

La dirección estratégica en las bibliotecas universitarias. Situación de Cuba

Odalys González Santos

La Dirección estratégica es el resultado de la evolución de la Administración como ciencia. Su esencia radica en la alineación de la organización con el entorno para concebir un desarrollo acorde con sus condiciones internas y los cambios que se gestan en su exterior. En el presente trabajo se aborda su importancia en el ámbito informativo, especialmente para la biblioteca universitaria a la que este enfoque gerencial ha llegado a partir de su incorporación a la propia gestión de las universidades. Se comentan las deficiencias que aún existen en su aplicación en este tipo particular de instituciones. Se analiza su introducción en Cuba y la necesidad de su perfeccionamiento para que el desarrollo de la biblioteca universitaria cubana acompañe al de su universidad.

Palabras clave: biblioteca universitaria; planeación estratégica; dirección estratégica

RESUMEN

ABSTRACT

The Strategic management is the result of the evolution of management as a science. Its essence lies on the alignment of the organization with the environment to conceive a development according to its internal conditions and changes taking place outside. The present work addresses its importance in the informational environment, especially for the academic library reached by this managerial approach through its incorporation to management itself of the universities. Some comments are made on the shortcomings that still exist in its application in this particular type of institutions. Its introduction in Cuba is analyzed as well as its improvement so that the development of the Cuban academic library matches that of its university.

Keywords: Academic library, strategic planning, strategic management

Introducción

La administración o dirección estratégica se llega en la teoría y la práctica de la Administración tras un devenir de escuelas y enfoques que han marcado la evolución de esta ciencia, favorecido entre otros por los siguientes factores (Menguzzato & Renau, 1991):

- La constante evolución de las características del entorno en términos de mayor complejidad, versatilidad e incertidumbre que ha obligado a las organizaciones a prestar más atención a las interrelaciones con su ambiente, adaptando sus estructuras y su gestión a fin

de obtener el mayor aprovechamiento de tales relaciones.

- El aumento de la competencia que ha hecho que, para que las organizaciones puedan sobrevivir y desarrollarse, deban incorporar innovaciones tecnológicas en proceso y en producto con el fin de ser más eficientes, con lo que la tecnología se convierte en un factor básico y condicionante en muchos casos de la estructura empresarial. El ciclo de vida de las ideas innovadoras se ha hecho más corto (Stoner, 2001).

- El mayor dinamismo e intervención del factor humano en todo proceso productivo hace que su papel sea cada vez más importante y su consideración dentro de la empresa adquiera mayor relevancia.

- La validez de los objetivos económicos; pero matizada por la necesidad de considerar además objetivos sociales, es otro de los factores.

Así, aunque los administradores eficientes siempre han tramado grandes estrategias no fue hasta el período posterior a la Segunda Guerra Mundial que los estudiosos de la

administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional, lo cual cobró sentido con la planeación estratégica, entendiendo ésta como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de esta frente a ese entorno y la selección de un compromiso estratégico entre ambos elementos que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la organización.

La administración o dirección estratégica, es sin embargo posterior a la planeación estratégica y surge con una concepción renovadora sobre la base de las insuficiencias de este enfoque, concerniente a tres elementos fundamentales (Menguzzato & Renau, 1991):

- *«El análisis del entorno se basa en variables económicas y tecnológicas, obviando las psicosociopolíticas.*
- *Se enfoca la atención sobre la relación empresa entorno, bajo la hipótesis básica de que la configuración interna de la empresa permanecerá esencialmente sin cambios.*
- *Se pone el énfasis en la formulación de la estrategia, suponiendo que la organización seguirá despreocupándose de las condiciones necesarias para la realización de la estrategia formulada, así como de su propia ejecución y control».*

En la actualidad es este un tema recurrente en la literatura gerencial y una práctica recomendada para elevar la eficacia y la eficiencia empresarial que, como otras de su tipo ha traspasado las fronteras de la empresa para llegar a la administración pública. En este trabajo se realiza una revisión de la aplicación de la dirección estratégica a las bibliotecas universitarias, las deficiencias que aún existen en este proceso y propuestas para superarlas, con énfasis en la situación particular de Cuba.

