

## Reingeniería de procesos y servicios en biblioteca de la Facultad de Ciencias Médicas "Gral. Calixto García Íñiguez"

### Re-engineering of processes and services at the library in "General Calixto García Íñiguez" Faculty of Medical Sciences

MSc. María del Carmen González Rivero, Lic. Sonia Santana Arroyo

Biblioteca Médica Nacional. Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas/Infomed. La Habana, Cuba.

---

#### RESUMEN

La biblioteca de la Facultad de Ciencias Médicas "Gral. Calixto García Íñiguez" reflejaba importantes dificultades, tanto económicas y materiales, como en cultura organizacional. Es objetivo del presente trabajo exponer el proceso de reingeniería que en tal biblioteca se realizó, con la transferencia de conocimientos, métodos, procedimientos y tecnologías, proporcionados por la Biblioteca Médica Nacional. Entre los principales resultados de dicho proceso se muestran el desarrollo y el perfeccionamiento de los procesos técnicos, de servicios y de dirección alcanzados en la biblioteca, de acuerdo con lo establecido por la Red Nacional de Bibliotecas del Sistema Nacional de Salud de Cuba.

**Palabras clave:** bibliotecas universitarias, reingeniería, reingeniería de los procesos y servicios.

---

#### ABSTRACT

The library in «General Calixto García Íñiguez» Faculty of Medical Sciences was facing great economic and material hardship as well as difficulties in the field of organizational culture. The objective of the present paper is to describe the re-engineering process undergone by the library, consisting in the transfer of knowledge, methods, procedures and technologies provided by the National Medical Library. Among the main results of the process are the development and improvement of the technical, service and management processes conducted at the

library in compliance with regulations of the National Network of Libraries of the Cuban National Health System.

**Key words:** university libraries, re-engineering, re-engineering of processes and services.

---

## INTRODUCCIÓN

La biblioteca de la Facultad de Ciencias Médicas (FCM) "Gral. Calixto García Íñiguez" manifestaba importantes dificultades desde el punto de vista de cultura organizacional, así como económicas y materiales.

En el año 2009, especialistas y técnicos bibliotecarios de la Biblioteca Médica Nacional (BMN), área del Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas (CNICM/Infomed), recibieron la misión de realizar la transferencia de conocimientos, métodos, procedimientos y tecnologías de acuerdo con lo establecido por la Red Nacional de Bibliotecas del Sistema Nacional de Salud de Cuba en la biblioteca de la FCM "Gral. Calixto García Íñiguez". El equipo de trabajo de la BMN estuvo compuesto por un máster en Ciencias de la Información, dos licenciados en Bibliotecología y Ciencias de la Información, una licenciada en Gestión de Información en Salud (GIS), cinco técnicos en biblioteca, una licenciada en Educación Primaria, dos técnicos en Informática, dos recepcionistas y una auxiliar de limpieza. Por demás, no existía un personal precedente calificado con el cual intercambiar experiencias y criterios, por lo que se comenzó el proceso partiendo desde cero.

Es objetivo de este trabajo exponer el proceso de reingeniería que se efectuó en la biblioteca de la FCM "Gral. Calixto García Íñiguez", y con esto mostrar cómo se logró el desarrollo de los procesos técnicos, de servicios y de dirección, en el contexto de una red de cooperación interbibliotecaria del Sistema Nacional de Salud (SNS), con la dinámica de los servicios bibliotecarios y el acceso a la información científica para toda la comunidad universitaria, con respuesta a los más sofisticados trabajos de investigación.

## HOSPITAL UNIVERSITARIO "GENERAL CALIXTO GARCÍA ÍÑIGUEZ". ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Desde los primeros años del siglo XX, el Hospital Nacional "General Calixto García Íñiguez" fue considerado el segundo hospital de la Facultad de Medicina de la Universidad de La Habana, por contar con muchas más facilidades para impartir docencia que el Hospital "Nuestra Señora de las Mercedes", donde esta actividad venía realizándose desde 1886.

