mayor y su ambiente, pues en la pandemia no fue la excepción. Las bibliotecas trabajaron en conjunto con las facultades, comunidad de usuarios, otras bibliotecas y otros *stakeholders*. Los vínculos con los usuarios, las autoridades, las editoriales, las demás secciones de las organizaciones mayores, se vieron afectados a nivel organizacional, al mismo tiempo que las restricciones distanciaron a las personas a nivel físico. A nivel interno, se vio afectada la cultura organizacional al haberse perdido los espacios de socialización en términos de tiempo y espacio, como se hacía habitualmente. Brandolini et al. (2008, p. 15), proponen la siguiente definición de cultura organizacional:

La cultura organizacional es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización.

La importancia de la cultura organizacional radica en que determina la forma como se

configura la propia organización. En este caso, la implementación de la cuarentena realizó una modificación temporal en la cultura, dado que se pasó de la forma habitual de operar —el trabajo presencial— a implementarse una forma novedosa para las unidades de información actuales: el teletrabajo. Con el correr de los meses, a medida que se reajustaron las disposiciones sanitarias, lo que permitió trabajar en régimen de semipresencialidad; la cultura se readaptó entonces a nuevas formas, como la creación de equipos que trabajaban en burbujas hasta que se volvió a la presencialidad plena.

Con relación al impacto y la metamorfosis que sufrió la cultura organizacional de cada biblioteca, no se indagó profundamente durante las entrevistas. Igualmente, considero que la cultura volvió a su punto prepandémico una vez que la emergencia sanitaria fue debilitándose hasta que se decretó su fin.

En el plano externo, el vínculo de cada biblioteca con su respectiva macro organización y con su entorno también experimentó modificaciones significativas, puesto que cambió la forma de llevar adelante sus servicios, tanto en el contacto con las personas como en el desarrollo de las colecciones.

Implementar el pasaje de las acciones al mundo digital y a distancia, cuando aún hoy las bibliotecas son mayormente físicas y presenciales, fue un desafío según las entrevistadas. No obstante, ¿podría decirse que fue también una oportunidad? ¿Acaso la crisis que estoy abordando pudo haber configurado para las bibliotecas una oportunidad de expandirse más allá de las paredes de sus edificios y descubrir otros terrenos en la virtualidad? Porque, si bien es cierto que las bibliotecas ya cuentan con algunas colecciones en formato digital —donde también dependen de la disponibilidad de bases de datos—, este cambio abrupto; este salto inesperado a una realidad ni siquiera imaginadas horas antes de su irrupción, fue un propulsor y acelerador de cambios, los cuales, bien gestionados, representan una oportunidad para brindarles a las bibliotecas otros territorios que explorar.

La declaración de la emergencia sanitaria, el 13 de marzo de 2020, conllevó una readaptación en las formas de trabajo dentro de la Udelar y en casi toda la sociedad. Esto debió hacerse de forma casi inmediata, lo que implicó una planificación *ad hoc*, si la hubo, para seguir trabajando bajo una “nueva normalidad”

La siguiente pregunta se enfoca en cómo fue la planificación de cara a la cuarentena y el teletrabajo, mediante protocolos y nuevas rutinas, entre otros recursos estratégicos. A este respecto, dos de las entrevistadas hablan de la creación conjunta y colaborativa, junto a sus

respectivos equipos, de “rutinas de trabajo”.

Debemos recordar que las crisis ocasionan desequilibrio o quiebre de la rutina de una organización; traen consigo cambios y riesgos. Planificar y ejecutar el plan a través de rutinas, protocolos y otros mecanismos permite tener un panorama global de la crisis, sus causas y proyectar consecuencias; identificar las formas específicas como esta afecta a la organización; y definir líneas de acción concretas que permitan cumplir las metas durante este periodo particular.

Al ocupar el escalafón más alto en términos jerárquicos en sus respectivas unidades de información, las directoras fueron las primeras en observar, a partir de una mirada panorámica, todo el desarrollo de la pandemia con relación a sus implicancias en el trabajo diario. Ellas eran, además, quienes estaban en contacto con los lineamientos y la postura que iba adoptando su facultad, en esos primeros meses, así como los recursos con los que se contaba para comenzar a trabajar en esa “nueva normalidad”.

Veremos en los testimonios los tipos de planeamientos llevados a cabo.

La Directora 1 recuerda que, efectivamente, fue desarrollada *“una especie de rutina de trabajo”* que implicaba definir en forma simultánea qué tareas realizar y la forma de llevarlas adelante. Agrega que se buscó que el trabajo fuera *“colaborativo”*, donde todos tuvieran espacio para hacer aportes, lo que configuró un proceso de elaboración fluido.

En el caso de la Directora 5, también relata la creación de rutinas de trabajo que incluían *“dos herramientas de la planificación”*: las *“minutas”* —que eran semanales y fueron el medio de comunicación por excelencia en los primeros tiempos de pandemia, cuando regía la cuarentena— y los *“memos”*, los cuales *“no tenían una regularidad, pero eran cuando ocurría un quiebre a lo que veníamos haciendo”*. También menciona los grupos de trabajo como herramienta para funcionar y destaca su aspecto *“colaborativo”*. *“Todo el mundo sabía que había grupos, qué es lo que hacía cada grupo de trabajo, qué sostenía ese grupo de trabajo, quién era el referente de ese grupo de trabajo y qué novedades había. En realidad, fue colaborativo de todo el equipo”* (Directora 5).

La colaboración de los equipos de trabajo a la hora de planificar es el pilar fundamental de las organizaciones que aprenden, pues los integrantes vuelcan sus ideas, conocimientos y experiencias para generar cambios y afrontar la crisis. A partir de este postulado nace el concepto de *organización que aprende* u *organización inteligente*. Peter Senge (1992, p. 24) expresa a este respecto:

El verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano. A través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos. A través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él. A través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida.

Los líderes que adoptan este mecanismo de planificación permiten que sus organizaciones adquieran mayor grado de competitividad y eficiencia en el desarrollo de sus servicios y cumplimiento de objetivos.

En cuestiones de liderazgo existen varias corrientes modernas que hablan de lo enriquecedor que es la colaboración en el proceso de liderar y planificar. En su artículo sobre liderazgo compartido, Krier (2022) explica que este tipo de liderazgo permite que las personas desarrollen capacidades de resolución de problemas y construcción de consensos mediante una participación significativa en el proceso de planificación (párr. 3). Esto se vincula con la capacidad de aprendizaje de la organización, explicada por Peter Senge en su obra.

Menciono el liderazgo compartido en esta investigación puesto que el proceso de planificación llevado adelante por las directoras incluyó las perspectivas de los integrantes de los equipos, lo que a mi entender configura una construcción global de cómo llevar adelante la unidad de información durante la crisis.

Si bien no establezco el tipo de liderazgo que desarrolló cada una, pues ese tópico no está contemplado en mi trabajo ni lo desarrollo como tal, entre toda la literatura consultada considero que esta es la que más se asemeja a la postura tomada por ellas, según surge de sus testimonios.

En el caso de la biblioteca 3, la Directora afirma que para crear su protocolo tomó como base los lineamientos publicados por la Mesa de Directores (documento que se analizará posteriormente) y el protocolo de su facultad. *“No solo la biblioteca universitaria, todo se cerró, todo se paró. Y ahí se trabajó intensamente con la autoridad, con el secretario de División”* (Directora 3). Como expliqué, la biblioteca precisa, en este contexto, de adecuar su planificación a la planificación de la macro organización y así estar coordinados en cuanto a propósitos, metas, misión y visión, como eso sucede, en teoría, durante la calma, durante la crisis no debería ser distinto.

En cuanto a la creación o no de un plan estratégico destinado a afrontar esa “nueva normalidad”, la Directora 4 explica: *“Como plan estratégico, así con ese título no, pero sí nos*

establecimos tareas y funciones”, y detalla cómo fue la división de tareas en su equipo, lo que se expondrá en la categoría Adaptación de servicios bibliotecarios. Un aspecto que subraya en cuanto al diseño del plan de trabajo es *“el corto plazo”* que se manejaba a la hora de establecer lineamientos. Puntualiza que cuando la biblioteca reabrió —lo que se hacía una vez por semana—, comenzaron a diseñarse los procedimientos para el préstamo de libros.

Según McClure et al. (1991) “la planificación es dinámica: provee alternativas y opciones, da poder para configurar el futuro de una biblioteca mediante la información recogida acerca de su entorno y la toma de decisiones relativas a servicios, personal y recursos financieros” (p. 31). El dinamismo en la planificación permitió a cada directora establecer, a partir de la información con la que contaban, una hoja de ruta para su unidad.

El aspecto colaborativo en la elaboración de las planificaciones habla de la participación del personal de la biblioteca —especialmente de aquellos con cargos de responsabilidad— es vital para el éxito en la planificación. Esto permite que las personas aporten a la planificación de la biblioteca como un todo, entendiendo y respetando su visión y valores, desde su propia perspectiva y experiencias, más allá de las secciones donde trabajan, más allá de la visión sobre su trabajo, enriqueciendo así la toma de decisiones. (Krier, 2022, párr. 4)

A partir de las respuestas de las entrevistadas queda claro que, en muchas ocasiones, las planificaciones se hacían sobre la marcha, dependiendo de cómo se desarrollaba la crisis. Con relación a esto, hay un pasaje de Sun Tsu (s.d. citado en Mintzberg et al. 2008, p. 117) que dice: “Al igual que el agua, que no tiene una forma constante, en la guerra no existen condiciones constantes”.

Diría que esta afirmación aplica a las crisis, en las que tampoco existen condiciones constantes, por lo que las planificaciones fueron llevadas a cabo, variaron al ritmo de “la forma de la crisis”. Las crisis son incógnitas y también inconsistentes por ser dinámicas; las organizaciones no saben a qué atenerse y, por ello, contar con herramientas de planificación establecidas a partir de un estudio sobre la propia organización, permite mitigar el impacto de la crisis sobre ellas.

Las directoras emplearon diversas formas de planificar, según la situación de la emergencia sanitaria, su visión de gestión y los recursos con los que contaban sus bibliotecas. Considero que, si bien alinearon las actividades de las unidades de información en función del cumplimiento de sus metas, las planificaciones llevadas a cabo son más de naturaleza

operativa que estratégica.

Al respecto de ellas, Armijo (2011) afirma: “Es importante precisar que la planificación estratégica pone su foco de atención en los aspectos del ambiente externo a la institución: los usuarios finales a quienes se entregan los productos principales o estratégicos y los resultados finales o los impactos de la intervención institucional” (p. 10).

Cuando hablamos de planificación operativa, nos referimos a “la determinación de las metas de corto plazo, las cuales hacen operativas a las estrategias. A partir de esto es posible realizar la programación de actividades y la estimación del presupuesto que se requiere para llevarlas a cabo” (Armijo, 2011, p. 10)

A medida que la pandemia se desarrollaba, el Poder Ejecutivo iba tomando medidas sanitarias en base al monitoreo constante de la situación. A su vez, las bibliotecas debían actuar cumpliendo las decisiones que tomaba la cadena jerárquica que las antecede. Por esto, a mi entender, la situación sanitaria brindaba más chances de implementar una planificación operativa, a corto plazo, más concreta y que puede amoldarse fácilmente a un contexto cambiante, que una planificación estratégica, la cual plantea la creación y desarrollo de líneas de acción a largo plazo.

La Directora 2 habla del “*procedimiento*” que se llevó a cabo en su biblioteca con el fin de organizar el trabajo, y precisa que el mismo se realizaba a nivel de cada sección, contemplando “*cada una de las necesidades de cada una de las secciones sobre cómo organizarse*”.

Para Pellicer Durán y Castellanos Pallerols (2023), “la planeación operativa se encarga de traducir los planes tácticos en acciones específicas y detalladas necesarias para lograr los objetivos estratégicos” (p. 3), por tanto, oficia como enlace entre los niveles tácticos y estratégicos. La planeación operativa define los objetivos y metas específicas a corto plazo que se deben alcanzar para avanzar hacia los objetivos a largo plazo. Además, establece los recursos necesarios para alcanzar estos objetivos, así como los plazos y las métricas para medir el progreso.

La Directora 6 describe la planificación del trabajo durante la cuarentena como a “*corto plazo*”; ir haciendo “*en la medida que se iban cumpliendo las tareas*”. “*Primero, identificamos todo lo que fuera bibliografía básica*”, explica, para luego ver “*cómo íbamos siguiendo*”. Y sintetiza la forma de trabajo como “*un pequeño plan de una semana*”. Cuenta que el registro

de ese plan lo hacía de manera “*informal*”, en un cuaderno en el que “*iba identificando los pasos que iba dando (...) y que íbamos a dar para tener como comunicar*” (Directora 6).

Por lo que expresan las directoras, las bibliotecas fueron estipulando metas a corto plazo para mantener el servicio activo; planificar a largo plazo no hubiese sido acertado, dada las variaciones en la situación sanitaria nacional y el estado de los demás servicios: editoriales, proveedores, clases presenciales o virtuales, concurrencia de usuarios a la biblioteca, entre otros.

La implementación de las planificaciones operativas de estas seis bibliotecas y la toma de decisiones y la resolución de problemas de manera colaborativa permitieron enfrentar la crisis desde un abordaje más exacto, ya que se completan informaciones incompletas o falta de datos. Un ambiente en el que hay un liderazgo horizontal habilita el trabajo en equipo e incluye la perspectiva de los integrantes de la organización, con lo cual amplía las perspectivas sobre el problema y sus potenciales soluciones. Para que esto se lleve a cabo, los líderes deben construir sistemas de participación y consenso, habilidades de escucha, cuestionarse sus propias perspectivas y enriquecer así el abordaje de los problemas (Krier, 2022, p. 2).

Como mencioné, las planificaciones hechas por las directoras se acercan más a la versión operativa que estratégica, pues la situación sanitaria cambiaba casi constantemente. Esto derivó en que, a la hora de establecer líneas de acción, se dependiera de la situación del momento. Los equipos de trabajo se comprometieron a cumplir determinadas metas durante la pandemia, y a partir de esos objetivos, se programaron actividades para que las bibliotecas continuaran trabajando con los recursos disponibles en ese momento. A su vez, significó trabajar “codo a codo” con las autoridades en la planificación de los servicios, pues su involucramiento permitió desarrollar los servicios de la manera más efectiva, lo cual desarrollo en el apartado de 6.3.3 *Comunicación con las autoridades*.

Las características de la pandemia llevaron a que las líderes de las bibliotecas elaboraran planes cortos y adaptados a cada etapa de la crisis, así como entre marzo y abril existió la cuarentena y posteriormente la semipresencialidad, esta última varió desde mayo de 2020 hasta el correr del año 2021; los cambios en las condiciones sanitarias y en las medidas del Poder Ejecutivo conllevaron una adaptación casi constante.

Los cambios en el contexto de la pandemia estaban pautados por los diferentes escenarios generados a partir de que aumentarían, se estancaran o se redujeran los contagios o muertes por Covid-19, y estos datos cambiaban día tras día. Esto determinó que, a partir de

los meses de abril o mayo, las bibliotecas planeaban el retorno a la semipresencialidad. Para mayo —dos meses después de declarada la emergencia sanitaria— la cuarentena había quedado en el pasado, el teletrabajo ya era una realidad y se regresó de manera parcial a la presencialidad, puesto que, por disposición de las autoridades, hubo que crear burbujas de trabajo —que, como mencioné, consistían en pequeños grupos de funcionarios que podían mantener cierto contacto o convivencia doméstica o social, atendiendo las normas sanitarias vinculadas a distancias y precauciones—. La implementación de estas burbujas habilitó la reapertura de los servicios, pero de manera acotada.

6.1.2 Entre el hogar y la biblioteca, gestionando la semipresencialidad

A continuación, presento las respuestas a la pregunta sobre si existió o no planificación para ese regreso al espacio de la biblioteca y el ofrecimiento de servicios semipresenciales, además de cuáles fueron las primeras medidas para ese retorno. Parto de la base de que planificar permite observar las líneas de acción que se pueden tomar ante una situación de armonía o crisis, a partir de la información existente dentro y fuera de la organización.

“Se hizo protocolo y se presentó a la decana”, respondió la Directora 2, quien puntualizó que ese protocolo se hizo *“colaborativamente con todo el equipo”* Agregó que el proceso fue gradual y restringido en un comienzo: *“Primero habilitamos una parte, pero la sala grupal no, y algunas mesas.”* (Directora 2).

Por su parte, la Directora 4 comenta que en su biblioteca la agenda fue abierta, pero la sala de lectura no, y explicó que los lineamientos diseñados apuntaron a definir *“los procedimientos para el préstamo esencial”,* servicio que fue reabierto por agenda, así como la forma para *“desinfectar los libros cuando se devolvían o cuando se prestaban”* (Directora 4).

“El protocolo lo hice yo, todo fue hablado con la jefa de Préstamo y los compañeros de Préstamo que son los que están en la realidad de los espacios”, indicó la Directora 3, quien dijo que se consultó a expertos en conservación de materiales para la correcta desinfección y cuidados de libros.