En función de planes estratégicos el Servicio de Bibliotecas

Aunque esta filosofía proviene del ámbito empresarial, existen ejemplos de su aplicación en las bibliotecas desde finales de los ochenta en un impulso que, según Carsen, provino de organizaciones como CEPAL/CLADES (Carsen, Bertolesi, & Lencinas, 2008).

A pesar de las críticas que realizan estas autoras a la aplicación desmedida y descontextualizada en el ámbito científico informativo de las filosofías del mundo empresarial, los cuales conducen a las bibliotecas a una «gerencialización» con visiones de marca o de posicionamiento en el mercado y que las apartan de su verdadera razón de existir; en el caso particular de la administración estratégica aseguran que, *«tomada críticamente puede ser sumamente útil como método práctico de análisis de situaciones, sin descuidar la calidad de atención, la calidad de los procesos, la prestación de servicios y los medios que se ponen a disposición de la comunidad y que están sujetos a planificación con un criterio selectivo».*

La importancia de la administración estratégica en el contexto informativo está dada, como en el ámbito empresarial, porque permite posicionar mejor a la biblioteca y a los bibliotecarios, aprovechando las ventajosas variables del entorno y procurando minimizar las desventajas.

De esta forma su labor será cada vez más efectiva y eficiente para la comunidad a la que sirve pues, como señala Gilardoni, este enfoque propicia esa mirada hacia la organización desde un contexto macro o en altura para que, *al ver hacia abajo veamos todo aquello que la rodea, podamos observar mejor la compleja madeja en la cual estamos inmersos y darnos cuenta de que no dependemos tan solo de la política educacional de la institución en la cual trabajamos, ni tampoco del presupuesto del año que no cubre nuestras necesidades. Al ver desde las «alturas» se puede observar una serie de factores y variables que inciden en nuestra actividad, algunas veces en forma indirecta, pero que dictan tendencias y es porque somos parte de un mundo y de un espacio que cada día cambia, se acomoda y se torna dúctil a los vaivenes dictados por los cambios educacionales, tecnológicos, culturales, sociales, económicos y políticos* (Gilardoni S, 2002).

No obstante sus reconocidas ventajas, el involucramiento de las organizaciones científico-informativas en la planeación institucional, no fue inmediato. Algunos autores han argumentado que ello estuvo condicionado por la tendencia de otros tiempos a dar por hecho que la importancia de la biblioteca podría continuar siendo

considerada sin ningún cuestionamiento (Nawe, 2003), por lo que no tenía sentido el monitoreo del entorno y el interés por estrategias de desarrollo, concepción que con el dinamismo en los cambios tecnológicos se ha modificado.

Cambios en el mundo de la información que impactan en la comunidad de usuarios/clientes modificando sus necesidades informativas, se han ido manifestando acortando también los plazos disponibles para la búsqueda de información y haciendo inmediata su utilización en la práctica organizacional.

Los mismos que han contribuido a modificar la estructura básica operacional de las bibliotecas — que por siglos permaneció invariable, posibilitando el trabajo del bibliotecario y permitiéndole legar su experiencia a generación tras generación — a partir de la Internet y la migración de los recursos y fuentes de información al formato electrónico, se esta provocando una revolución en la manera en que las bibliotecas son operadas e interactúan con sus usuarios.

A propósito de ellos Bawden ha presentado sus «escenarios fatales» para la profesión¹, mencionando los siguientes hilos (Bawden, 2007):

- El significado creciente de Google y las entidades análogas de búsqueda, actúan hasta el punto en el que su uso es mirado como sinónimo de hallar información;
- La llegada potencial (a fin de cuentas) de una tecnología del libro electrónico verdaderamente utilizable, que podría comenzar a impactar en el uso de los libros impresos con todas las implicaciones que podría tener para las bibliotecas;
- Los grandes proyectos de digitalización de Google y Microsoft, los cuales parecen llevar a un mundo en el que «se imprime cada vez menos»;
- La creencia creciente de que los metadatos son algo que usted usa si usted no tiene un motor de búsqueda suficientemente bueno;
- El alza cada vez mayor de folksonomías como una alternativa viable para la taxonomía;
- La creencia en la «sabiduría de masas», más que en la sabiduría de expertos, para guiar el uso de la información y el conocimiento;