En 1923, con motivo del inicio de la revolución estudiantil universitaria dirigida por el líder estudiantil cubano *Julio Antonio Mella*, fue aprobada por el Congreso de la República la reorganización de la enseñanza en la Facultad de Medicina de la Universidad de La Habana y el traslado para el Hospital de todas las cátedras que se encontraban en un viejo edificio habanero situado en Zanja y Belascoáin, excepto las de Anatomía Descriptiva y Topográfica, que se mantuvieron en el

---

antiguo cuartel de la Guardia Civil Española, hasta la inauguración en 1940 del nuevo edificio de la Facultad «Dr. Ángel Aballí» en la porción norte del Hospital.

En este contexto, el Hospital Nacional "General Calixto García Íñiguez" era indudablemente la unidad más importante de la atención médica hospitalaria en el país, no solo por el elevado número de sus camas, sus majestuosas edificaciones, la belleza de su conjunto arquitectónico (muy semejante al de los principales hospitales de Europa), sino también por el reconocimiento a la calidad científica y la atención médica de la que eran objeto los pacientes.

El mayor porcentaje de las cátedras de la Facultad de Medicina radicadas en sus pabellones se llegó a consolidar por el prestigio adquirido en auténticas "escuelas cubanas" en especialidades como Cirugía General, Medicina Interna, Dermatología, Parasitología, Obstetricia, Medicina Legal, Psiquiatría, Neurocirugía y otras.

En el año 1943, por un nuevo decreto presidencial, el hospital pasó a ser regido de modo íntegro por la Facultad de Medicina de la Universidad de La Habana, y se procedió a denominarlo oficialmente Hospital Universitario "General Calixto García Íñiguez".<sup>1</sup>

En 1976, al crearse el Instituto Superior de Ciencias Médicas de La Habana, el hospital se convirtió en la sede principal de la FCM "Gral. Calixto García Íñiguez", heredera histórica de la antigua Facultad de Medicina de la Universidad de La Habana, fundada en 1728, y como nuevo local para la Facultad el pabellón "27 de Noviembre" daría paso a un múltiple edificio, asiento del decanato, de numerosas aulas de clases y del Departamento de Licenciatura en Enfermería<sup>2</sup> (Fig. 1).

El hospital universitario se constituyó como un elemento trascendental para satisfacer las demandas formativas del futuro médico, basado en el paradigma de una educación médica superior fundamentada en la adquisición de competencias profesionales, que se expresan en habilidades y destrezas al aplicar eficientemente los procedimientos, diagnósticos y/o terapéuticos.

La Facultad de Medicina, consciente de su responsabilidad, comenzó a arbitrar propuestas concretas que facilitarían los cambios necesarios a introducir acorde con el papel del mapa de competencias que habría de ser la base y el fundamento de la definición de los programas y, en suma, del plan de estudios.<sup>3</sup>

Un aspecto importante que contribuyó a la mejora de la estructura docente hospitalaria fue la implicación del médico en la enseñanza de la medicina y la formación del médico como docente (mayor profesionalización de la docencia). Se pudo convertir el hospital en una institución que ha asumido entre sus misiones la enseñanza de la medicina, práctica vigente hasta nuestros días.

Las necesidades en la formación de los médicos en las enseñanzas pre y posgraduada, particularmente aquellas relacionadas con la definición, adquisición y evaluación de competencias informacionales, exigen de una potente estructura hospitalaria que soporte la docencia médica y la práctica en las habilidades clínicas. El trascendente papel reservado a los hospitales universitarios impone que la institución sanitaria deba adaptarse en cada momento para garantizar el sostenimiento de una enseñanza de calidad, lo que implica cambios en la estructura, en la organización y en la gestión hospitalaria.