Las bibliotecas son organizaciones que cambian porque su entorno cambia y porque los avances tecnológicos y la difusión de producción científica transmutan también. En palabras de Sánchez Avillaneda (2004): *“es aquí donde entra en juego la estrategia del aprendizaje organizacional, donde los miembros de la biblioteca actúan como agentes aprendices para la*

propia institución, respondiendo a los cambios de los ambientes interno y externo para finalmente detectar y corregir errores.” (p. 102).

En este sentido, considero que el caso de la pandemia puso a prueba a las bibliotecas en cuanto a su capacidad de aprendizaje y también en el poder demostrar si son o no organizaciones inteligentes. La reflexión sobre este punto la desarrollo en el próximo capítulo.

En el caso de la biblioteca 1 se crearon informes detallados con las formas de trabajo adoptadas por el equipo durante 2020 y 2021. No se hará referencia directa a esos informes para preservar la confidencialidad de los datos. Sobre la reincorporación del equipo, la directora explica que fue “*paulatino*” y respetando siempre el aforo y la distancia social. A propósito del uso de los espacios señala: “*La sala de lectura estaba cerrada y [los libros devueltos] los dejábamos en las mesas en cuarentena por una semana*”. Agrega que para agendar a los usuarios interesados se usaban dos agendas: una para ser atendidos en el mostrador de Préstamo y otra para el uso de salas, que en verdad eran tipo espacios de estudio debidamente distanciados entre sí (Directora 1).

En las respuestas evidenciamos que las planificaciones estuvieron enfocadas, principalmente, al servicio de préstamo y devolución. Aquí es donde radica, en mayor medida, la gestión de riesgos, dado la permanencia del virus en libros y revistas y a través de ellos se produce también el contagio, además del contagio entre personas. A partir del riesgo que significó el virus, llevó a la Udelar a plantearse un protocolo general, que después fue adecuado por cada unidad de información.

Durante la emergencia sanitaria se realizaron estudios biológicos sobre la presencia del virus que genera Covid-19 en varios materiales y superficies. A continuación, presento la información clave del protocolo de desinfección hecho en la Facultad de Información y Comunicación de cara a la reapertura de servicios bibliotecarios, publicado el 5 de mayo de 2020.

6.1.3 FIC difunde protocolo con recomendaciones para bibliotecas

Creado por el equipo docente de Conservación Preventiva y Gestión de Riesgos en el Patrimonio de la FIC, este protocolo incluye medidas de protección personal para la recepción de libros en bibliotecas, realiza diversas recomendaciones y proporciona información valiosa para manejar los distintos protocolos sanitarios (Facultad de Información y Comunicación, 2020):

- a) Advierte sobre la importancia del uso de guantes y tapabocas al momento de la recepción de libros y/o siempre que se entre en contacto con personas, así como durante la desinfección de los materiales.
- b) Informa sobre la supervivencia del coronavirus en distintos materiales: papel, entre cuatro y cinco días; plástico y polipropileno, entre seis y nueve días; madera, cuatro días. En países que tienen un índice de humedad mayor al 60%, el virus es más persistente. Se debe tener en cuenta, además, otras condiciones ambientales como temperatura e iluminación.
- c) Recomienda no guardar libros en ningún tipo de bolsa debido al riesgo de contaminación.
- d) Sugiere la desinfección del lugar donde se hubieran apoyado los libros antes de desinfectar, con una solución compuesta de alcohol etílico al 70% y agua al 30%, y dispuesta en un frasco pulverizador, cuyo gatillo disparara en forma de bruma. La solución se debía dejando secar sin trapearla.
- e) Aconseja contar con un único espacio de recepción y un espacio para la desinfección, donde cada libro sea identificado por su fecha de devolución. De no contar con dicho espacio, sugiere colocar los libros recibidos en una caja de polipropileno, desinfectada con la solución mencionada, cerrarla y rotular la fecha de ingreso. La caja debía mantenerse en cuarentena por nueve días, tras lo cual los libros regresaban a sus estantes y la caja era desinfectada nuevamente previo a su reutilización. El lugar de la cuarentena debía encontrarse apartado de la colección y los libros permanecían allí entre 48 o 72 horas.
- f) Recomienda descartar los guantes, lavarse las manos con agua y jabón o alcohol en gel.

Este protocolo se enmarca en la gestión de riesgos que debe implementarse ante un riesgo latente o presente que sea inminente para una organización. La gestión de riesgos se evidencia en los protocolos generados por Udelar y en este caso, adaptados por las bibliotecas.

Si bien las bibliotecas se encuentran expuestas a múltiples factores que son riesgos, el caso del Covid-19 se encuentra dentro de la categoría de factores biológicos según lo propuesto por Corda et al. (2023, 106): “Se dan por presencia de organismos y

microorganismos biológicos, que plantean amenazas para la salud de las personas y/o para el material, por ejemplo, por virus, bacterias, hongos, plagas (como insectos o roedores), etc.”

Cada organización debe reconocer la existencia de ese riesgo, sus consecuencias y cómo poder gestionarlo para mitigar su impacto; en este caso las bibliotecas velaron por salvaguardar a su personal, documentos, instalaciones, comunidad de usuarios. No es solo la gestión intraorganizacional, también fue externa en relación con la facultad y con la comunidad de usuarios.

Las bibliotecas comunicaron cómo actuarían desde una fecha en adelante, haciendo hincapié que aunque estuviera cerrada, seguiría trabajando y en contacto con los usuarios; cuando comenzó la semipresencialidad, sucedió lo mismo pues los servicios se retomaron paulatinamente mediante el uso de agenda, se informaba mediante redes sociales y se respondían consultas mediante correo o teléfono.

En cuanto a la gestión de riesgos implementada —retomando los conceptos planteados por Corda et al. (2019)—, y también a la importancia de la existencia de un plan, considero que, si bien las bibliotecas adoptaban y adaptaban las medidas tomadas por Rectorado y por el Consejo de sus respectivas facultades, el transcurso de la pandemia permitió a los usuarios conocer la biblioteca, al menos durante un tiempo, lejos del espacio físico de las colecciones.

Si se toma en cuenta la clasificación de la UNESCO (2011), encuentro que las tres categorías planteadas —Gestión prospectiva, Gestión correctiva y Gestión reactiva—, así como sus correspondientes acciones comunicativas (Corda et al., 2019) se aplican a lo hecho por Udelar y reflejado en las bibliotecas.

Gestión prospectiva. El 12 de marzo de 2020, Udelar publicó el primer comunicado vinculado a la pandemia: *Medidas en la Udelar ante el Coronavirus COVID-19*, en el que se estipulan las medidas de prevención y la posición institucional. El texto se divide en tres partes: 1) tomar medidas de contingencia en caso de viajes al exterior; 2) llamar a extremar medidas de higiene; 3) respecto a la coordinación institucional (Udelar, 2020).

Este comunicado es un ejemplo de comunicación de crisis, efectuado por Udelar, situado desde la prevención y control en los contagios. Si bien no voy a ahondar en el análisis de los comunicados de la Udelar, considero importante subrayar que hubo una comunicación institucional enmarcada en la gestión prospectiva, siendo el día siguiente

cuando se detectaran los cuatro primeros casos de Covid-19 y se declarara la emergencia sanitaria nacional (Uruguay, 2020).

- Gestión correctiva: Se comunica a la comunidad de usuarios de las bibliotecas, y de la Udelar en general, que se deben respetar las medidas sanitarias promulgadas por el Gobierno, adaptadas a cada servicio.
- Gestión reactiva: Las bibliotecas se organizaron para continuar trabajando, a la vez que permanecieron atentas a los cambios producidos durante la emergencia sanitaria, con el fin de saber cómo proyectarse de manera estratégica en el futuro inmediato. En caso de contagios al interior de las mismas, se activaban protocolos de actuación, especialmente cuando la atención era semipresencial y se trabajaba en burbujas.

Hay que agregar que las medidas de acción no solo se aplicaron a las personas, sino que había protocolos o lineamientos que abarcaban recursos materiales, como la desinfección de los libros y revistas tras su devolución, a los espacios compartidos y a la comunidad de usuarios, quienes, en la mayoría de los casos, debían agendarse para hacer uso de los servicios disponibles, concurrir con tapabocas y utilizar alcohol en gel.

Todas estas medidas cambiaron tanto las formas de trabajo en las unidades de información (adaptación a la nueva realidad laboral) como el comportamiento de los usuarios, entre otras razones, porque estos no podían acudir a las bibliotecas durante semanas; no podían entrar sin estar agendados ni sacar libros libremente, además de verse obligados a cumplir las medidas sanitarias vigentes.

La Directora 6 cuenta que de cara a la reapertura parcial y paulatina de los servicios se hizo un protocolo cuyos principales ejes se vinculaban a responder las siguientes interrogantes: *“¿Cómo vamos a hacer la cuarentena con los libros? ¿Cómo van a ser las burbujas? El uso de la agenda, ¿cuántos días se iba a abrir? Porque al principio no se abría todos los días”*, recuerda, puesto que la sala de lectura, al igual que en otras bibliotecas, no fue reabierta y se realizaron modificaciones en la sección Préstamo. Agrega que una vez que el protocolo estuvo listo, se comunicó a las autoridades los lineamientos establecidos para retomar los servicios (Directora 6).

Por su parte, la Directora 5 responde: *“Tratamos de que todas las cosas pudieran conversarse en las bases”*, aunque aclara que primero conversó con las autoridades sobre la forma de regresar al lugar de trabajo, y luego con sus compañeros.

El regreso a la semipresencialidad se planificó de manera colaborativa, pues integrar la visión de los integrantes de los equipos, enriquece. Al ser implementada esta modalidad, los equipos de trabajo fueron organizados en burbujas, y bajo la obligatoriedad de respetar las medidas sanitarias, por lo cual las costumbres prepandémicas, tales como coincidir en el almuerzo, reunirse, compartir el mate, entre otras, fueron modificadas. La comunicación, mayormente presencia, fue suplida por el Whatsapp o videollamada, entre otros recursos; cada persona se llevó el trabajo a su casa y perdió su rutina de trabajo tal como la implementaba —y de paso su rutina hogareña— y al regresar se encontró “distanciada” de sus compañeros/as.

Si se toman los conceptos de Sandoval Duque (2014), podemos ver que los cambios introducidos fueron de ambas naturalezas, tanto internos como externos. Internos, porque cada biblioteca cambió la forma de trabajo respondiendo a su misión, visión, valores, cultura organizacional y líneas de acción adoptadas, tomando en cuenta que cada unidad actuó como pudo, dentro de sus posibilidades. Y externos, porque el carácter extremadamente cambiante de la situación sanitaria llevaba a que las medidas del gobierno también fueran cambiando, creando una reacción en cadena donde cada ámbito de actuación hubo de adoptar los lineamientos del superior: Rectorado adaptó las medidas a lo estipulado por el Poder Ejecutivo; el Consejo de cada Facultad adecuó las medidas a su institución; cada Biblioteca las ajustó, a su vez, a su propia dinámica de trabajo.

A raíz de las respuestas obtenidas, observo que las bibliotecas demostraron ser organizaciones dinámicas que se adaptaron a las exigencias de la situación sanitaria siempre enfocadas en brindar servicios de calidad a los usuarios mediante el trabajo coordinado y colaborativo. Los equipos de trabajo tuvieron que adaptarse a trabajar primero desde casa y posteriormente trabajar en casa y volver a las bibliotecas. Por ello, en el siguiente apartado se presenta cómo fue la adaptación de los servicios.

6.2 Adaptación de servicios bibliotecarios

En este apartado abordo las implicancias y desafíos, entre otros aspectos, de trabajar en modo teletrabajo y semipresencial.

A este respecto, la Directora 2 explica: *“dependía un poco de las condiciones que tenía cada familia, digo, cada funcionario en su casa para poder, acá tenemos realidades distintas,*

teníamos un caso con tres hijos adolescentes que tenían que también dedicarle el tiempo a estudiar, entonces el tiempo que ella tenía, por ejemplo, para usar la computadora era mucho menor que lo que podía tener yo que vivía sola con mi computadora”.

Este es un ejemplo de cómo cada funcionario de biblioteca poseía una dinámica familiar que se vio afectada por el teletrabajo. Para comenzar, me parece relevante profundizar en este concepto. Como mencioné, una de las medidas sanitarias estipuladas por el gobierno fue trasladar el trabajo a los hogares, habilitándose la modalidad de teletrabajo. Si bien no se trata de una modalidad nueva en Uruguay, obtuvo un desarrollo exponencial a partir de la pandemia.¹¹

Para abordar este concepto primero tenemos que plantear cuál es el rol del trabajo. Schvarstein y Leopold (2005) afirman: “El trabajo sigue teniendo un papel central como organizador y articulador del sentido en los espacios de la vida cotidiana. Brinda una identidad, un lugar social. Es constructor de un espacio de pertenencia, real o simbólico” (p. 25)

Como podemos observar, el trabajo no se limita a cumplir una serie de tareas dentro de un horario, sino que hace parte de nosotros como seres humanos; a través de él establecemos vínculos que a su vez nos transforman como personas; el trabajo contribuye a que mejoremos tanto nuestras cualidades como nuestras debilidades; nos permite participar en la concreción de objetivos organizacionales, entre otros aspectos claves. Por ser una actividad que nos consume dedicación, conservar nuestra salud en el ámbito laboral y ser partícipes de buenos ambientes de trabajo, nos permite progresar a nivel personal y laboral.

En lo que respecta particularmente a las bibliotecas, el teletrabajo sembró distancia entre los miembros de los equipos, si bien existió comunicación entre ellos a nivel de sección, entre secciones, y en la institución en su totalidad; la ausencia de convivencia en un espacio común se hizo notar, pues, como vimos en el marco teórico, a la organización la construyen sus agentes, en palabras de Arocena (2013), y es la red de vínculos la que la sostiene. En tal sentido, y como queda reflejado en las entrevistas, las directoras priorizaron la comunicación en sus respectivas unidades, para que los miembros de sus equipos de trabajo no se convirtieran en agentes aislados.

Considero importante mencionar las definiciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) con respecto al trabajo a distancia y el teletrabajo.

¹¹ En Uruguay, la ley 19.978 “Aprobación de normas para la promoción y regulación del teletrabajo”, fue publicada el 20 de agosto de 2021.

Trabajo a distancia. Definen aquellas situaciones en que el trabajo se realiza plena o parcialmente en un lugar de trabajo alternativo distinto del lugar de trabajo predeterminado. El trabajo a distancia puede llevarse a cabo en diferentes ubicaciones posibles, las cuales podrían considerarse como una alternativa al lugar en el que normalmente se espera que se desempeñe el trabajo, teniendo en cuenta la profesión y la situación en la ocupación del trabajador. (OIT, 2020, p. 5)

Dentro de la categoría de trabajo a distancia se encuentra el término *teletrabajo*, definido por la OIT (2020) como “una subcategoría del concepto más amplio de ‘trabajo a distancia’, que engloba a los trabajadores que utilizan tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) o teléfonos fijos para desempeñar el trabajo remotamente” (p. 7). El teletrabajo se distingue de otras tipologías de trabajo que se realizan por fuera de una unidad organizacional (lugar de trabajo), por el uso de dispositivos electrónicos, como teléfonos, computadoras, tabletas, para llevar a cabo sus funciones.

En el marco de esta tesis se utiliza el término teletrabajo porque fue el tomado para definir el trabajo realizado en espacios diferentes al lugar de trabajo habitual, durante la emergencia sanitaria, y que supuso dos etapas: el teletrabajo total, durante la cuarentena, y posteriormente parcial, cuando se implementó la semipresencialidad.

6.2.1 La biblioteca trabaja a distancia

Las bibliotecas universitarias tienen como función apoyar los pilares de la universidad, en el caso de Udelar, dichos pilares son: educación, investigación y extensión. Una de las preguntas acerca de este período, precisamente, fue cuáles fueron los desafíos a los que se enfrentaron las bibliotecas durante la cuarentena, cuando primó el teletrabajo como forma de cuidar al personal y a la vez poder seguir funcionando en pos de, efectivamente, apoyar las funciones universitarias.

La Directora 5 subrayó a este respecto, como principales desafíos fruto de la cuarentena, que el trabajo de las bibliotecas “*está muy vinculado a la presencialidad, en parte por las dificultades de manejar bibliografías virtuales o digitales*”, y mencionó además los “*problemas con nuestro derecho de autor*”, que limitan las posibilidades de compartir materiales, por lo que concluyó: “*Tenemos muchas cosas que no se pueden hacer*” (concluyó).

En Uruguay, la ley 9.739, Ley de Derechos de Autor, de 1940, no contempla excepciones ni flexibilidades para el acceso a la información. La Dra. Patricia Díaz Charquero

en un informe publicado en abril de 2021 titulado *Flexibilidades al derecho de autor en América Latina*¹², expone las dificultades que plantea la normativa vigente y detalla cuáles podrían ser las medidas de flexibilización que pueden contribuir a un mayor desarrollo de nuestra sociedad.