El fin de la creencia en el «espacio de la biblioteca» como un área aislada con

¹ *Alude a Documentación, Bibliotecología y Ciencia de la Información.*

información de calidad, en la medida en que los catálogos de la biblioteca se abren ellos mismos a los motores de búsqueda y simultáneamente introducen material web;

· El entusiasmo por «la computación social» y la construcción social de ambientes de información ya sea a través de blogs y wikis, o a través de MySpace y Youtube;

· La introducción de ambientes de información de realidad virtual de participación masiva, con la desaparición progresiva de los confines entre lo real y lo virtual (Reuters tiene una «oficina» en Second Life);

· El posible colapso en la comprensión actual de la propiedad intelectual en la medida en que la Internet hace posible el uso compartido y libre de todos los productos de pensamiento creativo;

· El predominio creciente de la provisión móvil y ubicua de información;

· La suplantación de las bibliotecas académicas por provisión de información a través de ambientes de aprendizaje por medio de la Internet y del Web;

· Y el nuevo papel de la biblioteca pública como un centro de la comunidad, con libros y provisión de información, un aspecto cada vez más marginado.

Por un proceso administrativo estratégico

Estos cambios han puesto en tela de juicio la efectividad de continuar trabajando a la vieja usanza y acrecentado la incertidumbre sobre el porvenir de las bibliotecas, por lo que la necesidad no solo de emplearlo; sino también de perfeccionar el proceso administrativo estratégico en las organizaciones de información es indiscutible ya que está en tela de juicio la subsistencia de estas organizaciones si no son capaces de adecuarse a ellos.

La comprensión de su importancia ha conllevado al interés por la administración estratégica en el ámbito bibliotecario evidenciado sobre todo en el hecho de que ya es bastante común que las bibliotecas diseñen sus estrategias, que el tema se incluya en planes de estudio para la formación y la capacitación continua² y que se produzcan manuales y textos orientadores sobre el particular, de lo que son buenos ejemplos:

Long Range Planning: A How-To-Do-It Manual for Public Libraries (Bremer, 1994), The Board Member's Guide to Strategic Planning (Howe, 1997), Practical Strategies for Library Managers (Giesecke, 2000), Strategic Management of Information Services: A Planning Handbook (Corrall, 2000).

En el caso de las bibliotecas universitarias su introducción y desarrollo han estado influidos por el avance de la universidad misma en su utilización como enfoque en la gestión, en lo que fueron iniciadoras las bibliotecas universitarias de Norteamérica. En un estudio realizado en el año mil novecientos noventa y siete sobre la planeación y su eficacia en bibliotecas académicas de pequeño porte en los Estados Unidos, Lackey encontró que aproximadamente el treinta por ciento utilizaba la planeación estratégica (Lackey, 1997).

Hoy es común poder leer sus planes estratégicos en sus páginas Web, en los que se percibe la realización de procesos profundos, con el propósito de alinear sus estrategias con el desarrollo de la universidad y los reclamos que la sociedad tiene para con ella. Quizás por eso la planeación a largo plazo ha sido identificada entre las áreas de conocimientos y habilidades directivas mejor consideradas para el futuro en las bibliotecas académicas (Young, Powell, & Hernon, 2003).

Un buen ejemplo en el contexto Iberoamericano es el caso de la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC), pionera en el ámbito universitario español en la introducción de la planificación estratégica como herramienta de gobierno y gestión de la universidad, con varios planes estratégicos desde 1990 (primer plan encargado a la UNESCO) hasta la actualidad con el *Plan estratégico UPC 2007-2010* en el que declaran como misión «calidad e innovación para un desarrollo sostenible de la sociedad» (Martínez, López-Vivancos, Sunyer-Lázaro, & Vives-Gràcia, 2007).