**Fig. 1.** Actual edificio de la Facultad de Ciencias Médicas "Calixto García Íñiguez".

#### BIBLIOTECA DE LA FCM "GRAL. CALIXTO GARCÍA ÍÑIGUEZ"

Con el objetivo de apoyar el proceso docente educativo de la Facultad, fue creada en el año 1976 una biblioteca con clasificación de universitaria, integrada por todos los fondos bibliográficos, audiovisuales y documentales que constituyeron, para entonces, el patrimonio documental bibliográfico de la Facultad.

La biblioteca desde sus inicios representó para la Facultad una entidad funcional, cuya principal misión consistió en facilitar y favorecer -con sus medios materiales y

profesionales de la Bibliotecología- las tareas propias de la función docente y de investigación, ejes de la enseñanza médica. Fue clasificada como biblioteca universitaria por tres elementos: el tipo de usuarios a los cuales se brindarían servicios, el tipo de colección y la subordinación directa a la sede docente.

Desde los comienzos se originaba una actividad bibliotecaria modesta, sin procedimientos que significaran el avance continuo, lo que produjo un estancamiento en los servicios que se brindaban, así como de los procesos técnicos para el ordenamiento y la recuperación de la información allí almacenada. De igual modo, el local escogido como sede no garantizaba la durabilidad del documento, ni las condiciones que se requiere para el estudio. A pesar de tales dificultades, los usuarios compuestos por directivos, profesores, investigadores y estudiantes hacían uso de los fondos bibliográficos que en alguna medida respondían a los planes de estudios.

Transcurrido un tiempo, y con el incremento del impacto producido por las tecnologías de la información y las comunicaciones, así como la exigencia de los profesionales de la salud desde el punto de vista de información científica, resultaba indispensable un cambio en el diseño del sistema acorde con las necesidades informativas-formativas de los usuarios.

Dicha necesidad de cambio se sustenta fundamentalmente en que la biblioteca es el centro de las actividades de más importancia en la vida académica de la universidad, en la que se realizan los más diversos tipos de estudio e investigación mediante sus recursos y servicios. La calidad de estos afecta el nivel académico de la actividad universitaria y, por lo tanto, la mayor o menor importancia que se le otorgue revela, a su vez, la importancia de la institución de la que forma parte.<sup>4</sup>

#### ASPECTOS TEÓRICOS DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS Y SERVICIOS BIBLIOTECARIOS

Según revisión de la literatura, se puede afirmar que la reingeniería responde "...a los cambios drásticos que sufre una organización al ser reestructurados sus procesos. La base de la reingeniería es el servicio al cliente; describe un modelo de negocios, un conjunto de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías, a fin de competir en un mundo nuevo".<sup>5</sup> Según plantean *Ponjuán Dante, Villardefrancos Álvarez y León Santos* "...la aplicación de la reingeniería de procesos en los sistemas de información permite llegar a obtener un modelo diferente, el cual no solo mejora las condiciones de trabajo, el ambiente, el impacto, la aparición de nuevos valores en los miembros de la organización, sino también introduce resultados que tributan a los procesos cualitativos de las organizaciones de información".<sup>6</sup> Igualmente, estos autores reconocen que los avances aportados por la reingeniería se centran en:<sup>6</sup>

- La optimización de los procesos organizacionales.
- El acceso a información confiable, precisa y oportuna de manera más rápida.
- La posibilidad de compartir información entre todos los componentes de la organización.
- La eliminación de datos y operaciones innecesarias.
- La reducción de tiempos y de costos de los procesos.