Entre las dificultades y posibles flexibilidades mencionadas por Díaz Charquero (s.f.), abordaré solamente dos de las áreas afectadas, dada la extensión del debate y con el fin de no abandonar el foco de esta tesis:

Fines educativos. En el marco de la educación, tanto presencial como en línea, los estudiantes y docentes utilizan obras para el proceso de aprendizaje y de enseñanza, y en tal sentido, es una realidad que los documentos que utilizan son distribuidos mediante copias, traducciones, comunicaciones, entre otras formas, siendo estas acciones prohibidas por la ley. No obstante, de no llevarse a cabo esos “ilícitos”, el acceso a la información se vería dificultado, lo cual compromete seriamente la formación de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes. (Díaz Charquero, s.f.)

Algunas de las flexibilidades que ofrece Díaz Charquero (s.f.) son: “mostrar obras artísticas durante una clase; repartir textos entre las y los estudiantes; crear compilaciones de capítulos para estudiar; compartir videos, podcasts y otros materiales audiovisuales; subir fragmentos de películas a un aula virtual para comentarlos” (párr. 2).

En temas más cercano a las Ciencias de la Información, nos encontramos: bibliotecas y archivos: tanto públicos como privados, constituyen uno de los principales instrumentos de acceso a la cultura y a la información desde épocas inmemoriales y cumplen, además, con el rol de preservar el patrimonio cultural y de apoyar las actividades de educación e investigación. Estas instituciones deben contar con un marco de acción que les permita cumplir de forma eficiente con sus objetivos, brindando nuevos servicios al público o adaptando sus servicios clásicos a los cambios tecnológicos y a las nuevas modalidades de circulación de la cultura. (Díaz Charquero, 2021, p. 30)

Algunas de las flexibilidades presentadas por Díaz Charquero (s.f. párr. 4) son:

Prestar obras de cualquier tipo y en todos los formatos, incluyendo los formatos digitales; intercambiar libros entre bibliotecas; generar copias para preservar obras antiguas; copiar y difundir obras que ya no están en el mercado; traducir obras para

¹² Para más detalles del informe y proyecto: <https://flexibilidades.datysoc.org/>

facilitar el acceso; brindar servicios de copiado de fragmentos breves de obras. [Inclusive presenta medidas para las obras huérfanas y obras agotadas o no disponibles].

Estas flexibilidades están tomadas de las categorías de excepciones y limitaciones propuestas por IFLA, en 2012, ante el Comité Permanente de Derecho de Autor y Derechos Conexos de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). En el informe de Díaz Charquero (2021), centrado en América Latina, se detallan medidas que, respetando la ley de derecho de autor de cada país, permiten que las bibliotecas y archivos puedan disponibilizar documentos físicos y digitales a la comunidad de usuarios y ciudadanía.

En el contexto de la pandemia, quedó en evidencia la necesidad de esas flexibilidades y excepciones, y las dificultades que acarrea la falta de ellas fue mencionado por varias de mis entrevistadas. Si bien es cierto que la Udelar cuenta con bibliotecas físicas y acceso a algunas bases de datos, además de repositorios y Timbó Foco, aun así, la legislación ejerce un contrapeso al objetivo de la universidad, y especialmente al de las unidades de información que la componen.

Algo que contribuyó a matizar los obstáculos que plantean estas limitaciones es que algunas editoriales pusieron a disposición algunos contenidos de forma libre y gratuita, aunque, según acotó la Directora 5: *“esos contenidos a veces no eran los que los usuarios precisaban, porque estábamos hablando de estudiantes por lo menos de grado”*.

La Directora 6 también menciona que la dificultad de la legislación sobre derecho de autor en Uruguay afecta el servicio de la biblioteca, puesto que, la falta de excepciones, por ejemplo, determina que puede disponibilizar algunos documentos, pero otros no, y opina que sería de gran ayuda que las bibliotecas tuvieran *“la capacidad de dejar a disposición”* ciertos materiales, al menos durante periodos críticos como fue la pandemia.

La Directora 1 pondera como “obstáculo” el no contar con una Red Privada Virtual (VPN, por sus siglas en inglés)¹³, y como “desafío”, el *“tratar de brindar el mayor número posible de servicios”* durante los dos meses que fue cortada la presencialidad.

¹³ Según el Glosario Marco de Ciberseguridad de la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento AGESIC (2022): “VPN Virtual Private Network (Red Privada Virtual): Tecnología de red de computadores que permite una extensión segura de la red de área local sobre una red pública o no controlada como Internet.”

La Directora 4 menciona otro desafío vinculado a la cuarentena y la oferta de servicios en forma remota por parte de las bibliotecas: “Yo creo que lo que nos costó, y nos sigue costando, es encontrar los servicios que les sirvan para trabajar a distancia”. Explica que, en la actualidad, la biblioteca “sigue estando llena”, a la vez que se siguen haciendo consultas online. Asimismo, reflexiona a propósito de cómo los usuarios acceden a los libros consignados en las bibliografías y se pregunta, por ejemplo, si desde las bibliotecas podrían brindarse un servicio de préstamo virtual de libros, un servicio que actualmente la Udelar no ofrece; para combatir a la *Shadow Library*.

A raíz de esta mención de la *Shadow Library*, y de la situación jurídica en torno al derecho de autor en Uruguay, me permito explicar brevemente el rol de la *Shadow Library* y la importancia del movimiento Open Access, el cual es promovido por el colectivo bibliotecológico uruguayo y por las unidades de información de Udelar.

Las *Shadow Libraries*¹⁴, como Sci-Hub, Z-Library, and Library Genesis (LibGen), son bases de datos en línea que proveen contenido de difícil acceso (mediante pagos y otros controles de derecho de autor) usando métodos no oficiales, de cuestionable legitimidad. El interés en las *Shadow Libraries* se enfoca en el incumplimiento que ocurre cuando una base de datos que provee materiales que se encuentran en bibliotecas, cuyo derecho de acceso es necesario pagarlo, sin el conocimiento del propietario del derecho de autor. (Kusuma y Rahmi, 2023, párr. 1)

Contrarrestando a la *Shadow Library* y la piratería, el movimiento Acceso Abierto, el cual mencioné en la página 51, se volvió un fuerte aliado contra la ilegalidad.

La importancia del Acceso Abierto y el combate a la *Shadow Library*, a pesar de las restricciones de nuestra ley de derechos de autor, nos hace reflexionar sobre el acceso que tenemos a la información. Por supuesto que hubo grandes avances en cuanto a este eje dentro de las Ciencias de Información en Uruguay, siendo el repositorio Colibrí, así como Timbó Foco, dos de los principales proyectos implementados por la Udelar, el último en cooperación con la ANII, que se encuentran bajo el estandarte del Open Access y promueven el libre acceso a documentos científicos nacionales e internacionales. La Directora 5 destacó, a este respecto,

¹⁴ Shadow libraries (SLs), such as Sci-Hub, Z-Library, and Library Genesis (LibGen), are online databases that provide content that is otherwise difficult to access (due to paywalls or other copyright controls) using unofficial methods of questionable legality. Interest in the SL phenomenon has focused on copyright infringement that occurs when a database provides library materials, for which access rights need to be purchased, without the knowledge of a given copyright owner. (Kusuma y Rahmi, 2023, párr. 1).

que *“durante la cuarentena resultaron de suma utilidad las plataformas Timbó Foco y Timbó Biblio”*, como herramientas de promoción del conocimiento de manera libre y gratuita.

Esto me lleva a preguntarme si las bibliotecas de Udelar pueden introducirse en un sistema híbrido (físico y digital) para la gestión de préstamos y devoluciones, como lo es actualmente el modelo de biblioteca Ceibal, a nivel digital.

Si bien algunas bibliotecas poseen repositorios propios, en incluso un espacio propio en Colibrí, me refiero, puntualmente, a la creación de una biblioteca digital universitaria dentro del sistema actual (Biur), como forma de seguir estrechamente vinculados a las comunidades de usuarios; poder ofrecer las bibliografías recomendadas, para así *“traerlas”* a la biblioteca y alejarlas de la *Shadow Library*.

“Llegar a la información, tener acceso a la información desde nuestros lugares, de nuestras casas. Ese es el mayor desafío”, sintetiza, en la misma línea, la Directora 3.

Es cierto que un proyecto de tal magnitud requiere mucho estudio, inversión y trabajo por parte de los profesionales de la información, además de estudios de las comunidades de usuarios y su viabilidad. No obstante, considero que la pandemia constituyó una oportunidad para alejarnos de la presencialidad y reforzar otro tipo de conexiones que permitan mantener—e incluso reforzar— la cercanía entre bibliotecas y usuarios, desde la virtualidad.

En opinión de la Directora 6, el mayor desafío fue demostrar la importancia de la función que cumple la biblioteca en el marco de la era digital, donde *“podía caber la ilusión o la idea de que las bibliotecas no eran necesarias”*, pero durante la cuarentena *“el desafío era demostrar, precisamente, la necesidad de las bibliotecas”*, lo que a su entender *“se pudo demostrar de forma satisfactoria, porque realmente se siguió trabajando, a nivel de autoridades se reconoció, los usuarios tuvieron una respuesta y concurrían a la biblioteca”*. Enfatiza que no solo la comunidad usó la biblioteca durante el periodo, sino que *“identificaban la biblioteca como una posible fuente de solucionar sus problemas, sus necesidades”*. Otro aspecto que en su opinión pudieron demostrar las bibliotecas al afrontar los desafíos de la crisis sanitaria en general, y de la cuarentena en particular, es que *“teníamos las potencialidades”* que a su entender la biblioteca ya poseía, pero que la pandemia contribuyó a desarrollar. Sostiene que esas potencialidades *“siempre estuvieron bastante presentes, porque como que tenemos muchas herramientas que tienen que ver con lo digital”* (Directora 6).

La Directora 2 se mostró mucho menos entusiasta con relación al trabajo virtual, el cual, a modo personal, dijo que le pareció *“horrible”*. *“Sentí que se nos caía todo, realmente.*

No me parece que esta era una alternativa para nada, para nosotros. Habrá, digo, en otros ámbitos, habrá posibilidades y habrá gente que sigue haciendo trabajo a distancia. A mí me parece que para nosotros no fue”. Y concluye: “Para mí no fue bueno. No fue una situación que dijeras, bueno, pero tiene todos estos beneficios. No, no sé, para la concepción de biblioteca nuestra, al menos, esto no fue bueno” (Directora 2).

Entre otros aspectos, tanto la Directora 2 como la Jefa 2, hablan de pérdida de relación con los usuarios presenciales y mencionan cómo con las generaciones 2020 y 2021, no pudieron tener un acercamiento que permitiera a los estudiantes apropiarse de la biblioteca.

Sumado a la respuesta anterior, la Directora 4 resalta la ventaja de la presencialidad en la generación de vínculos con los usuarios: *“La biblioteca es un sitio para estar, por lo que el vínculo con el equipo de biblioteca, principalmente Préstamo, permite establecer vínculos más allá de lo informacional”* (Directora 4).

Hasta el momento, hemos visto gestión durante la cuarentena y la semipresencialidad. En los siguientes apartados dejo reflejados los testimonios de las directoras sobre las tareas y funciones de sus bibliotecas durante esos dos periodos, en cuanto al trabajo práctico.

6.2.2 Entramos en cuarentena ¿Ahora qué hacemos?

En este punto también indago sobre las tareas realizadas durante la cuarentena, donde se teletrabajó para adaptar tareas presenciales a la modalidad a distancia y, tal vez, poder llevar a cabo tareas que habían sido pospuestas.

La Directora 6 destaca entre esas tareas, *“intentar que el usuario se sintiera apoyado”,* para lo cual, se llevaron a cabo acciones específicas como *“identificar todos los recursos electrónicos que había disponibles, en qué modalidad, inclusive hacer pequeños tutoriales de cómo bajar, de acuerdo con el tema, de Timbó Biblo, como tenía que hacer el usuario para estar, para loguearse, ese tipo de cosas”*. Explica que estas tareas fueron realizadas por integrantes de las secciones de Préstamo, Referencia y Procesos Técnicos. También señala que se trabajó *“buscando publicaciones más prestigiosas en las bases de datos de las editoriales que se abrieron temporalmente a toda la comunidad, concentradas en Timbó Foco”* (Directora 6) y veo también vínculo con el usuario en términos de educación, instrucción y colaboración, en este caso.

La Directora 5 explica que, durante el teletrabajo, todo el equipo de su biblioteca trabajó, y que aquellas que cumplían funciones no bibliotecológicas pasaron a hacer tareas a

distancia, vinculados a distintas secciones de la biblioteca. En este sentido, Cardona y Wilkinson (2006) hablan del trabajo en equipo de la siguiente manera:

Supone entender las interdependencias que se dan entre los miembros del equipo y sacar el máximo provecho de ellas en aras a la consecución de esa meta (misión) común. Cada miembro del equipo tiene una concreta personalidad y unas habilidades, conocimientos y experiencias específicas que aportar, que se diferencian de las del resto de miembros del equipo. (Párr. 3)

Una redistribución de tareas similar tuvo lugar en la Biblioteca 4. Según su directora, durante la pandemia *“se les designó a las chicas de Préstamo tareas como encargarse de la web y realizar catalogación de materiales, así contaban con tareas específicas y un horario para hacerlo”*. Agregó que se le solicitó a la Unidad de Informática que establecieran la conexión VPN, especialmente para quienes trabajaban en Adquisiciones y Procesos Técnicos, para que pudieran conectarse a las bases de datos.

En otro orden, cuenta que se solicitó el retiro de documentos de autoría institucional de facultad para digitalizarlos y enviarlos, dado que aún no habían sido subidos a Colibrí. Y finalmente, debido a que la bienvenida a la generación de ingreso 2020 se vio interrumpida, se enviaron los materiales sobre biblioteca a todos los integrantes de dicha generación (Directora 4).

En el caso de la Biblioteca 2, en un primer momento lo que se hizo fue buscar compensar la falta de libros electrónicos de la biblioteca, mediante la búsqueda y posterior divulgación en redes sociales, de materiales encontrados en diversas bibliografías. La Jefa 2 agrega que se contó con VPN para poder llevar a cabo tareas de forma remota, y que se modificó la forma de entrega de tesis, que pasó de ser en CD a ser enviada por correo electrónico (Jefa 2).

La Directora 1 describe *“avances”* durante la cuarentena, y asegura: *“Yo lo que sentí siempre fue colaboración de todo el mundo y siempre que se pedía específicamente algo para hacer, siempre se hizo”*. Asimismo, sostiene que *“el mayor avance se presentó en una tarea [no revelada], pues mediante software libre se pudo llevar a cabo sin necesitar las computadoras de su facultad”*. Finalmente, destaca la organización de talleres para los estudiantes vía Zoom.

Aunque fue un cambio forzado, el pasaje de la presencialidad al teletrabajo no significó el fin de los servicios. Por el contrario, en palabras de las directoras, en ese contexto se mostró

el interés y el esfuerzo de los equipos por continuar desempeñando sus funciones, designar nuevas tareas y reasignar las existentes para mejorar el servicio. Con este concepto, hablo de la mejora continua que se busca en las organizaciones.

6.2.3 La biblioteca regresa gradualmente a su espacio

En el marco de esta forma de trabajo, los equipos de biblioteca se fragmentaron en grupos de trabajo menores, alternando las tareas realizadas en la propia biblioteca y por teletrabajo. En este apartado veremos el desarrollo de las tareas de las bibliotecas durante la semipresencialidad y la respuesta de la comunidad de usuarios.

En la biblioteca 2, el proceso de readaptación del trabajo, en el marco de la semipresencialidad, consistió en *“clausurar espacios”*, que fueron luego integrados de manera gradual, y numerar las mesas con el fin de mantener la distancia social entre los estudiantes. De acuerdo con su directora, una vez que se habilitaron los préstamos, los usuarios eran recibidos a través de agenda y los materiales solicitados separados en bolsas para su entrega. *“Cuando se devolvían, se ponían en un espacio destinado a la cuarentena y desinfección”* (Directora 2). En cuanto al vínculo con los usuarios, afirmó que es muy bueno, por lo que las nuevas consignas fueron aceptadas sin *“resistencia”*.

La Directora 1 dijo a su vez que el trabajo dentro de la biblioteca se organizó por turnos, *“para no coincidir en la misma oficina dos personas y ese tipo de cosas”*. En cuanto a la atención al público, dijo que en los lugares que se recibía a los usuarios se pusieron mamparas y se usaban guantes para recibir los materiales devueltos, que eran llevados a *“las mesas en cuarentena por una semana”*, que era el máximo de días recomendado por los expertos (entre tres y siete días). Asimismo, al público se lo recibía por reserva y se llevaba *“un control estricto de las personas que venían haciendo reservas a través del software”*. La sala de lectura no fue habilitada hasta más adelante.

En la biblioteca 6, en cambio, la sala de lectura sí fue habilitada, pero con aforo; los préstamos se realizaban únicamente con agenda previa, y en la sala de Préstamos, que recibió apoyo de personal de otras secciones, *“se modificaron espacios para que hubiera distancia entre los funcionarios, quienes trabajaban en burbujas, y un espacio de desinfección”* (Directora 6). Las burbujas de funcionarios operaban de manera escalonada: *“una burbuja iba*

lunes, miércoles y viernes, la otra burbuja martes y jueves, a la semana siguiente invertía el orden de días”.