En función de estos planes estratégicos el Servicio de Bibliotecas y Documentación de la UPC ha elaborado e implementado varios programas, consolidando una tradición en la gestión y la organización de sus bibliotecas mediante la planificación estratégica:

- *Programa Leibniz 1991-1993*. Misión: «mejorar las bibliotecas de la universidad».

- *Programa Escher 1995-1999*. Misión: «convertir las bibliotecas en un lugar para aprender a aprender».

- *Programa Paideia 2000-2005*. Misión: «elevar la calidad de la docencia e investigación de la UPC».

- *Programa Aprèn 2007-2010*. Misión: «dar soporte a los cambios que la universidad debe hacer frente y adentro del horizonte 2010».

Este modelo ha sido promovido por la propia dirección de la UPC a lo largo de los últimos años, a través de cuyas concepciones se percibe la evolución de sus bibliotecas en función de los cambios del entorno tecnológico, académico y global.

La realización correcta del proceso, a través del cual se establecen las declaraciones estratégicas, tiene un peso importante en que la biblioteca se convierta en un área dentro de la universidad que impulse su desarrollo de acuerdo con las elecciones de la alta casa de estudios y no obstante que las bibliotecas universitarias se han apropiado de este enfoque gerencial con cierto éxito, existen dificultades en la aplicación adecuada del mismo.

Aún es necesario enfatizar en implicar al personal, la comunicación de los planes de la biblioteca externamente, en el vínculo activo con la planeación departamental e institucional y con objetivos institucionales, tales como la generación de productos (McNicol, 2005).

La falta de consistencia y la pobre alineación de las declaraciones estratégicas de la biblioteca con las metas de la universidad y los intereses particulares, hacen que el plan estratégico parezca más bien una declaración interna proyectada por los directivos de la biblioteca (Birdsall & Hensley, 1994), también se manifiestan como debilidades que redundan en el descrédito y la pérdida de oportunidades para su posicionamiento estratégico dentro de la institución.

Resultado de análisis superficiales es la falta de atención a variables sociales, políticas, económicas y tecnológicas (Restrepo Arango, 2009) que, limitan la proyección de la biblioteca hacia adelante, en un mediano y largo plazo.

Cuba responde al reto

En Cuba, en respuesta al reto de la administración educativa de lograr modelos

² El COLAM ofrece curso Planeación estratégica en bibliotecas académicas, con sesenta horas. Disponible en: http://www.oui-iohe.org/webcolam/index.php?option=com_content&view=article&id=219%3Auestros-cursos-&catid=3%3Aproximos-cursos&Itemid=126&lang=es

de gestión cada vez más eficientes y eficaces, el Ministerio de Educación Superior (MES) inició desde 1992, la búsqueda e introducción de enfoques, técnicas y herramientas de dirección adecuadas a las características propias de nuestro país y sistema social. Esos esfuerzos pioneros sirvieron de base, experimento y precedencia para que en el año 1995 el Gobierno iniciara, de manera oficial, la introducción de la Dirección por Objetivos que más tarde, en 1997, se complementó con la introducción de la planificación estratégica (Ferriol Sánchez, 2008).

Diez años después de haber iniciado estos pasos en el sistema de universidades cubanas, de estar aplicando esta experiencia singular a la que se ha llegado por sucesivas aproximaciones y como resultado de la constante investigación en este campo, se concreta un modelo institucional que, al decir de sus autores, se caracteriza por un enfoque integrador, flexible, dinámico, proactivo e iterativo para las universidades del sistema MES, camino a una Dirección Estratégica basada en valores, abierto a los cambios y a los nuevos enfoques que puedan surgir (Ferriol Sánchez, 2008).

De esos años datan los primeros ejercicios de planeación estratégica en bibliotecas universitarias cubanas, impulsados por la incorporación de esta filosofía en sus universidades, para su propia gestión y coincidiendo con un cambio en los métodos y estilos de trabajo, a partir de la introducción en la gestión de estas bibliotecas de otros conceptos, filosofías, técnicas y herramientas gerenciales, dentro de ellas: gerencia de la información, marketing, productos con valor añadido, reingeniería y otros (Sánchez Vignau, 2000).