En la biblioteca 4, la sala de lectura no fue reabierta *“hasta mediados de 2021”*, y el trabajo se organizó mediante la división del personal en 3 equipos que se mantuvieron durante todo 2020. *“Se priorizó que la burbuja presencial atendiera público mediante agenda, en caso de no haber personas agendadas, quedaban personas en el mostrador y los demás se dedicaban a otras tareas, como digitalizar documentos o ver materiales para trabajar en sus casas” (Directora 4).* Relata que el único espacio en el que hubo modificaciones fue la sección de Préstamo, con el fin de cumplir con la distancia social de 2 metros entre las personas y con relación al mostrador, que estipulaban los protocolos oficiales.

La Directora 5 explica: *“En todas las secciones tenía que haber cierto distanciamiento uno de otros, el tema de las normas de higiene. Y ahora mismo es cierto, la sala de lectura había quedado sin acceso para los estudiantes, se puso como un aforo la sala de informática. Me acuerdo que quedó como un cuarto de desinfección, que fueron lugares que la comunidad de usuarios no pudo subproductuar. Después, inclusive, la sala de lectura pasó a tener oficinas también.”* La colección continuó en su estatus de estante cerrado.

Durante el período en el que se mantuvo la semipresencialidad, todas las bibliotecas funcionaron con un horario menor al prepandémico. El uso de agenda web permitió organizar el regreso de los usuarios a las bibliotecas, además de optimizar tiempo y recursos organizando los pedidos de materiales para cada uno de ellos.

6.3 Comunicación

En este eje, tomo los distintos vínculos comunicacionales de la biblioteca a nivel interno y externo para presentarlos en tres dimensiones bien definidas: la comunicación interna de las bibliotecas; la comunicación biblioteca-comunidad de usuarios; la comunicación de la biblioteca-autoridades de facultad.

6.3.1 Comunicación interna: vínculos comunicacionales en el equipo de biblioteca

Como pudimos observar en las respuestas a la primera pregunta, las acciones tomadas inicialmente por las directoras apuntaron a mantener una comunicación fluida con su equipo. En este punto veremos los medios utilizados para estar en contacto con los integrantes de las bibliotecas.

“Nosotros hicimos review por Zoom y después, mail”, cuenta la Directora 3. Agrega que trataba de hacerse presente en la biblioteca “más veces en la semana acá, presencial, y que me vieran, y bueno, si necesitaban algo, yo estaba en el teléfono, en el mail, en la forma que quisieran” (Directora 3).

En su caso, la Directora 1 afirma que *“todo lo hice por correo electrónico”,* manteniendo *“más o menos siempre el contacto diario con el personal”,* mientras que el Whatsapp se utilizó sobre todo para la comunicación del equipo. El correo electrónico y el Whatsapp también fueron los medios de comunicación primordiales en la biblioteca 2, aunque *“nada estratégicamente creado”,* según su directora.

De acuerdo con Etkin et al. (2019, p. 100):

Nunca antes los seres humanos han tenido tanta información, a tan fácil alcance, ni las sociedades han estado tan interconectadas. Redes sociales, información en tiempo real y dispositivos que nos obligan a estar conectados permanentemente; esto dibuja un mundo dinámico invasivo.

La dependencia al acceso a la información y las comunicaciones fue la protagonista de la interconexión que marcó ese momento de la humanidad que menciona los/as autores/as, tanto por la incertidumbre generada por la pandemia, como por la necesidad de estar en contacto en el marco de la cuarentena y otras restricciones de contacto interpersonal. Entre la enorme variedad de medios de comunicación existentes, podemos observar cuáles se utilizaron, tanto a nivel externo como interno.

En cuanto a lo que dicen Etkin et al. (2019) al usar el término *invasivo*, coincido con que el uso de lo electrónico, —salvo que existan personas que sepan desconectarse— nos invadió; trabajar desde computadoras en nuestras casas, usar el celular para comunicarnos con los grupos de trabajo o manejar las redes sociales nos abrumó. Se habló mucho durante la pandemia de momentos de desconexión, para poder dar por finalizada nuestra jornada laboral o simplemente alejarnos de la vorágine de la crisis.

La Directora 5 señala los grupos de WhatsApp y las videollamadas, por Skype primero y luego por Zoom, cuando este recurso fue adoptado por la universidad, como principales medios de comunicación a la interna de la biblioteca, junto con *“las minutas, los memos y las reuniones que hacíamos sobre todo el equipo”*.

Dicen Otazu Salazar y Palacios Dávalos (2021):

Hablar de CI (Comunicación Institucional) es referirse necesariamente a una parte de la comunicación corporativa, entendida no como la comunicación que está al servicio de la empresa u organización, sino como la que se genera en, para y con la organización. Esto se traduce en una amplia participación de todos los involucrados y en la generación de flujos que tienen muchas direcciones, pero que, en definitiva, persiguen objetivos comunes; por ello, necesariamente, debe ser gestionada y planificada. (p. 102)

En el caso de la biblioteca 4, la Directora enumera: *“Una vez por semana o cada 15 días teníamos reuniones con todo el equipo”*, que se hacían por Zoom, aunque aclara que no se daban según un plan específico de comunicación. También usaban Telegram y WhatsApp.

En línea con las respuestas vinculadas a este ítem, la Directora 6 menciona el Zoom como plataforma para reuniones, a partir de que fuera adoptado por la Udelar, pero aclara que los medios más utilizados fueron *“correo [electrónico], el WhatsApp y el teléfono directamente”* (Directora 6).

Los canales de comunicación elegidos por cada organización pueden diferir entre sí, siendo algunos dentro de la propia organización, más efectivos que otros. En la era actual, donde las vías electrónicas son preponderantes y la irrupción de la mensajería instantánea permitió agilizar las comunicaciones.

En el marco de la pandemia, Xifra (2020, p. 7) afirma:

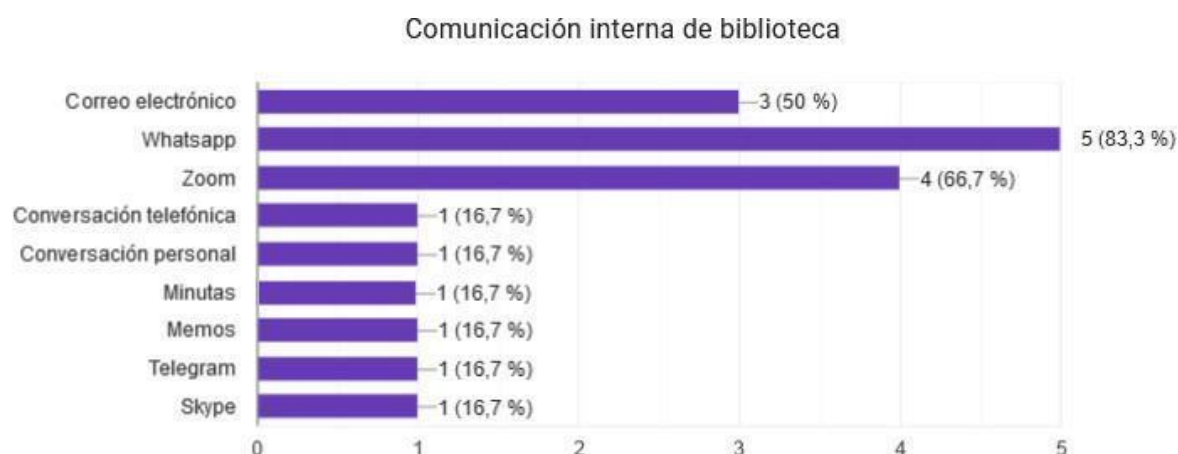
La crisis social del Covid-19 afecta también a los medios y técnicas de comunicación interna. El cambio de modelo laboral, con el paso a modalidades de teletrabajo de

funciones que nunca se plantearon un uso exclusivo de las tecnologías de la información como canal prioritario de comunicación entre empleadores y empleados, es uno de los rasgos fundamentales de esta crisis. Así, esta situación ha permitido en algunos casos optimizar técnicas y herramientas existentes y, en otros, trasladarlas al entorno laboral cuando su utilización estaba reservada principalmente a las relaciones interpersonales y sociales, sin rupturas ni disfunciones en la actividad laboral.

A raíz de las respuestas obtenidas, observo una fuerte presencia de la comunicación interna, con canales definidos y priorizando que los flujos informacionales se mantuvieran en funcionamiento. A continuación, presento en un gráfico las respuestas brindadas por las directoras (Figura 2).

Figura 2

Gráfico de comunicación interna de biblioteca



Fuente: elaboración propia

Como vemos en las respuestas y en el gráfico 1, el Whatsapp, correo electrónico y Zoom fueron las plataformas más utilizadas en términos generales, pero cada biblioteca seleccionó las más adecuadas, según su cultura organizacional, manejo y gestión. Con la evolución en las plataformas para comunicarnos, la evolución de la intranet al uso de mensajería instantánea, por ejemplo, marcó un cambio en la forma de comunicarnos con nuestros compañeros indistintamente de las jerarquías dentro de la organización.

Agrega Morales Serrano (2015) que dentro de las organizaciones, las redes sociales, como canales internos, dan lugar a “la inmediatez, innovación, la creatividad, el compromiso, la creación de comunidades participativas que impliquen a empleados y la mejora en los

procesos” (p. 112).

Estos canales cumplen los criterios mencionados por Morales Serrano (2015), puesto que agilizaron y facilitaron la comunicación entre integrantes de los equipos de bibliotecas. En el siguiente apartado, presento cómo fue la comunicación entre las bibliotecas y los usuarios, la cual fue de suma importancia para ambos.

6.3.2 Comunicación externa (I): vínculos comunicacionales entre biblioteca y usuarios

Tal como puntalicé brevemente en el *Marco Teórico*, la comunicación interna es uno de los pilares conceptuales de mi investigación. Dentro de la comunicación interna, la comunicación con los usuarios fue y es un punto importante para las bibliotecas, ya sea en época de crisis o de estabilidad. Por ello, consideré relevante incorporarlos en las entrevistas y realizar un análisis al respecto.

En este punto hay variantes más notorias que en el anterior; aparecen las redes sociales, que, por ejemplo, en el caso de la biblioteca 2, de acuerdo con su Directora, servían para explicar a los usuarios *“cómo pedir, cómo anotarse para los préstamos, para venir a retirar. Todo ese tipo de cosas se hacía por las redes.”* (Directora 2)

En tanto, según la Directora 3, *“el mail fue nuestro principal aliado y que los usuarios se expresaran a través del mail”*.

La Directora 5 responde a este ítem de la siguiente manera: *“Con respecto a los usuarios, me acuerdo que lo que se hizo como forma también planificada de tener un acercamiento, aparte de las redes y ... del WhatsApp, del teléfono celular, se hizo un chat interactivo en la página web”*.

Por su parte, la Directora 4 explica: *“Se usaban redes, correo, WhatsApp. Fue más por correo, prácticamente nos pedían hora todos los días por correo”*.

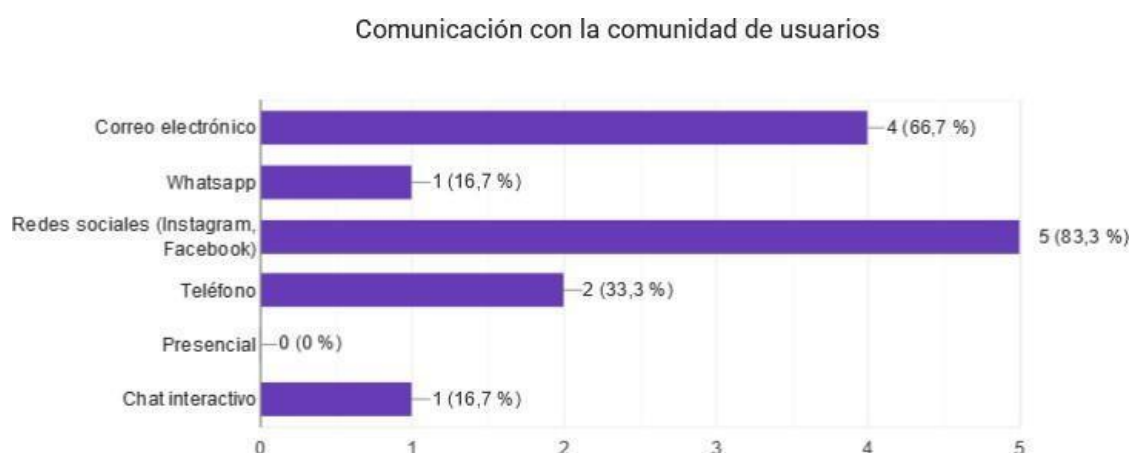
La Directora 1 reconoce por su parte que *“no había un plan específico de qué decir, pero las redes siempre estuvieron abiertas”*. Destaca, asimismo, que siempre se ocupó de brindar información diariamente, y si había alguna novedad con respecto a los servicios o cualquier otro asunto, siempre le era comunicado al usuario. Agrega la Jefa 1: *“La unidad de comunicación mandaba mails con comunicados nuestros, bastante regular. Fue una preocupación continua armar comunicados, de mantener información, de mantener presencia*

de la biblioteca [en el sitio web]” Ambas entrevistadas afirman que desconocen si los usuarios usaron más la web o las redes para mantenerse al día con la información publicada.

En la Figura 3 se sintetizan las respuestas brindadas a este respecto.

Figura 3

Comunicación con la comunidad de usuarios



Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en el gráfico, las redes sociales fueron el mayor medio de comunicación utilizado por las bibliotecas para comunicarse con los usuarios, con un 83,3%. Desde hace unos años, la aparición de las redes sociales significó una nueva puerta en la comunicación entre las personas. Para Kapoor et al. (2017), las redes forman parte de nuestra vida diaria: comunicación con familiares y amigos, búsqueda de noticias, eventos de diversa índole: políticos, sociales, culturales, entre otros, recomendaciones de servicios y productos.¹⁵

Desde la perspectiva organizacional, las redes sociales permiten que las organizaciones obtengan un *feedback* de sus *stakeholders*¹⁶ (Phang et al, 2015, citado en Kapoor et al, 2017) Pues las reseñas forman una gran parte de las redes sociales, ya que brindan información de

¹⁵ Social media sites are already so deeply embedded in our daily lives that people rely on them for every need, ranging from daily news and updates on critical events to entertainment, connecting with family and friends, reviews and recommendations on products/services and places, fulfilment of emotional needs, workplace management, and keeping up with the latest in hashion, to name but a few. (Kapoor et al., 2017).

¹⁶ Academics and practitioners have explored and examined the many sides of social media over the past years. Organizations engage in social media mostly with the aim of obtaining feedback from stakeholders (Phang et al. 2015, citado en Kapoor et al. 2017).

calidad, credibilidad y autenticidad.

Lledó (2020) afirma que la tecnología es uno de los pilares en la generación de conocimiento y el desarrollo de las sociedades. En la actualidad se realizan muchas actividades mediante el uso de tecnología, “como herramienta conductora y de transmisión” (p. 244), en donde somos creadores y difusores de la información que queramos compartir mediante documentos en distintos formatos.

A partir de estas definiciones, considero que el papel de las redes sociales de las bibliotecas fue fundamental para estar en comunicación con los usuarios durante la emergencia sanitaria, especialmente para desarrollar comunicación de crisis. Los usuarios recibían información sobre cómo iba a trabajar, los nuevos recursos de información disponibles y los servicios vigentes en ese momento, lo cual les permitía solicitar información o comunicarse fácilmente con la biblioteca.

Es importante considerar, además, que los usuarios pueden recibir información de las bibliotecas, saber qué difunden, qué apoyan, pero esto no quiere decir que interactúen con ellas mediante redes. Con esto subrayar la necesidad de estar presente en la web social. En este sentido, cada biblioteca analizará la mejor estrategia para acceder a los usuarios y mantenerse en contacto con ellos, solo que el vínculo reflejado a partir de determinados canales puede que no sea bidireccional en el sentido pleno de esa palabra. Esto ocurre porque los usuarios suelen utilizar más las vías de comunicación como el correo, el teléfono o presencial, que las redes sociales, las cuales usan por lo general para estar al día con la información que publica la biblioteca, que para enviar mensajes e interactuar.

Dentro de las organizaciones, la información y la comunicación son fundamentales para su funcionamiento; la existencia de ambientes organizacionales propicia la creación y circulación de la información a fin de cumplir con los objetivos de la organización en los distintos niveles que conforman la estructura organizacional.

6.3.3 Comunicación externa: vínculos comunicacionales entre las bibliotecas y las autoridades de facultades

En este apartado vemos a las bibliotecas como una organización inserta en una macro organización, por lo que la tomo como un ambiente organizacional en su totalidad, para analizar su vínculo con las autoridades de sus respectivas facultades. Primero presento una definición de ambiente organizacional, para después presentar los testimonios de las directoras y los análisis a partir de la teoría.

Pomim Valentim (2009) define los ambientes organizacionales como: “área de interacción entre las personas, tecnologías e información orientados a los objetivos de la organización, es decir, los espacios de acción responsables de la dinámica organizacional diaria” (p. 56), y explica que estos “se relacionan directamente con los niveles jerárquicos existentes en una organización” y que por otra parte “afectan tanto en el origen, como el mantenimiento y extinción de los flujos de informaciones, cuya dinámica cruza todos los sectores de la organización” (p. 55).

Al momento de planificar la continuidad del trabajo durante la emergencia sanitaria, la Directora 2 explica cómo fue la comunicación con las autoridades de su facultad: “Nos reunimos los directores inmediatamente con la decana. Ella nos preguntaba qué pueden hacer, qué pueden hacer de la casa, qué precisan. Y desde ahí, después hubo otras reuniones que... Por ejemplo, yo no venía porque estaba lejos y participaba una de las jefas” (Directora 2).

Puntualmente, de acuerdo con la Directora 6, las comunicaciones oficiales llegaban específicamente a un grupo de Whatsapp de directores, y los comunicados internos, que eran lo que “*bajaba a las facultades*”, por correo electrónico. Además, realiza una precisión importante, vinculada con lo que ella llama una “*singularidad*”, que no responde a otros servicios que tienen menos atención al público, lo que hace que algunas medidas o disposiciones sean más difíciles de adaptar a las bibliotecas.

Vinculo esta conceptualización con la “*singularidad*” de la que habla la Directora 6, en el sentido de que la forma como se planifican y gestionan las unidades de información va a distar de los demás departamentos y secciones de la macro organización, principalmente porque las bibliotecas responden a las comunidades de usuarios y a su rol de apoyo a las funciones universitarias. Esto conlleva a una mayor amplitud, en cuanto a sus horarios,

actividades y personas dedicados a ellas. Por esta razón fue importante contar con información sobre cómo continuar funcionando durante la emergencia sanitaria y que existiera y comunicación con las autoridades correspondientes

En el caso de la biblioteca 1, el correo electrónico era el medio usado para distribuir los comunicados emitidos por Rectorado. *“Toda esa información se manejó siempre por correo electrónico. Si había alguna ampliación, es decir, para esta facultad, lo difundía el decanato”* (Directora 1).

La Directora 3 explica: *“Yo hablaba con la directora de división”* al respecto de la creación de protocolos.

La información, como un recurso natural de las organizaciones, se desplaza por flujos informacionales que abarcan todos los ambientes informacionales de una organización: operativo, táctico y organizacional. Estos flujos son formales —visibles, respaldados en manuales de procedimientos y rutinas, y subordinados a la gestión de información de las jefaturas—, e informales —invisibles, producto de las experiencias de las personas y de la socialización; es a través de la gestión del conocimiento que las personas entienden cómo funciona la organización—. A su vez, pueden ser verticales (ascendentes y descendentes), y horizontales. Los verticales son aquellos donde se comunican las personas en nivel de autoridad con las de nivel operativo. Pueden ser descendentes —cuando las autoridades envían información a los funcionarios operativos—, o ascendentes —cuando los operativos son los emisores de la información. Los flujos horizontales suceden entre personas de un mismo nivel jerárquico y existen con el fin de coordinar tareas y resolver problemas (Pomim Valentim, 2009; Kreps, 1995).

Aquí estamos ante la presencia de flujos verticales, ascendentes y descendentes, donde la información que circula versa sobre las medidas sanitarias y de trabajo estipuladas por Rectorado y la toma de decisiones que llevan a cabo las facultades, para poder adoptarlas y adaptarlas a sus instituciones y fue específicamente para este apartado, centrado en los flujos verticales. Esta información fue fundamental para que las unidades de información pudieran planificar y gestionar tanto la cuarentena como la semipresencialidad.

La Directora 4 evalúa como que *“estuvo muy bien”*, que las autoridades hayan ordenado el cierre de la facultad, enseguida después de decretada la pandemia. Agrega que los planes estratégicos presentados por biblioteca fueron tomados en cuenta y aprobados por las autoridades, y también que les facilitaran computadoras a los funcionarios para que

pudiesen trabajar de manera remota.

La Directora 5, en tanto, acota: *“Muchas veces el Rectorado sacaba un comunicado y se demoraba un montón en ver cómo eso aterrizaba en facultad.”*

A partir de estos testimonios, observo que existió comunicación entre las directoras y las autoridades y que se usaron canales formales e informales de comunicación. Un testimonio habló que la adaptación de las medidas de rectorado, tardaron en aplicarse a su facultad. Desconozco los factores que llevaron a esa situación, lo que es probable que se diera lugar a la difusión de rumores y no saber cómo afrontar la situación sanitaria en su momento, hasta que dichas autoridades no comunicaran las resoluciones tomadas.

Aun así, de manera unívoca, las directoras destacaron la disposición de las autoridades para brindar todas las herramientas como computadoras, según una de las directoras, o recursos sanitarios necesarios, como túnicas, tapabocas, mamparas de acrílico, alcohol en gel, alcohol líquido, entre otros insumos, con el fin de concretar la reapertura de las unidades cumpliendo las exigencias sanitarias.

6.4 El rol de la Mesa de Directores desde la gestión y comunicación

Hago un especial hincapié en la Mesa de Directores, mencionada en las respuestas de las directoras, por el papel relevante que tuvo en este período, en lo referente a la vida de las bibliotecas de Udelar, donde este grupo de trabajo presentó las líneas de acción genéricas que fueron adaptadas o no, por cada una de ellas.

A su vez, presento dos comunicados emitidos por la Mesa (como la denomino a partir de ahora) a la opinión pública, a través de la web de la Udelar, que a mi parecer se enmarcan en la comunicación de crisis. Para ahondar en estos aspectos, en este apartado se presentan dos puntos: los comunicados como bastión de la comunicación de crisis y su rol en la gestión de las unidades.

6.4.1 La Mesa de Directores y su rol desde la gestión bibliotecaria.

La pregunta inicial a este respecto fue cómo definiría a la Mesa:

“En ese momento fue un gran apoyo para todos nosotros” expresó la Directora 3, quien admite no estar segura si la Mesa es o no un órgano, puesto que *“no está reconocido a nivel*

central". No obstante, más allá de eso, sostiene que *"una realidad que trabajamos mucho en conjunto"* en el marco de ese foro.

A su vez, la Directora 5 califica como una *"debilidad institucional"* el hecho de que las directoras no cuenten con un *"sistema centralizado de gestión"*, por lo cual, destaca a la Mesa como el ámbito en torno al cual se reunían *"por cosas puntuales"* (Directora 5).

En la misma línea, la Directora 6 reconoce que no puede definir a la Mesa como un órgano *"porque no es oficial"*, pero sí le atribuye roles importantes: *"Sobre todo, primero de apoyo"*; también haber sido un canal de *"intercambio permanente, tanto de información como de posibles soluciones, (...) de conocimiento, de cómo seguir, de consensos y puesta a punto de determinados temas"*. Sostiene que se trató de *"un marco muy importante"*, donde *"se dieron lineamientos que nos ayudaron a todos, teníamos como un norte común y un marco dentro del cual moverte, que te da seguridad, te da la certeza de que bueno vamos todos, además nos manejamos con la literatura que había"*, explica, haciendo referencia a la información científica publicada hasta ese momento sobre el Covid-19.

Respecto a los dos comunicados emitidos por la Mesa durante la pandemia, afirma: *"no fueron muchos los comunicados, pero sí fueron muy importantes"* (Directora 6).

La Directora 1 señala que durante la emergencia sanitaria, la Mesa se reunió en diversas oportunidades, por Zoom, para intercambiar *"sobre cuáles eran las carencias que tenían"*, y agregó que en esas instancias se pudieron ver las notorias diferencias entre las realidades de cada biblioteca. *"Había algunas con poco personal, que para establecer los turnos de presencialidad al público era muy complicado y otras que teníamos más gente y podíamos abarcar toda la semana"* (Directora 1).

La directora de la biblioteca 4 no cumplía funciones de dirección en ese momento, por lo que no puede responder a propósito de la Mesa y sus implicancias en el momento de la pandemia.

La Directora 2 alude al primer comunicado *"Más allá de ese comunicado, que fue como el más visible, (...) nosotros enseguida nos empezamos a reunir por Zoom"*, con el propósito de definir: *"¿Qué podíamos hacer en común?"*. Y cuenta que lo primero que se hizo fue elaborar en forma conjunta un protocolo, donde cada directora colocaba lo que le parecía pertinente. *"Ese fue un lindo trabajo colaborativo que hicimos. Ese sí fue entre todas. Y bueno, nos reuníamos y fuimos viendo cómo...seguíamos para adelante, nos pasábamos bibliografía"*, agrega la Directora 2.

El hecho de no tener un reconocimiento de la Udelar como organismo coordinador es aclarado en forma reiterada en las entrevistas. Explican que, si bien ellas trabajan en conjunto, en red, con el propósito de plantear las problemáticas de sus unidades e intercambiar experiencias, entre otros asuntos, no tienen el reconocimiento oficial para poder actuar al unísono y establecer políticas institucionalizadas, o cumplir el rol de comisión u órgano de consultoría. Un ejemplo práctico del funcionamiento de la Mesa de Directores en pandemia son los comunicados emitidos en forma conjunta.

6.4.2 La Mesa de Directores comunicando durante la crisis.

La Mesa de Directores publicó dos comunicados, de suma importancia, donde se reflejaba las posturas de directoras y jefes encargados de las bibliotecas de Udelar: el *comunicado de las bibliotecas de la Udelar en relación con la pandemia Covid-19* (Mesa de Directoras, 24 de marzo de 2020) y el *Comunicado bibliotecas de Udelar: Bioseguridad y conservación del material* (Mesa de Directoras, 29 de abril de 2020).

El primer comunicado expresa que las bibliotecas deben permanecer cerradas al público hasta el 12 de abril de 2020, basándose en que las bibliotecas son lugares de circulación de personas y propagadores del virus, sumado a que el virus permanece en papel o cartón por al menos 24 horas, lo que obliga a desinfectar los materiales cuando están en circulación. A nivel de atención virtual, se procuran mantener los servicios ya existentes, que puedan ofrecerse por esa vía, y agregar otros.

Este primer comunicado de la Mesa de Directoras (24 de marzo de 2020, párr. 4), establecía los siguientes puntos:

- Incluir en la atención a usuarios y Referencia Virtual: búsquedas de información mediante solicitudes; asesoramiento con correcciones de referencias bibliográficas a los tesisistas, envío de artículos de revistas de acceso abierto a pedido; consulta al bibliotecólogo mediante la página web o mensajería y redes sociales.
- Crear y difundir tutoriales para el acceso a servicios virtuales, bases de datos y servicios bibliográficos.
- Facilitar el uso de materiales contemplados en las bibliografías de cursos, siendo textos obligatorios o no que apoyen al aprendizaje.
- Utilización de la plataforma educativa EVA para la publicación de textos y

materiales electrónicos.

- Acuerdos con editoriales para acceder a sus servicios mediante el uso de usuario y clave institucional como son Ebsco, Dynamed, entre otros.
- Renovación de materiales prestados hasta el 13 de abril. (párr. 4)

Posteriormente, se detallan las actividades que se realizarán hasta el 13 de abril, en modalidad teletrabajo, teniendo en cuenta que algunas tareas tuvieron que ser interrumpidas debido a la necesidad de equipamiento u otros insumos para poder mantenerlas, a los cuales no se podía acceder por la cuarentena, por lo que serían reanudados a medida que los equipos de trabajo se reintegraran a sus puestos. Estas actividades fueron:

- El ingreso de documentos al repositorio Colibrí.
- Realización de control de calidad de registros bibliográficos, cuyas correcciones se harán cuando se retorne a las bibliotecas, así como se efectuará el ingreso de libros al sistema.
- Redacción de informes para la Partida Centralizada de Adquisiciones Bibliográficas (PCAB), en trabajo conjunto con las contadurías de las facultades para cumplir los plazos estipulados.
- Evaluación de las bases de datos de proveedores extranjeros.
- Creación y actualización de presentaciones para talleres de alfabetización informacional
- Participación en instancias de capacitación online
- Adaptación de materiales para las personas con discapacidad visual, contemplados en las excepciones del Tratado de Marrakech.
- Definición y elaboración de un protocolo de bioseguridad para los materiales que se encontraban en circulación. (Mesa de Directores, 24 de marzo de 2020, párr. 6)

Finalizan el comunicado remarcando la importancia del establecimiento de excepciones en la ley de Derecho de Autor para la enseñanza y las bibliotecas y aseguran que, por tratarse de una situación inédita para los bibliotecólogos, están realizando los esfuerzos necesarios para dar respuesta a los requerimientos de los usuarios con las herramientas disponibles. Como podemos observar, desde la Mesa de Directores se busca brindar tranquilidad y seguridad a todos los miembros de la comunidad académica que utilizan las bibliotecas en lo que respecta a las instalaciones, los servicios y la forma de trabajo prevista

en un plazo de un mes.

El segundo comunicado realiza una serie de recomendaciones atendiendo a las condiciones de seguridad y protección del personal de bibliotecas y de la comunidad de usuarios, y respondiendo además a los adecuados criterios de conservación y manipulación de materiales. Estas recomendaciones fueron:

- Continuar el criterio de distanciamiento social en las actividades laborales, estableciendo guardias y turnos de los equipos de trabajo.
- Adoptar las medidas de higiene pertinentes para protegerse del virus, algunos de estas son: uso de tapabocas, guantes, túnicas y gafas; siendo proporcionados por los servicios correspondientes a cada biblioteca y de forma regular en el tiempo.
- Limpiar y ventilar los espacios de las bibliotecas.
- Aplicar una solución de etanol al 70% a los materiales devueltos; si se trata de materiales de carácter patrimonial o histórico o su composición no es resistente a la solución de etanol, se recomienda aislarlos por nueve días en un lugar apropiado.
- El ingreso de usuarios debe ser medido, evitando las aglomeraciones y obligatoriamente tienen que asistir con tapabocas y desinfectarse con alcohol en gel disponibles en la facultad y en biblioteca.
- Evitar aglomeraciones de usuarios al momento de prestar y devolver materiales.
- Considerar cambiar el estatus de las colecciones de estante abierto a estante cerrado, de esta manera sólo el equipo de trabajo circula en los espacios donde se encuentran los materiales. Así se baja la circulación del virus.
- Evaluar la apertura de las salas de lecturas y otros espacios compartidos, tomando en cuenta las medidas estipuladas por la OMS, así como también de los espacios de trabajo, respetando la distancia de 1 m.
- Comunicar a los usuarios las acciones y medidas que se implementen y los cambios que se realicen (Mesa de Directores, 27 de abril de 2020, párr. 4)

El enfoque del comunicado se vincula a la bioseguridad y contempla a todas las partes involucradas, ante la perspectiva del paulatino retorno a la semipresencialidad. La Mesa de Directores marca líneas de acción generales para las bibliotecas, y estas deben evaluar si resultan aplicables en el marco de sus respectivas realidades, dada la diversidad en su composición humana y la distribución y disponibilidad de espacios.

Con ambos comunicados, la Mesa de Directores expresa sus inquietudes, las decisiones

tomadas y las líneas de acción a ejecutarse; ante todo busca una comunicación directa con la comunidad universitaria en general, garantizando la fiabilidad de la información y la tranquilidad de seguir trabajando para los usuarios. En un siguiente nivel de comunicación existe la que cada biblioteca lleva adelante en función de sus particularidades. Estos dos documentos son la base de un trabajo conjunto que se ramificará y adaptará en cada unidad de información.

6.5 Las bibliotecas y los usuarios: estado del vínculo durante la pandemia

En las respuestas a la pregunta, ¿cuál fue la respuesta de la comunidad de usuarios ante la “biblioteca a distancia”?, se hace visible la diversidad de reacciones del público ante una situación excepcional y grave como fue la cuarentena durante la pandemia.

La Directora 3 sintetiza esta variabilidad en las respuestas de los usuarios, que van de la crítica aguda a la gratitud, pasando por la plena satisfacción: *“Algunos te dicen que teníamos que tener más horario, otros que nos olvidamos de la gente del interior, pero, en definitiva y en gran porcentaje, la gente estaba conforme con lo que se podía hacer, con lo que se podía brindar, porque vieron la voluntad de la biblioteca de trabajar, que eso me parece que se sintió, se vio”* (Directora 3).

A su vez, la Directora 5 recuerda que, según su percepción, los usuarios se mostraron interesados respecto a cuándo se reabría nuevamente el servicio de búsqueda de materiales, y puntualiza que, desde Préstamo y Referencia, al ser las secciones que están en contacto con el público, puede tenerse una respuesta más certera.

La Directora 6 hace hincapié en que, a su entender, se logró brindarle al usuario exactamente lo que busca en una biblioteca. Puntualmente, menciona el haber facilitado fuentes y recursos digitales, trascendiendo incluso las limitaciones que plantea la Ley de Derechos de Autor. *“Creo que la biblioteca tuvo esa capacidad de identificar las fuentes y facilitarle la máxima posibilidad al usuario”,* que lo que busca, sostiene es que *“le facilitemos esa mediación que hacemos nosotros, que tenemos desarrollado las herramientas para poder hacerlo”* Y concluye: *“Para mí fue, en ese sentido, un salto positivo”* (Directora 6).