Procesos como el desarrollado por el Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas en el año 2002 para la elaboración de un programa encaminado al fortalecimiento de todo su sistema de información con proyección estratégica (Urza González, 2005), así como la alusión a las metas de las bibliotecas en las estrategias del MES desde 2003 (Cuba. MES, 2004) (Cuba. MES, 2007) (Cuba. MES, 2010) hablan a favor de los avances ulteriores en la aplicación de estas filosofías al trabajo de información en la educación superior cubana.

Sin embargo, a pesar de esos avances existen aún dificultades en esas aplicaciones. En muchos casos se realizan proyecciones sobre la base del cumplimiento de las metas del

ejercicio anterior con pocos cambios para el futuro. El enfoque fundamental es hacia la digitalización y la virtualización — aspectos prioritarios en el desarrollo de la biblioteca universitaria sin dudas; pero no la única cuestión que debe ser valorada — mientras se obvian o se realizan insuficientes consideraciones de aspectos igualmente importantes, en el propósito de alinear el desarrollo de esta área con las transformaciones que están teniendo lugar en la universidad, como pueden ser la calidad y el enfoque al cliente, la participación en la elevación de la producción científica y su visualización, la innovación en procesos, productos y servicios, entre otros.

El desarrollo alcanzado por la Educación Superior en Cuba, las demandas sociales para el futuro relacionadas con las universidades que emanan de los *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución* (VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2011), las nuevas circunstancias en que se desenvuelve la formación de profesionales en las universidades cubanas, los planes vigentes (MES. Dirección de Formación de Profesionales, 2003), entre otros, generan preocupación por la calidad de los procesos sustantivos en su conjunto a partir del modelo de *universidad moderna, científica y tecnológica* que Cuba pretende, en lo que la biblioteca está llamada a convertirse en un área estratégica.

Su definición en el Decreto-Ley No. 271 de las bibliotecas de la República de Cuba, como *centro para el aprendizaje, la docencia, la investigación y las actividades relacionadas con el funcionamiento y la gestión de las universidades, constituido por los fondos bibliográficos, documentales, audiovisuales y digitales adquiridos por los diversos departamentos, centros y servicios, cualquiera que sea la forma de su adquisición, incluidos los legados, y aquellos donados a favor de la Universidad por otras instituciones* (Consejo de Estado de la República de Cuba, 2010), marca nuevas pautas para su trabajo futuro.

Estas circunstancias, unidas a las que se derivan del desarrollo de las tecnologías de la informática y las comunicaciones y su influencia notable en el modo en que las bibliotecas académicas y sus servicios son gestionados, les imponen importantes retos a las bibliotecas universitarias cubanas que ameritan un perfeccionamiento de su proceso de dirección estratégica, con el propósito de que su desarrollo acompañe al de la universidad

cubana en su misión de *Preservar, desarrollar y promover la cultura de la humanidad, a través de sus procesos sustantivos, en plena integración con la sociedad; llegando con ella a todos los ciudadanos, con pertinencia y calidad y contribuir así al desarrollo sostenible del país* (Horruitiner Silva, 2006).

Ello involucra su análisis como una biblioteca que existe por y para su universidad, que contribuye al logro de sus metas, como sistema abierto, tal y como lo evidencian las líneas discontinuas en la Fig. 1. La observancia de estos aspectos es fundamental para la concepción de la misión y la visión en el horizonte proyectado, así como un diagnóstico estratégico multidimensional que permita la más integral caracterización de la organización frente a su entorno.

Aunque pudieran existir otras, las dimensiones fundamentales son:

Económica: El comportamiento de la economía internacional y nacional define la posibilidad y condiciones de obtención del financiamiento y los recursos necesarios para la operación y el desarrollo de los servicios bibliotecarios de la educación superior.

Política: Las políticas y su repercusión en las prioridades, estrategias y regulaciones de la sociedad influyen en la concepción de biblioteca universitaria y su función dentro de la universidad.

Social: La situación social y las perspectivas de su desarrollo influyen en los recursos humanos y en las necesidades relacionadas con la información en el universo de trabajo de las bibliotecas universitarias.