En su caso, la Directora 2 se muestra más reticente a encontrar cosas positivas en lo que respecta a la comunidad de usuarios durante la pandemia. Opina que *“todo el mundo estaba totalmente replegado”,* por lo cual no considera que la situación tuviera beneficios.

“No sé, para la concepción de biblioteca nuestra, al menos, esto no fue bueno” (Directora 2). La Jefa 2, a su vez agrega: “Sentimos que perdimos mucho. (...) Si somos un lugar de encuentro, no teníamos a quién encontrar, no había nadie”.

“Cuando ellos precisaban algo, lo solicitaban. Pero yo pienso que no hubo un gran requerimiento porque tampoco tenían clases”, opinó, a su vez, la Directora 1.

Los usuarios demostraron interés en los servicios de las bibliotecas y el acceso a los documentos, por lo cual, la pérdida del espacio y de los servicios presenciales impactó en sus vidas tanto como en la de los equipos de trabajo. No obstante, y pese a que hubo una menor interacción, por una diversidad de causas, cada comunidad estuvo al pendiente de la información emitida por cada unidad de información y respetaban las normas sanitarias estipuladas.

6.6 Oportunidades y balances

Esta categoría comprende una reflexión en torno al trabajo de las directoras y sus bibliotecas durante las dos etapas seleccionadas de la emergencia sanitaria, y sobre el rol del profesional de la información. Además de conocer si hubo o no tareas que iniciaron durante la pandemia y continúan vigentes.

6.6.1 Tareas que comenzaron en pandemia y así siguieron

Pregunté acerca de la viabilidad de algunas tareas o líneas de acción implementadas durante la pandemia, en el período pospandémico.

La Directora 3 explica que durante la pandemia adquirieron un mecanismo para determinar estadísticamente el uso de las instalaciones de la biblioteca [No daré detalles al respecto por respeto al anonimato].

La Directora 1 afirma que no se le ocurría nada al momento de la entrevista. Posteriormente, expresó que, pasada la pandemia, se suspendió el uso de una agenda porque era una desventaja para los usuarios, y que además agregaron tres espacios más de trabajo en las instalaciones para uso de la comunidad de usuarios. La Jefa 1 considera como una ventaja, que *“los docentes empezaron a pedir muchos más talleres de los que pedían antes. Antes se hacía difusión y ahora se acercaron mucho por sí mismos. Los talleres despegaron ahí y siguen despegados, por ahora porque se está manteniendo, como que se van haciendo*

más conciencia.” Agregan que estas actividades se incrementaron en la segunda mitad del año [2020], cuando ya se trabajaba de manera semipresencial.

En este caso, la pandemia acercó a una parte importante de la comunidad universitaria a la biblioteca, como es el caso de los docentes de la biblioteca 1. Las entrevistadas afirman que ellos precisaban herramientas, principalmente para búsquedas en bases de datos, y solicitaron talleres de capacitación con esas temáticas (Directora 1 y Jefa 1).

La Directora 4 enumera en este sentido dos mecanismos de trabajo que comenzaron a implementarse con la pandemia y se mantienen hasta hoy. Uno es la habilitación de una nueva forma de renovar préstamos a través de Whatsapp. La otra es la realización de reuniones por Zoom, sobre todo entre personas de la biblioteca y usuarios, particularmente del interior del país.

La descentralización de la educación universitaria es uno de los principales objetivos de la Udelar, hoy en día se encuentran centros universitarios en varios departamentos, solo que, por algunas razones o limitaciones, hay carreras que dependen en cierto grado de las facultades en Montevideo. Por ello, el uso de la Tecnología de la Información y Comunicación cumple un rol importante en tender puentes entre los estudiantes de fuera de Montevideo con las bibliotecas centrales ubicadas en la capital del país.

Desde 2005, la Udelar trabaja para el desarrollo de centros universitarios en varios departamentos uruguayos, a través de centros universitarios regionales. “Se trata de servicios cogobernados por estudiantes, docentes y egresados, que operan en una zona geográfica determinada, cumpliendo con las funciones de enseñanza, investigación y extensión universitaria, en relacionamiento directo con las facultades, institutos, escuelas y demás servicios de la Udelar” (Udelar, s.f. párr. 5). Estos centros se encuentran en ejes territoriales, que permiten el acceso desde varios departamentos del país, y se enmarcan en un proceso de descentralización que consiste en llevar la universidad al resto del país, quitando el foco de ser una institución “*montevideocentrista*”.

Este proceso de descentralización crea entornos de enseñanza, investigación y extensión donde se involucran las comunidades universitarias y diversos sectores de la sociedad que no pertenecen directamente a la universidad. Para esta tesis, por razones metodológicas ya explicadas, las unidades de análisis son montevidéanas. De igual manera, fuera del foco de esta tesis, las bibliotecas que se encuentran en Montevideo ofrecieron y ofrecen servicios “amigables” con las personas que residen en otros departamentos gracias a

las TIC, más allá de los servicios desarrollados por las unidades de información.

La Directora 5 se muestra entusiasta ante lo que califica como un “*plus*” que dejó la pandemia: “*haber pasado todos los talleres que teníamos y los cursos de formación de usuario de ALFIN (Alfabetización Informacional) a Webinar, a virtualidad, y eso no volvió para atrás*”, y explica por qué considera “*positivo*” este cambio: “*Ya nos habíamos acostumbrado [a la modalidad virtual], nos daba mucho resultado, nuestra comunidad de usuarios no es solo Montevideo, hay mucha gente en el interior. los cursos están orientados a los que están terminando sus carreras, que ya materias no tienen, no venían a facultad ni a acá [biblioteca]*” (Directora 5).

La posibilidad de extender servicios que se desarrollan en Montevideo hacia el interior del país, mediante el uso de TIC, como destacan las Directoras 4 y 5, es uno de los puntos más importantes, a mi parecer, para continuar trabajando.

La Directora 6 hace foco en una capacitación específica [que no será revelada con el fin de preservar el anonimato], que se realizó de modo virtual durante la emergencia sanitaria y así continuó después de finalizada la pandemia.

La Directora 2 explica que durante la pandemia surgió una tarea de modalidad virtual que sigue aún hoy, aunque la naturaleza de esta tarea no será revelada para preservar el anonimato de la entrevistada.

En base a las respuestas de las directoras, se puede deducir que la pandemia permitió la realización de tareas nuevas, así como la adaptación de algunas de ellas a la modalidad virtual. Según Gore (2020, p. 46), esta necesidad de readaptación es en la actualidad un valor: “Una organización sana hoy en día no solamente es un lugar para hacer cada vez mejor lo que ya se sabe hacer sino también un lugar de búsqueda de nuevas posibilidades de acción. Porque es intentando lo nuevo que se aprende lo desconocido.”

Como vimos, las bibliotecas no se quedaron quietas, crearon líneas de acción para trabajar durante la pandemia en pos de su comunidad de usuarios. El esfuerzo y coordinación de los equipos de trabajo, la capacidad de liderazgo de las directoras y las planificaciones llevadas a cabo, dieron resultados positivos en cuanto a lidiar con la crisis exitosamente.

6.6.2 El profesional de la información y la pandemia

En este apartado presento un breve panorama acerca del papel de los/as bibliotecólogos/as durante este período de crisis y de los cambios generados, si los hubo, en este rol. Sobre este punto, les pregunté a las directoras: ¿Cuál fue el rol del profesional de la información durante la pandemia? Sus respuestas, fueron las siguientes:

“Me parece que el rol siguió siendo el mismo (...). Cada vez mediado más por la tecnología, pero el rol siguió siendo el mismo. Me parece que en la pandemia nos complicó, sí, pero no cambió mucho.” Directora 2.

Por su parte, la Directora 3 considera que *“es un papel muy imponte ser intermediario entre la información y el usuario, porque somos los únicos, tenemos las herramientas para saber y guiar al usuario a dónde buscar, a dónde encontrar la información, decir cuál es una información más académica, más técnica”* Directora 3.

A este respecto, Pineda (2004), un referente dentro la Bibliotecología regional, afirma que el profesional de la información “debe crear en sus usuarios la iniciativa por la búsqueda de información, promoviendo el espíritu crítico y reflexivo ante los documentos que se le presentan” (p. 108), con el objetivo de que el usuario “transforme esa información en un conocimiento que puede llegar a ser útil para el y que lo pueda volcar a la sociedad en general” (p. 108). Agrega que, tanto en el ámbito educativo como en el proceso enseñanza-aprendizaje, el profesional de la información “deja de ser un acomodador de libros y de enciclopedias” para convertirse en un “facilitador y cogestor de la información y del conocimiento” (p. 108).

En cuanto a la función de gestores de la información y conocimiento, la pandemia no tuvo impacto, pero sí lo tuvo en la forma de desarrollar esas gestiones. Si bien ya somos bibliotecólogos digitales y trabajamos en la creación y ejecución de proyectos enmarcados en las funciones y servicios de las bibliotecas, como lo son nuestras bases de datos y catálogos, los repositorios propios y los proyectos como Scielo, además de colaborar con la ANII, entre otros.

Suscribo las palabras de Pineda (2004) cuando afirma que nosotros promovemos el espíritu crítico: además de brindar acceso a información, el conocimiento es un proceso cognitivo inherente a cada persona, por lo que saber ofrecer las fuentes más idóneas para satisfacer las necesidades académicas y brindar herramientas para que el usuario sepa buscar

y evaluar la información, mediante ALFIN, por ejemplo, hace parte de nuestra formación y accionar a la hora de trabajar con nuestras comunidades de usuarios.

En opinión de la Directora 6, el rol del profesional de la información sí cambió *“un poco”*, tanto para sí mismo como para el público, en el sentido que plantea Pineda (2004) y que yo adopto, puesto que *“normalmente te puede ver relacionado solo con un libro”*, es decir, asociando la imagen del bibliotecólogo al libro físico, pero durante la pandemia *“se mostró que teníamos toda una capacidad de desarrollar fuentes de bases de datos, de los documentos digitales, el apoyo a la formación, las búsquedas”* (Directora 6). Agrega que también cambió nuestra visión de nosotros mismos, puesto que, tomando en cuenta que nuestra profesión data de muchos siglos, pasamos de *“custodios del conocimiento”* a tener un rol más activo en la sociedad, y no solo ante la comunidad de usuarios y otras personas, sino ante nosotros mismos, lo que refuerza la idea que somos agentes que nos adaptamos a los tiempos que corren y tenemos *“más espacios que explorar”* (Directora 6).

Al respecto, explica Fuster Caubet (2020b) que, en la actualidad, el profesional de la información enfrenta desafíos crecientes puesto que la sociedad requiere cada vez más el uso de la información, la cual aumenta de manera vertiginosa. Por tanto, agrega, *“su participación es clave en el desarrollo cultural y socioeconómico del país, como agente de cambio en la difusión de la información en diversos soportes y teniendo como canal las tecnologías de la información”* (p. 420).

A su vez, la Directora 1 considera que la pandemia obligó a que se desarrollara mucho la creatividad, una vez que, en aras de la adaptación a la nueva realidad, hubo que *“tratar de hacer las mismas cosas con otros elementos. El ingenio... esas cosas..., eso es una de las características de la profesión y se desarrolló ampliamente”* (Directora 1).

En una línea de pensamiento similar, la Directora 4 destaca que tradicionalmente, el profesional de la información está tan apegado a la presencialidad, que el contexto de pandemia le llevó a descubrir que puede llevar adelante tareas que anteriormente *“no lo pensábamos por nuestro rol más bien presencial”*. Señala, a este respecto, que *“la mayoría de las bibliotecas del Udelar son en un gran porcentaje, sacando [la sección de] Referencia”* (Directora 4).

Las Directoras 1 y 4 coinciden en que, durante la pandemia, a raíz de la semipresencialidad, el trabajo remoto y la necesidad de adaptación en todos los ámbitos de nuestra labor, los bibliotecólogos descubrimos nuevas formas de trabajo que tal vez no

considerábamos que estuvieran dentro de nuestro campo, y que, como profesionales, respondimos a las exigencias de nuestras comunidades y macro organizaciones.

En este sentido, Manzanares Pérez (2018) afirma: la era digital no sólo envuelve a los usuarios de las bibliotecas y ciudadanía en general, también lleva a los profesionales de la información bibliotecarios a adaptarse a las nuevas exigencias de la Sociedad de la información y sus tecnologías (SIC) y “asumir nuevas funciones para desenvolverse mejor en la innovación de las tecnologías de la información y las comunicaciones.” (p. 27).

Si se toman como base los testimonios de las entrevistadas y los aportes de los autores referentes, queda claro que la pandemia fue un período de prueba para los profesionales de la información, quienes supimos demostrar una gran capacidad de adaptación, innovación y aprendizaje en un contexto de rápida evolución tecnológica, crisis sanitaria y acceso a grandes cantidades de información.

6.6.3 Hora del balance: la visión de las directoras sobre la gestión y sobre el profesional de la información

Situadas en el 2024, año de realización de las entrevistas, pregunté a las directoras sobre el balance que hacen sobre la gestión de sus unidades de información. Sin excepción, todas consideran que el balance fue favorable; dijeron haber estado a la altura de las circunstancias, con el suficiente poder de adaptación para sortear las dificultades que se renovaban día tras día y continuar trabajando.

“Para mí fue favorable. Fue una evaluación positiva cómo la biblioteca encaró la pandemia”, sintetizó la Directora 3.

La Directora 5 también considera positiva su gestión: *“Si tuviera que hacer un balance positivo o negativo, bueno, podría decir que fue positivo”,* asegura, y destaca que puso *“muchísima energía en ese momento concreto”,* en dos aspectos fundamentales: la comunicación y la planificación, este último con el fin de *“organizarse, ver por dónde, ver de qué manera”* se seguía adelante, con la particularidad de que todo *“estaba continuamente siendo cambiado, modificado, porque íbamos como aprendiendo sobre la marcha y cambiando sobre la marcha”.*

No obstante, la Directora 1 revela una forma de convertir los servicios: *“Se trata de cumplir los servicios más o menos dentro de los mismos parámetros. Pero creo que la cabeza mía cambió y de las personas que me rodean también.”*

También la Directora 6 considera que su gestión *“cumplió”*, ya que continuó funcionando en medio de la crisis y, en su opinión, *“se respondió decentemente y en la medida de las posibilidades y de las expectativas”*. Esa capacidad de adaptación fue reconocida por las autoridades, aseguró, tanto con relación a su propia gestión, como a la de su equipo.

Por su parte, la Directora 4 exclamó: *“Pero yo creo que se trabajó bien y se distribuyó eso para que todo el mundo trabajara, porque si no era como que bueno, tengo computadora, yo trabajo atendiendo público, no tengo nada más que hacer, entonces distribuir las tareas y hacer otras tareas para la biblioteca me parece que estuviera bien.”*

Y, finalmente, la Directora 2 también destaca la oportunidad y los aprendizajes que quedó de la crisis: *“Hoy ya estamos caminando, creo que como nos proyectábamos antes de la pandemia. Me parece que nos dejó enseñanzas que me parece importante para para otro momento de contingencia”*

A su vez, les pregunté si la crisis sanitaria, a nivel de gestión, fue una etapa con un inicio y un final, tras el cual la vida continuó tal y como era antes de la pandemia, o si presentó cambios en la concepción de la gestión. Sobre este punto, algunas directoras consideran que la pandemia marcó un antes y un después, y otras resaltan que, como experiencia, dejó insumos para eventuales situaciones similares.

“Yo siento como que sí se cerró” afirmó la Directora 2.

“Te puedo decir que a uno le abrió la cabeza en el sentido de que se pudo trabajar de la forma que se trabajó”, asevera la Directora 3, quien subraya que en algunos servicios que brindan las bibliotecas *“se necesita la presencialidad”*, como ocurre con los préstamos de libros físicos, mientras que *“hay otras tareas que se pueden pensar desde la virtualidad”*.

La Directora 6 también se refirió a que *“se aprendió mucho”* durante toda esa etapa, por lo cual se pueden sacar cosas positivas. *“Creo que sobre todo se aprendió, se aprendió mucho en las potencialidades y en ver las capacidades de las personas”*.

“Yo creo que marcó un antes y después, porque las cosas no volvieron a ser como antes en la cabeza”, sostuvo a su vez la Directora 1, usando la misma expresión que la Directora 5: *“Yo creo que hay un antes y un después en eso, en cosas que se pueden hacer de otra manera, y que faltan algunas herramientas para poder llevarlas adelante”* Señaló que *“las bibliotecas se convirtieron en un espacio donde los chicos se juntan a estudiar, trabajar”* y consideró que la pandemia fue *“una oportunidad interesante”* para utilizar recursos tecnológicos como la plataforma Timbó Biblo y la posibilidad de realizar préstamos de libros digitales, todo lo cual considera *“un terreno interesante para explorar”* (Directora 5).

“Yo creo que llegó y terminó”, afirma la Directora 4, y sostiene que si algo quedó demostrado durante la crisis es que “se pueden hacer más cosas, se puede gestionar de otra manera, se pueden contar con otros recursos”, agregó. Opina que esa etapa “sirvió para mejorar recursos existentes” y admite que “costó volver” (Directora 4).

Como ocurrió con la mayoría de las personas, los profesionales de la información no pudimos quedar al margen de la pandemia, por lo que las variaciones en las emergencias sanitarias conllevaron que nos desempeñáramos fuera de nuestro eje de trabajo habitual: llevar el trabajo a nuestra casa, lo que implica readaptar nuestras tareas, nuestros tiempos, y crear nuevas rutinas en torno al teletrabajo y a la semipresencialidad. También el cambio en los vínculos con algunos de nuestros compañeros (por la creación de burbujas de trabajo, con los usuarios, los cuidados a tener en cuenta). El día a día durante ese período era una incertidumbre que se iba dilucidando a medida que se publicaba más información.

A lo largo de este capítulo presenté las categorías de análisis aplicadas a las entrevistas realizadas, las cuales reflejan la complejidad del fenómeno estudiado. Si bien están diferenciadas e identificadas claramente, existe entre ellas una vinculación y complementación, llegando a veces a superponerse. No obstante, establezco una continuidad entre ellas para presentar la información de manera fluida. Me interesa en particular exponer la forma como las teorías se ven reflejadas en los testimonios, lo que me permite comprender mejor el objeto de estudio.

6. Reflexiones finales

Esta investigación nació motivada por un interés personal y profesional —como bibliotecóloga y funcionaria— de comprender de qué manera las bibliotecas de la Udelar seleccionadas organizaron y planificaron sus servicios durante la pandemia por Covid-19, y de esta forma dejar plasmadas varias voces o perspectivas sobre cómo se desarrolló aquello que las comunidades universitarias no ven: la gestión, la planificación, la comunicación interna y varios otros aspectos intrínsecos que se pusieron en marcha en cada unidad, en un contexto inédito y desafiante. Para hacerlo, partí de la concepción de biblioteca como una organización que se vio ante una crisis sin precedente, a la que tuvo que afrontar con versatilidad, resiliencia y espíritu innovador, y seleccioné seis unidades de información representativas de las distintas áreas académicas de la Udelar en Montevideo.

A partir de este propósito surgieron los objetivos general y específicos de este trabajo: Estudiar el impacto de la pandemia por Covid-19 en la gestión de las bibliotecas universitarias, con foco en los servicios seleccionados; y, a) Conocer el funcionamiento y los servicios brindados entre marzo y octubre de 2020; b) Indagar acerca del rol del profesional de la información y su capacidad de liderazgo en la gestión de la incertidumbre; c) Examinar cómo fue el proceso de comunicación y la toma de decisiones llevadas a cabo durante el periodo estudiado.

En este último capítulo de mi investigación, presento mis conclusiones y reflexiones, basándome en la profusa literatura estudiada y los ricos testimonios obtenidos a través de entrevistas semiestructuradas a directoras y algunas jefas de sección de las unidades analizadas, para dilucidar, en primer término, si se cumplieron los objetivos trazados, y, en caso afirmativo, determinar en qué grado la investigación responde a ese cumplimiento.

A su vez, medito acerca de las preguntas de investigación, y profundizo en lo que fue la planificación, la comunicación interna y externa de las bibliotecas, y la capacidad de liderazgo y toma de decisiones del profesional de la información en este escenario. Una de las primeras reflexiones que quiero compartir versa sobre la importancia de contar con capacidad de aprendizaje, esto es, saber aprender y actuar sobre lo aprendido para buscar la eficiencia. En este caso, las bibliotecas se vieron obligadas a implementar cambios —algunos de los cuales se quedaron para siempre— y asumir riesgos fruto de la crisis sanitaria.

Al mirar la pandemia a la distancia, después de cinco años de su suceso, puedo afirmar que las bibliotecas pusieron en juego su estabilidad y se arriesgaron a cambiar en medio de los desafíos, alejándose de sus colecciones, instalaciones, planificación, desarrollo de tareas y cultura organizacional definida, para enfrentarse a un escenario de lejanía con relación a sus miembros, las comunidades universitarias y las macro organizaciones, e incorporar nuevas modalidades de trabajo mediante una computadora o celular, en un contexto hogareño. A partir de esto, las dinámicas familiares pudieron cambiarse o no, el trabajo se vio inserto en las casas y la vida continuó mientras se esperaba saber cómo se desarrollaba la pandemia y cómo viviríamos en los meses subsiguientes a marzo del 2020.

En lo que respecta al objetivo general, los testimonios, a modo de evidencia empírica, permiten identificar, por un lado, los desafíos enfrentados: adopción de teletrabajo y semipresencialidad, y adaptación de tareas en cada etapa; afectación de los vínculos con las comunidades; restricciones en el acceso a bibliografías comprendidas en las colecciones físicas, entre otros. Por otro, oportunidades de mayor alcance, tales como la implementación de cambios en el funcionamiento y nuevas tareas durante el teletrabajo y la semipresencialidad; incremento de las capacitaciones y talleres y mejor alcance gracias al formato virtual; mayor acceso electrónico a documentos disponibilizados en bases de datos; y nuevas formas de comunicación con las comunidades.

En cuanto al objetivo específico que ahonda en la forma de funcionar de las bibliotecas entre marzo y octubre de 2020, pude observar a partir de las entrevistas, que lo que permitió mantener los servicios y cumplir con las tareas en el nuevo contexto fue una rápida y efectiva adaptación de los cambios impuestos por los protocolos sanitarios, que afectaron la interacción con las colecciones y los usuarios y la forma de brindar los servicios, muchos de los cuales pasaron a ser ofrecidos de forma remota. Todo esto representa una modalidad excepcional para las unidades de información, y puedo decir, para la Udelar toda.

Respecto al segundo objetivo específico, el rol y capacidad de liderazgo del profesional de la información en un contexto marcado por incertezas y cambios abruptos, puedo concluir que se adoptaron formas de gestión que presentan un rol de liderazgo integrativo por parte de los profesionales que ocupan cargos de dirección. Esto quedó en evidencia en el hecho de que planificaron de manera cooperativa el mantenimiento de sus funciones, incluyendo las perspectivas de sus propios equipos a nivel local (en la interna de cada biblioteca) y de colegas de otras bibliotecas a nivel de dirección. Esta postura integrativa, en la que participaron tanto

la dirección como los mandos medios y los integrantes de los niveles operativos, enriqueció los resultados de la planificación al permitir a todos los trabajadores involucrados aportar sus conocimientos y plantearan sus inquietudes e ideas sobre cómo desarrollar los servicios de la manera más eficiente.

Otro elemento que surge de los testimonios es la relevancia y vigencia del profesional de la información. De hecho, la demanda de servicios por parte de los usuarios fue incrementada en algunos momentos o sectores, y las unidades de información hicieron lo necesario para seguir poniendo a disposición la información, respondiendo a las necesidades de las comunidades e incluso mejorando los servicios existentes o desarrollando nuevas propuestas.

Algo que resultó clave para que las bibliotecas consiguieran mantenerse en funcionamiento es el abanico de recursos digitales con los que cuenta Uruguay, en especial los que se utilizan en la universidad, de los cuales las bibliotecas son creadoras y mediadoras, como el catálogo Biur, el repositorio Colibrí, los repositorios propios y Timbó Foco. Sin embargo, quedó claro que estos recursos siguen siendo insuficientes. Por ejemplo, la bibliografía usualmente utilizada por los estudiantes de grado suele encontrarse disponible en las colecciones físicas, siendo esto un inconveniente dado que no se constituye un servicio virtual o electrónico para poner a disposición esos materiales y el acceso a la versión digital es de alto costo económico. Esto pone de manifiesto la importancia del profesional de la información, y nos convoca a mantenernos en constante formación y capacitación para estar al día con la rápida y permanente evolución de nuestras herramientas de trabajo, y así poder brindar más y mejores recursos y servicios.

Dos elementos estrechamente relacionados, e igualmente relevantes, en lo que refiere al funcionamiento de cualquier organización —y por tanto al de las bibliotecas—, son: el proceso de comunicación y la toma de decisiones llevadas a cabo durante la crisis. Estos aspectos configuran el tercer objetivo específico de este trabajo. Parto de la base de que la comunicación es a la organización lo que el sistema circulatorio es al cuerpo humano: responsable de transportar un elemento vital: la información. Esto se vuelve especialmente relevante en momentos de crisis. Desde esta perspectiva, la comunicación tuvo un papel crucial en la capacidad de las bibliotecas de adaptarse a las circunstancias y mantener los servicios con eficiencia. Las directoras recurrieron a diversos canales de comunicación que permitieron el contacto dentro de la organización, con las autoridades de la macro

organización y con la comunidad de usuarios, lo que les permitió planificar y trabajar con la información oficial y concreta, evitando rumores y desinformación que pudieran complicar una situación de por sí compleja.

Finalmente, como toda experiencia trascendente, este periodo marcado por la pandemia deja en abierto diversas líneas de investigación: indagar acerca del estado de la gestión de riesgo, la comunicación interna en las bibliotecas y el impacto del teletrabajo en la profesión bibliotecológica, entre otros. Si bien ya existen algunos proyectos de grado vinculados a la pandemia, no deja de ser un fenómeno de interés académico dadas sus características e impacto excepcionales, por lo cual, falta mucho para que todos sus posibles abordajes estén agotados, si es que algún día lo estarán.

Hoy, a cinco años de aquellos meses que parecían que jamás acabarían, la evaluación mayoritaria sobre lo que se hizo y cómo se hizo en cada biblioteca seleccionada es positiva. Como toda crisis, la ocasionada por la pandemia por Covid-19 constituyó, desde la perspectiva del tiempo, un proceso de aprendizaje que cambió las formas de concebir la gestión de las unidades de información.

7. Referencias bibliográficas

- Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (2022).
Glosario Marco de Ciberseguridad. <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/comunicacion/publicaciones/glosario-marco-ciberseguridad/3-definiciones/v>
- Agencia Nacional de Investigación e Innovación. (s.f.). Servicios digitales.
<https://www.anii.org.uy/sitios/servicios-digitales/>
- Alonso-Arévalo, J. y López Melguizo, I. (2020). El bibliotecario de enlace: un novedoso perfil en la biblioteca universitaria y de investigación. *Desiderata* (15), 103-111.
<http://eprints.rclis.org/40475/>
- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
<https://repositorio.cepal.org/bitstreams/dfa8d5f1-7315-4f10-9824-8fa5b005cc1b/download>
- Arocena, J. (1998). Cambio organizacional. *Primas*, (10). 42-51
- Arocena, J. (2013). *Las organizaciones humanas: de la racionalidad mecánica a la inteligencia organizacional*. Universidad Católica del Uruguay y Grupo Magro.
- Armand Ugon, E. Cerdeiras Alonso, J. C., Arcos Ferrand, L., Goldaracena, C. (1930). *Compilación de leyes y decretos 1825-1930*. Imprenta Nacional Colorada.
- Biblioteca de Facultad de Ciencias (s.f.). Acerca de. <https://biblioteca.fcien.edu.uy/acerca-de/>
- Biblioteca de Facultad de Ciencias Sociales (s.f.). Sobre nosotros.
<https://cienciassociales.edu.uy/biblioteca/sobre-nosotros/>
- Biblioteca de Facultad de Odontología (s.f.). Historia. <https://www.bvsodon.org.uy/historia/>
- Biblioteca de Facultad de Veterinaria [@bibliotecafvet]. s.f. Perfil de Instagram. Instagram.
Recuperado el 16 de mayo de 2024. [Biblioteca FVet Udelar \(@bibliotecafvet\) • Fotos y videos de Instagram](#)
- Biblioteca Virtual de Salud Odontología (s.f.). Biblioteca. *Historia*.
<https://www.bvsodon.org.uy/historia/>
- Bonillo, R., García, C. y Reyes B. (2024). *El liderazgo en la toma de decisiones y la gestión de conversaciones difíciles: una mirada desde la inteligencia emocional, la*

- neurocomunicación y el Análisis Transaccional*. [Tesis de Maestría, Universidad de la República]. <https://hdl.handle.net/20.500.12008/46756>
- Brandolini, A. González Frigoli, M. y Hopkins, N. (2008). Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa. DERCOM, La Crujía.
<https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/book/978>
- Burawoy, M. Prefacio. En *¿Condenados a la reflexividad?* (2018). En J. I. Piovani y L. Muñiz Terra (Coords.). *Apuntes para repensar el proceso de investigación Social*. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. Editorial Biblos.
- Cardona, P. y Wilkinson, H. (2006). *Trabajo en equipo*. Universidad de Navarra. IESE Business School. <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-07-10.pdf>
- Ceballos-Herrera F. A. (2009). El informe de investigación con estudio de casos. *Magis Revista Internacional de Investigación en Educación*. 1(2). 413-423.
<https://www.redalyc.org/pdf/2810/281021548015.pdf>
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputation during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*. 10 (3), 163-176. <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Coombs, W.T. (2010). Parameters for Crisis Communication. En: Coombs, W. T. y Holladay, S. J. (2010). *The handbook of crisis communication*. Blackwell Publishing Ltd. 17-53.
- Coombs, W. T. (2014). *Crisis Management and Communications* (Updated September 2014).
<https://instituteforpr.org/crisis-management-communications/>
- Coombs, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, 58(2), 141–148.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.10.003>
- Cóppola, G. (2012). Gestión del Riesgo Comunicacional: Puesta en práctica. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (40), 33-46.
https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232012000200004&lng=es&tlng=es.
- Corbetta, P. (2007). Metodología y técnicas de investigación social. McGraw Hill.
- Corda, M.C., Viñas, M., Coria, M. K. (2017). Gestión del riesgo tecnológico y bibliotecas: una mirada transdisciplinar para su abordaje. *Palabra Clave*. 7 (1).
<https://www.palabraclave.fahce.unlp.edu.ar/article/view/PCe032>
- Corda, M., Viñas, M., Coria, M. y Vallefin, C. (2019). Realidades y desafíos sobre gestión del

- riesgo en bibliotecas universitarias: un estudio en la Universidad Nacional de La Plata. *Revista Interamericana de Bibliotecología*. 42. 277-286. 10.17533/udea.rib.v42n3a07.
- Corda, M.C., Viñas, M. (2020). Bibliotecas de investigación y comunicación científica. *Actas de Periodismo y Comunicación*, 6 (2).
- https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.12672/pr.12672.pdf
- Corda, M. C., Coria, M., Viñas, M., Vallefin, C. (2023). Políticas bibliotecarias relacionadas con la Gestión del riesgo y la innovación en Argentina. EN: A. Aracri y C.I. Fernández (Coords.). *Políticas de información: Una mirada desde Argentina y América Latina*. EDUPL. pp. 99-118. En Memoria Académica.
- <https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/libros/pm.5930/pm.5930.pdf>
- De la Cuesta-Benjumea, C. (2011). La reflexividad: un asunto crítico en la investigación cualitativa. *Enfermería Clínica*, 21(3). 163.167
- Denzin, N. K. y Lincoln, Y. (2012). *Las estrategias de investigación cualitativa*. Gedisa.
- Díaz Charquero, P. (s.f.). Glosario. <https://flexibilidades.datysoc.org/glosario>
- Díaz Charquero, P. (2021). *Flexibilidades al derecho de autor en América Latina*. Datysoc, Fundación Karisma. <https://datysoc.org/wp-content/uploads/2021/04/Flexibilidades-DDAA-Latam.pdf>
- Enrique Jiménez, A. M. (2013). La gestión de comunicación de crisis en las redes sociales. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 8(24). 116-131.
- <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70926716008>
- Escudero Merére, P. (2010). Evolución histórica de los estudios de Odontología en el Uruguay. 1ª Parte – Desde la época Colonial hasta la creación de la Escuela de Odontología. *Odontoestomatología*; XII (15).
- <http://www.scielo.edu.uy/pdf/ode/v12n15/v12n15a06.pdf>
- Estrada Villamil, M. E. (29 de julio de 2016). Gestión de la Información versus Gestión del Conocimiento; términos que maneja a diario el profesional de la información. *Infotecarios*. <https://www.infotecarios.com/gestion-la-informacion-versus-gestion-del-conocimiento-terminos-maneja-diario-profesional-la-informacion/#.Y9HQBq3MLIU>
- Etkin, M. E., Álvarez Nobell, A., Cabral, X., Costa Sánchez, C., Echegoyrmberry, M. N., Gambacini, A., López, N., Mendizábal, V., Mosto, C., Pagani, G., Rotelli, N., Ruiz Balza, A., Sadi, G., Stellato, F., Taricco, J. L., Túñez López, M., Uman, I., Unsain, A. Vázquez, A.

(2019). *Gestión de la comunicación para organizaciones: pistas para el diseño de nuevas estrategias*. Crujía.

Facultad de Ciencias (s.f.). Facultad de Ciencias.

<https://www.fcien.edu.uy/institucional/facultad-de-ciencias>

Facultad de Ciencias (2015). 25 años de Facultad de Ciencias. Universidad de la República.

DIRAC. <https://hdl.handle.net/20.500.12008/7280>

Facultad de Ciencias Sociales (s.f.a). Institucional.

<https://cienciassociales.edu.uy/institucional/>

Facultad de Ciencias Sociales (s.f.b). Presentación. Departamento de Economía.

<https://cienciassociales.edu.uy/departamento-de-economia/>facult

Facultad de Ciencias Sociales. (s.f.c). Departamento de Sociología.