Educativa: Referida a las posibilidades de mejorar o adecuar el nivel de educación de la fuerza de trabajo de las bibliotecas universitarias.

Cultural: Aspectos relacionados con valores, creencias, factores de comportamiento y expresiones culturales de los trabajadores de la biblioteca, así como las preferencias que adoptan los usuarios frente al consumo de sus servicios.

Demográfica: Los cambios en las variables demográficas del país inciden en la composición tanto de los trabajadores de la biblioteca como de los usuarios.

Socioprofesional: El mundo de la información ejerce su propia influencia en las concepciones de la biblioteca universitaria.

Jurídica: Toda organización necesita del derecho para su funcionamiento interno y sus relaciones externas.

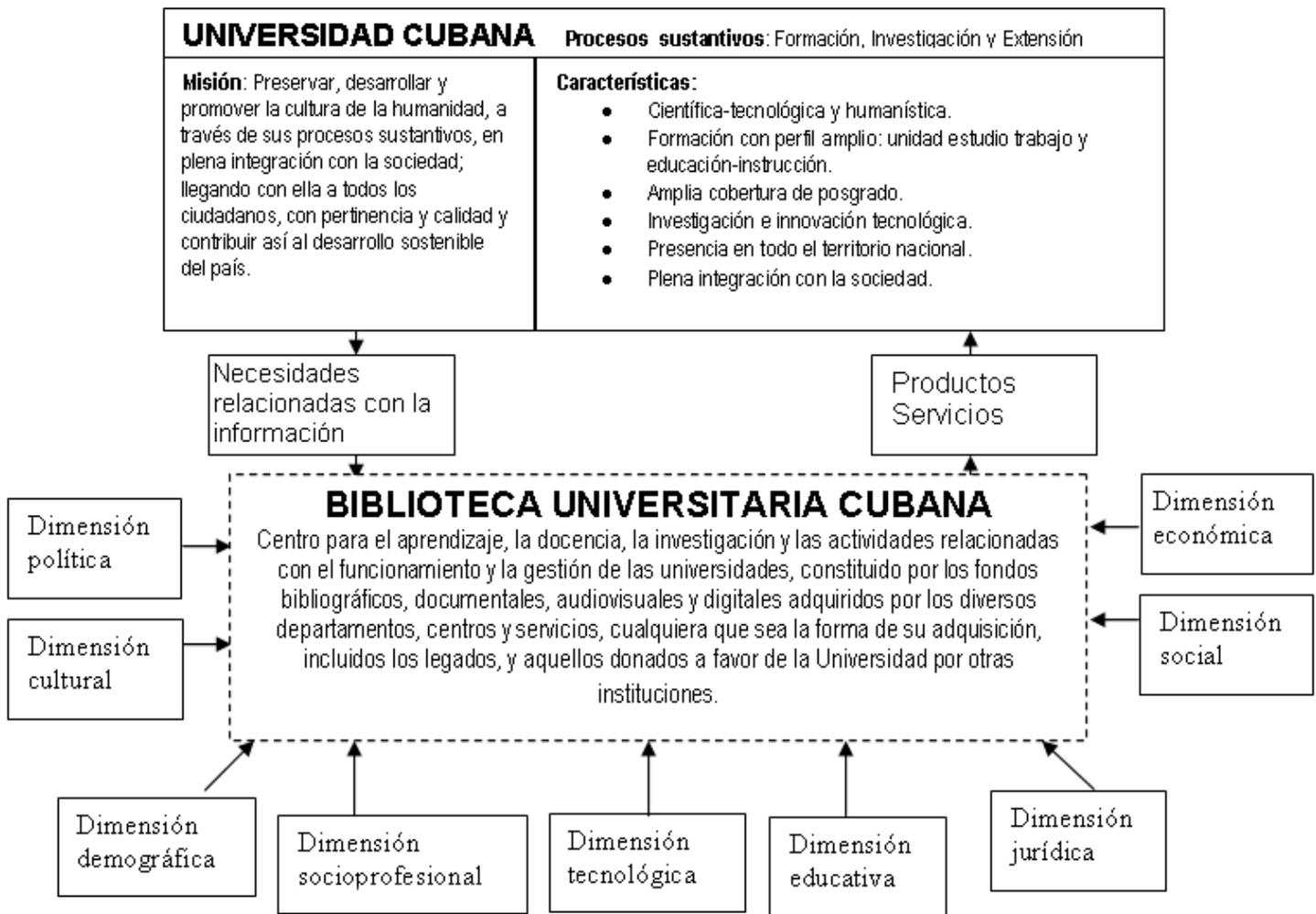


Figura 1. Aspectos a considerar en el proceso de dirección estratégica de la biblioteca universitaria cubana.

Tecnológica: Las TICs, su mantenimiento, actualización y explotación correcta son fundamentales para la existencia y el desarrollo de las bibliotecas universitarias.

Para cada una deben ser analizados los aspectos fundamentales, tanto internos como externos, a considerar en las decisiones estratégicas de la biblioteca en el periodo que se proyecta, mediante un proceso participativo, en el que prime una adecuada comunicación con la comunidad universitaria y hacia el interior del sistema mismo.

Conclusiones

La dirección estratégica es el resultado de la evolución de la Administración como ciencia. Su esencia radica en la alineación de la organización con el entorno para concebir un desarrollo acorde a sus condiciones internas y los cambios que se gestan en su exterior.

Las organizaciones de información se han apropiado de esta filosofía gerencial desde la década de los ochenta, lo cual es evidente

tanto en la producción de textos alusivos, la preparación de los profesionales y técnicos en estos temas, como en el diseño de estrategias en bibliotecas y otros tipos de organizaciones, lo cual es común, sobre todo en bibliotecas universitarias, a las cuales esta filosofía llega por su introducción en las universidades para su propia gestión.

En Cuba los primeros ejercicios estratégicos en bibliotecas universitarias datan de mediados de los años noventa y aunque se ha venido avanzando en ello, existen dificultades tales como proyecciones sobre la base del cumplimiento de las metas del ejercicio anterior, con pocos cambios en sus metas futuras e insuficientes consideraciones de aspectos que podrían alinear mejor el desarrollo de esta área con las transformaciones que están teniendo lugar en la universidad como institución y sus peculiaridades nacionales.

Considerar la misión de la universidad cubana, sus características, las particularidades de sus procesos sustantivos, la definición de

biblioteca universitaria emanada de las recientes regulaciones, así como un análisis multidimensional como un sistema abierto, considerando además las dimensiones económica, política, social, educativa, tecnológica, socioprofesional y jurídica, mediante un proceso ampliamente participativo; son pasos necesarios en el camino de perfeccionar el proceso de dirección estratégica de la biblioteca universitaria en Cuba, con el propósito de que su desarrollo acompañe al de su universidad.

Referencias

- Bawden, D. (2007). The doomsday of documentation? [versión electrónica]. *Journal of Documentation*, 63(2), disponible en: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0020418&volume=63&issue=2&articleid=1596547&show=html>
- Birdsall, D. G., & Hensley, O. D. (1994). *A New Strategic Planning Model for Academic Libraries*. College