<https://cienciassociales.edu.uy/departamentos/departamento-de-sociologia/>

Facultad de Ciencias Sociales (s.f.d). Departamento de Ciencia Política. Presentación.

Departamento de Ciencia Política. <https://cienciassociales.edu.uy/departamento-de-ciencia-politica/>

Facultad de Ciencias Sociales. (s.f.e). Departamento de Trabajo Social.

<https://cienciassociales.edu.uy/departamento-de-trabajo-social/>

Facultad de Ciencias Sociales. (s.f.f). Unidad Multidisciplinaria.

<https://cienciassociales.edu.uy/unidad-multidisciplinaria/>

Facultad de Información y Comunicación (s.f.). Historia. <https://fic.edu.uy/Historia>

Facultad de Información y Comunicación. Conservación Preventiva y Gestión de Riesgos en el

Patrimonio de la FIC. (2020). FIC difunde recomendaciones para Bibliotecas.

<https://coronavirus.udelar.edu.uy/fic-difunde-recomendaciones-para-bibliotecas/>

Facultad de Odontología (s.f.). Misión, visión e historia.

<https://odon.edu.uy/sitio/misionyvision/>

Facultad de Veterinaria (s.f.). Historia. <https://www.fvet.edu.uy/institucional/historia/>

Fuster Caubet, Y. (2020a) Organizaciones saludables: personas e información en sinergia y desarrollo. *Brazilian Journal of Information Studies: Research trends*, 14(3). 1-25.

<https://brapci.inf.br/index.php/res/download/146000>

Fuster Caubet, Y. (2020b). El silencio como rasgo: el shhhhtereotipo del bibliotecólogo en la construcción de la identidad de la profesión. *Linguagem & Ensino*; 21. 413-430.

<https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/rle/article/download/15131/9308/>

- García Ponce, D. y Smolak-Lozano, E. (2013). Comunicación de crisis: compilación y revisión de teorías y taxonomías prácticas desde una perspectiva cualitativa. *Revista de Comunicación Vivat Academia*, XV (124). 51-67.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5004633.pdf>
- Gómez Hernández, J. A. (2005). *Gestión de bibliotecas*. Universidad de Murcia. Granica.
- Gore, E. (2020). Compilación de artículos y reflexiones sobre el aprendizaje organizacional. *Cuadernos de INAP. Instituto Nacional de la Administración Pública* 1(16).
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cuinap_16_0.pdf
- Gore, E. (2021). La vida en las organizaciones: el aprendizaje como acción colectiva. Granica.
- Guber, R. (2011). La etnografía. Método, campo y reflexibilidad. Norma.
- Guevara Gómez, H. E., Huarachi Quintanilla, L. A., Lozano Zanelly, G. A., y Vértiz Osore, J. J. (2021). Gestión del cambio en organizaciones educativas pospandemia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 178-191.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29066223012>
- Hernández Sampieri, R., Baptista Lucio, P., Fernández Collado, C. (2015). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Herrera Morillas, J. L. (2021). La comunicación en los planes estratégicos de bibliotecas universitarias españolas. *Palabra Clave*, 10(2), 1-12.
<https://www.palabraclave.fahce.unlp.edu.ar/article/view/PCe127/13778>
- Hutchins, H. M., Annulis, H. y Gaudet, C. (2008). Crisis planning: Survey results from Hurricane Katrina and implications for performance improvement professionals. *Performance Improvement Quarterly*, 20(3-4), 27–51. <http://dx.doi.org/10.1002/piq.20002>
- Informe presentado a la Sala de Doctores por el Vice-Rector de la universidad (1878). Imp. Guttenberg.
- Instituto Uruguayo de Normas Técnicas. (2018). Gestión de riesgo. (Norma UNIT-ISO N. 3100:2018). <https://www.unit.org.uy/normalizacion/sistema/31000/>
- Kapoor, K. K., Tamilmani, K., Rana, N. P., Patil, P. Dwivedi, Y.K. y Nerur, S. (2017). Advances in Social Media Research: Past, Present and Future. *Information Systems Frontiers*, 20. 531-558. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10796-017-9810-y>
- Katz, D. y Kahn, R. (1989). *Psicología social de las organizaciones*. Trillas.
- Kotter, J. P. (1997). *El líder del cambio: un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo*. McGraw-Hill.

- Kreps, G. (1995). *La comunicación de las organizaciones*. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Krier, L. (2022). Un marco para el liderazgo compartido: una perspectiva sobre la planificación estratégica para bibliotecas académicas. *Revista de Bibliotecología Académica*, 48(6), <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2022.102503>
- Kuh, G. D. y Gonyea, R. M. (2003). The Role of the Academuc Library in Promoting Student Engagement in Learning. *College & Research Libraries* 64 (4). <https://crl.acrl.org/index.php/crl/article/view/15605>
- Kusuma, F. E. y Rahmi, R. (2023). The use of shadow libraries at Universitas Indonesia. *First Monday*, 28(10). <https://doi.org/10.5210/fm.v28i10.12947>
- Lima Alonso, A. (2022). Promoción de servicios y productos de información: la biblioteca como tercer lugar [Trabajo final de grado, Universidad de la República]. <https://hdl.handle.net/20.500.12008/32607>
- Lledó, G. L. (2020). Las redes sociales como herramienta educativa a través de la producción científica. *Revista General de Información y Documentación* 30(1). 243-260. <https://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/view/70069/4564456553704>
- Madrid, I. (2011). La integración en un sistema de bibliotecas de la Universidad de la República: una mirada desde las políticas educativas universitarias. *Informatio. Revista del Instituto de Información de la Facultad de Información y Comunicación*, 14/16, 11-32. <https://informatio.fic.edu.uy/index.php/informatio/article/view/110>
- Manzanares Pérez, G. (2018). Apuntes y reflexiones sobre el papel del bibliotecario en la biblioteca. *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*. (115). 24-32. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6554134.pdf>
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la información*, 42(2) 49-54. <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181422294008.pdf>
- McClure, C. R., Owen, A., Zwigzig, D. L., Lynch, M. J., van House, N. A. (1991). *Manual de planificación para bibliotecas: sistemas y procedimientos*. Pirámide, Fundación German Sánchez Ruiperez.
- Mesa de Directores y Encargados de Bibliotecas de la Udelar (24 de marzo de 2020). Comunicado de las Bibliotecas de la Udelar en relación con la pandemia Covid-19. [Comunicado web] <http://www.fadu.edu.uy/biblioteca-central/files/2020/03/Comunicado-Covid-19-Bibliotecas-Udelar.pdf>

- Mesa de Directores y Encargados de Bibliotecas de la Udelar (12 de mayo de 2020). Comunicado bibliotecas de Udelar: Bioseguridad y conservación del material. [Comunicado web] <https://coronavirus.udelar.edu.uy/comunicado-bibliotecas-de-udelar-bioseguridad-y-conservacion-del-material/>
- Merlo Vega, J. A. (1998). Fundamentos de gestión de bibliotecas universitarias. *Boletín de la ANABAD*. 48(2). 261-288. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=51116>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2008). *Safari a la estrategia*. Granica.
- Mitroff, I. y Anagos, G. (2001) *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management*. AMACOM
- Mitroff, I., Alpasian, C. Y Green Jr., S. E. (2004). Crisis as Ill-Structured Messes. *International Studies Review*. 6, 165-194. https://doi.org/10.1111/j.1521-9488.2004.393_3.x
- Morales Serrano, F. La comunicación interna en el siglo XXI. La importancia de las personas, el valor de los equipos eficientes. En A. M. Enrique Jiménez y F. Morales Serrano (coords.) 2015. *Somos estrategas. Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Gedisa.
- Mundo Uruguayo (15 de junio de 1961). La facultad. *Mundo Uruguayo*.
- Muñiz, M. (s.f.). *Estudios de caso en la investigación cualitativa*. Facultad de Psicología, División de Estudios de Posgrado Universidad Autónoma de Nuevo León. [Estudios de caso en investigación cualitativa](#)
- Nonaka, I. y Takeuchi H. (1999). La organización creadora del conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. Oxford University Press.
- Olguin-Camacho, C. (2019). Importancia del plan estratégico en la gestión bibliotecaria en beneficio de los usuarios y la biblioteca. *Métodos de investigación*, 10 (19). <https://www.metodosdeinformacion.es/mei/index.php/mei/article/view/IIMEI10-N19-055074/1001>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). Definición y medición del trabajo a distancia, el teletrabajo, el trabajo a domicilio y el trabajo basado en el domicilio. <https://www.ilo.org/es/publications/definicion-y-medicion-del-trabajo-distancia-el-teletrabajo-el-trabajo>
- Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Oficina en Lima (2011). *Manual de gestión del riesgo de desastre para personal directivo de instituciones educativas*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265989>

- Otazú Salazar, M. D. y Palacios Davalos, D. (2021). Comunicación interna y redes sociales en tiempos del SARS-CoV-2. *Journal de Comunicación Social*, 13(13).
<https://doi.org/10.35319/jcomsoc.2021131253>
- París de Oddone, M. B., Aldrighi, C. Islas, A. Markarian, V. Porrini, R. Reali, L. (1995) Historia y memoria: medio siglo de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Universidad de la República. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Publicaciones <http://humanidades-digitales.fhuce.edu.uy/items/show/352>.
- Pellicer Durán, R. G. y Castellanos Pallerols, G. M. (2023). Procedimiento de planificación operativa como alternativa de articulación de los niveles de la planificación. *Retos de la Dirección*, 17(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-Pepe91552023000200004&script=sci_abstract
- Pineda, J. M. (2004). El profesional bibliotecario en la formación del profesorado: un agente facilitador de la información y conocimiento a la comunidad educativa. *ETD - Educação Temática Digital*, 5(2), 106–112. <https://doi.org/10.20396/etd.v5i2.764>
- Pinto Yerovi, A. B. (2017). La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 8 (3), 179-186.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6662628>
- Pollero, R. (2020). Similitudes y diferencias entre las epidemias del pasado y la pandemia actual de covid-19 en Uruguay. *Claves. Revista De Historia*, 6(10), 317–326.
<https://doi.org/10.25032/crh.v6i10.17>
- Pomim Valentim, M. L. (2009). Ambientes y flujos de información en contextos empresariales. *Ibersid: Revista De Sistemas De información y documentación*, 3, 55–60. <https://doi.org/10.54886/ibersid.v3i.3722>
- Programa de Desarrollo de las Ciencias Básicas. (s.f.). Sobre PEDECIBA.
<https://www.pedeciba.edu.uy/es/institucional/>
- Quintela, M. (1915). *La Facultad de Medicina de Montevideo, 1875-1915*. Moderna-Cerrito.
- Real Academia Nacional de Medicina. (2012). *Diccionario de términos médicos*.
- Red de Bibliotecas Universitarias y Científicas Españolas (2013). BibliotecaREBIUN.
https://www.rebiun.org/sites/default/files/2017-11/2013%20Definici%C3%B3n%20de%20Biblioteca_0.pdf
- Sabelli, M. (2013). Escuela Universitaria de Bibliotecología y Ciencias Afines: una historia a

- reconstruir e interpretar desde la ciencia de la información (1943-2013). En: Sabelli, M., Pérez Giffoni, M. C., Block de Behar, L., Barité, M., Elizaincín, A., Ceretta Soria, M. G., Faraone, R., Viscardi Capo, R., Rasner, J., Kaplún, G., Arocena, R., Urquhart, M., Morquio, A. M., Barreto, F. Benítez, C., Iglesias, G. *La construcción de la FIC: apuntes de una historia compartida*. (pp. 11-24).
- https://www.fic.edu.uy/sites/default/files/inline-files/La%20construcci%C3%B3n%20de%20la%20FIC_web.pdf
- Sánchez Avillaneda, M. del R. (2004). La biblioteca como una organización que aprende. *Biblioteca Universitaria*, 7(2), 100-109.
- <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28570203>
- Sandoval Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, (30), 162-171. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>
- Santestevan, R. (2008). Departamento de Documentación y Biblioteca de la Facultad de Veterinaria: 101 años de historia. *Informatio* (11-13).
- <https://informatio.fic.edu.uy/index.php/informatio/article/view/102/99>
- Saunders, L. (2015). Academic Libraries' Strategic Plans: Top Trends and Under- Recognized Areas. *The Journal of Academic Librarianship*, 41(3), 285-291.
- Schvarstein, L. y Leopold, L. V. (2005). *Trabajo y subjetividad: entre lo existente y lo necesario*. Paidós.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina: como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Granica.
- Spradley, R. T. (2017). Crisis Communication in Organizations. En: C. Scott y L. Lewis. *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. John Wiley & Sons.
- <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781118955567.wbieoc050>
- Sybing, R. (s.f.). *Dominio de las entrevistas semiestructuradas*. Atlas TI.
- <https://atlasti.com/es/research-hub/entrevistas-semiestructuradas#cuando-utilizar->
- Tarango Ortiz, J. y Romo González, J. R. (2015). *Bibliotecas académicas e investigación: elementos para evaluar la rentabilidad de los servicios informativos*. Alfagrama
- Torres, J. P. y Contreras-Illanes, E. (2016). Entendimiento de las crisis organizacionales desde la teoría de los sistemas sociales y la perspectiva de la organización ambidiestra. *Estudios de Administración*, 23(1).

- <https://revistas.uchile.cl/index.php/EDA/article/download/56726/60219/>
- Torres-Quintero, A. y Granados-García, A. (2023). Claves para una práctica reflexiva en la investigación social cualitativa. *Athenea Digital. Revista de pensamiento e investigación social*. 23. <https://doi.org/10.5565/rev/athenea.3280>.
- Universidad de Cambridge. (s.f.). Stakeholder. *Diccionario de Cambridge*. <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/stakeholder>
- Universidad de la República (s.f.). Áreas académicas. <https://udelar.edu.uy/portal/areas-academicas/>
- Uruguay (2020, marzo 23). Decreto 93/020. Declaración de estado de emergencia nacional sanitaria como consecuencia de la pandemia originada por el virus CODI-19 (Coronavirus). <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/93-2020>
- Uruguay (2022, abril 6). Decreto 106/022. Fin de la emergencia nacional sanitaria. <https://www.gub.uy/sistema-nacional-emergencias/comunicacion/noticias/fin-emergencia-nacional-sanitaria>.
- Universidad de la República (2020). Comunicado 1: Medidas en la Udelar ante el Coronavirus COVID-19: <https://coronavirus.udelar.edu.uy/medidas-en-la-udelar-ante-el-coronavirus-covid-19/>
- Universidad de la República (2024). *Indicios. Breve historia de la Universidad de la República*. Ediciones universitarias. https://udelar.edu.uy/175aniversario/wp-content/uploads/2024/08/175_udelar_indicios_web.pdf
- Universidad de la República (s.f.). La Universidad en el interior. <https://udelar.edu.uy/carrerasinterior/la-universidad-en-el-interior/>
- Wschebor, M. (1998). Facultad de Ciencias: los primeros siete años: memoria del Decanato. Universidad de la República. Facultad de Ciencias. DIRAC. <https://hdl.handle.net/20.500.12008/31519>
- Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información*, 29(2). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>

Apéndices

Apéndice A

Pautas para entrevistas

1. ¿Cómo caracterizaría/describiría a la Biblioteca donde trabaja?
2. ¿Cuáles fueron las primeras acciones desarrolladas, a nivel de gestión, para que la unidad siguiera funcionando?
3. ¿Se estableció un plan estratégico o protocolo para desarrollar las funciones de la unidad de información?
4. ¿Cuáles fueron los desafíos a los que se enfrentó la Biblioteca durante la cuarentena?
5. ¿Cuál fue la respuesta de la comunidad de usuarios ante la “Biblioteca a distancia”?
6. ¿Los funcionarios realizaron instancias de capacitación durante la pandemia?
7. ¿Creó un plan de comunicación interna en la Biblioteca?
8. ¿Creó un plan de comunicación de la Biblioteca para la comunidad de usuarios?
9. ¿Existió comunicación con otras Bibliotecas dentro de Udelar?
10. ¿Cómo define a la Mesa de Directores?
11. ¿Cómo fue la comunicación entre usted y las autoridades de la Facultad?
12. En cuanto a la reapertura de servicios, ¿se estableció un plan estratégico o protocolo para la reapertura de servicios?
13. ¿Cómo fue la reincorporación del equipo de Biblioteca?
14. ¿Cómo fue el plan comunicacional para con los usuarios en la modalidad semipresencial y cómo éstos lo recibieron?
15. ¿Alguna de las estrategias implementadas durante la pandemia continúa vigente después de que terminó la emergencia sanitaria?
16. ¿Cuál fue el rol del profesional de la información durante la pandemia?
17. Mirando desde la actualidad, con la perspectiva del tiempo transcurrido ¿Qué balance hace sobre lo que significó o implicó la gestión durante la pandemia?

Apéndice B

Fechas en que se realizaron las entrevistas

Designación	Fechas de las entrevistas
Directora 1	24 de junio de 2024
Directora 2	25 de junio de 2024
Directora 3	26 de junio de 2024
Directora 4	27 de junio de 2024
Directora 5	19 de julio de 2024
Directora 6	21 de agosto de 2024