- and Research Libraries, 55(2), 149-159.
- Bremer, S. (1994). *Long Range Planning: A How-To-Do-It Manual for Public Libraries*. New York, NY: Neal-Schuman Publishers.
- Carsen, T. M., Bertolesi, M., & Lencinas, V. (2008). Aproximación a una crítica sobre los modelos de gestión bibliotecológica vigentes [versión electrónica]. *Crítica Bibliotecológica: Revista de las Ciencias de la Información Documental*, 1(1), 51-66, disponible en: <http://eprints.rclis.org/handle/10760/12668>
- Consejo de Estado de la República de Cuba. (2010). Decreto-Ley No. 271 De las bibliotecas de la República de Cuba. *Gaceta Oficial, CVIII (030)*, 873-877.
- Corrall, S. (2000). *Strategic Management of Information Services: A Planning Handbook*. London: Aslib/IMI.
- Cuba. MES. (2004). *Planificación estratégica 2003 – 2007* (pp. 19): MES. Inédito.
- Cuba. MES. (2007). *Estrategias maestras de la planificación estratégica del ciclo 2007-2010* (pp. 7): MES. Documento Inédito.
- Cuba. MES. (2010). *Estrategia maestra Informatización curso 2010-2011 y 2011-2012* (pp. 16). La Habana: MES. Inédito.
- Ferriol Sánchez, F. (2008). *Modelo de planificación estratégica institucional con un enfoque integrador en las universidades cubanas*. Trabajo presentado en el VI Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2008. La Habana: MES.
- Giesecke, J. (2000). *Practical Strategies for Library Managers*. Chicago, IL: American Library Association.
- Gilardoni S, C. (2002). *Propuesta Metodológica para el Análisis Estratégico de Unidades de Información*. Trabajo presentado en la IX Conferencia Internacional de Bibliotecología. Estación Mapocho, Chile, disponible en: http://www.bibliotecarios.cl/conferencia_2002/ponencias/cgilardoni.pdf
- Horruitiner Silva, P. (2006). *La universidad cubana: el modelo de formación*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Howe, F. (1997). *The Board Member's Guide to Strategic Planning*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Lackey, P. R. (1997). *A characterization of planning in small academic libraries*. Texas Tech University, Texas, disponible en: <http://etd.lib.ttu.edu/theses/available/etd-09262008-31295012500699/unrestricted/31295012500699.pdf>
- Martínez, D., López-Vivancos, M., Sunyer-Lázaro, S., & Vives-Gràcia, J. (2007). *La planificación como estrategia en las bibliotecas de la UPC* [versión electrónica]. *El profesional de la información*, 16(4), 344-353, disponible en: <http://eprints.rclis.org/handle/10760/10189>
- McNicol, S. (2005). *The challenges of strategic planning in academic libraries* [versión electrónica]. *New library World*, 106(1218/1219), 496-509, disponible en: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1529668&show=html>
- Menguzzato, M., & Renau, J. J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa; un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel.
- MES. Dirección de Formación de Profesionales. (2003). *Documento base para la elaboración de los planes de estudio «D»* (pp. 17). La Habana: MES. Inédito.
- Nawe, J. (2003). *Planning and policy issues in academic libraries in Tanzania* [versión electrónica]. *Library Management*, 24(8-9), 417-422, disponible en: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0143-5124&volume=24&issue=89&articleid=859109&show=abstract>
- VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2011). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*. La Habana, disponible en: <http://www.cmhw.cu/nacionales/3936-descargue-en-cmhw-los-lineamientos-de-la-politica-economica-y-social-aprobados-por-el-vi-congreso-del-pcc—pdf>
- Restrepo Arango, C. (2009). *Análisis del proceso administrativo de planeación en una biblioteca académica especializada* [versión electrónica]. *Revista AIBDA*, XXX(1-2). Disponible en: www.cnpt.embrapa.br/RevistaAIBDA/v30/Cristina.pdf
- Sánchez Vignau, B. S. (2000). *Estrategias para el cambio en el proceso de informatización de la Universidad de La Habana* [versión electrónica]. *ACIMED*, 8(2), 140-148, disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol8_2_00/aci06200.htm
- Stoner, J. (2001). *Administración* (5ª ed.). México: McGraw Hill.
- Urra González, P. (2005). *Programa para el fortalecimiento del Sistema de Información Científico-Técnica de la Salud en Cuba: una respuesta a los nuevos escenarios* [versión electrónica]. *ACIMED*, 13(3). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_3_05/aci01305.htm
- Young, A. P., Powell, R. R., & Hernon, P. (2003). *Attributes for the Next Generation of Library Directors*. Trabajo presentado en la XI Conferencia nacional de la ACRL. Charlotte, North Carolina, disponible en: <http://web2.ala.org/ala/mgrps/divs/acrl/events/pdf/hernon.pdf>

Recibido: 22 de octubre de 2011.

Aprobado en su forma definitiva:

8 de enero de 2012

MSc. Odalys González Santos

Escuela de Hotelería y Turismo Isla de la Juventud

País: Cuba

Correo electrónico: <odalysgs@ehtij.co.cu>