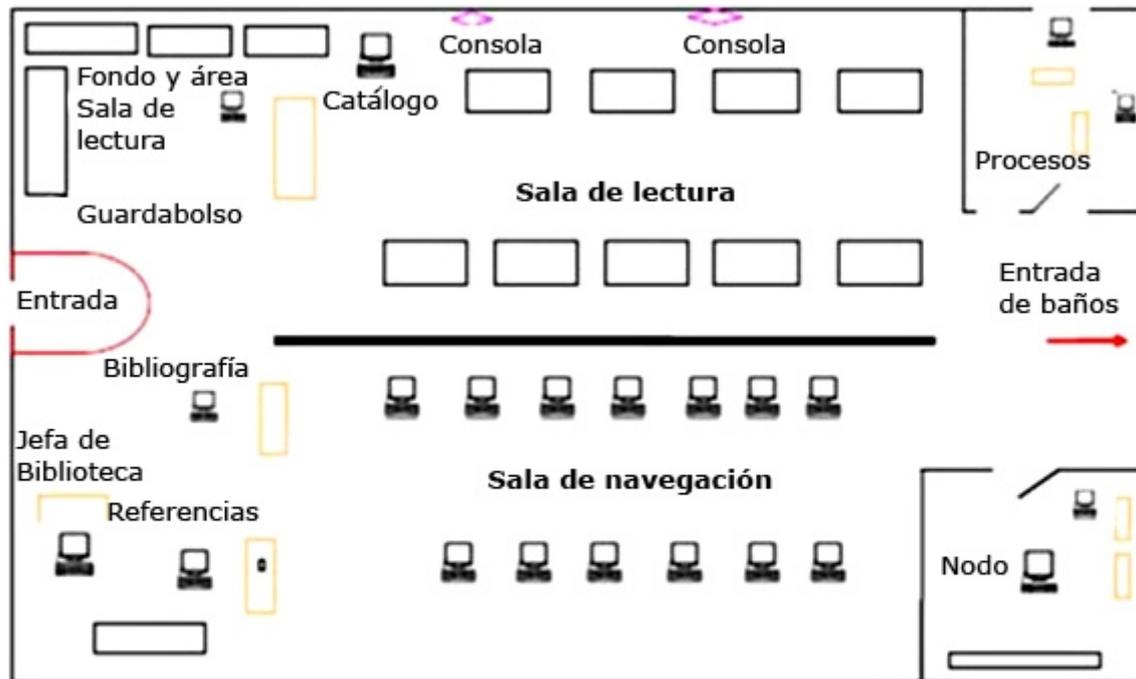
Similarmente se tuvo en cuenta el documento de la *American Library Association* (ALA), de 1964, con actual vigencia, que establece que dentro de las instituciones existe una variedad de documentos fundamentales como son: reglamentos, políticas de desarrollo de colecciones, manuales de organización y procedimientos, normas, entre otros. Todos ellos constituyen herramientas que evalúan, regulan, dirigen, especifican, etc., todas y cada una de las actividades y funciones que en la biblioteca se realizan.<sup>7</sup> Dicha documentación requiere ser revisada con periodicidad por el personal bibliotecario, en aras de mantener la actualización y la validez durante la vida de las bibliotecas.

ALA igualmente plantea en cuanto al mobiliario y equipo que "se necesita desde una goma o lápiz, hasta el más sofisticado equipo de computación, o los más caros y elegantes estantes o vitrinas, todo ello dependiendo de los recursos económicos con que la institución cuente, pues también es importante que al menos se cubran las necesidades mínimas en este sentido, ya que de igual manera que pasa con todos los demás puntos, si falta alguno de ellos, una biblioteca no puede funcionar".<sup>7</sup>

## **ETAPAS PARA EL PROCESO DE REINGENIERÍA EN LA BIBLIOTECA DE LA FCM "GRAL. CALIXTO GARCÍA ÍÑIGUEZ"**

Las etapas para el proceso de reingeniería de esta biblioteca fueron las siguientes:

1. Actualización de la misión, la visión y el marco jurídico compuesto por leyes, reglamentos y decretos de la biblioteca.
2. Definición de la estructura orgánica y confección del organigrama con las entradas y salidas en relación con las diferentes áreas de la Facultad.
3. Descripción de las funciones generales y por puestos de trabajo.
4. Remodelación y reorganización de los espacios físicos (incluye instalaciones sanitarias) y mobiliario de la biblioteca, para lo cual se diseñó un plano (Fig. 2) que permitiera reconstruir la biblioteca, de forma tal que admitiera la habilitación de las áreas imprescindibles para desarrollar toda la actividad bibliotecaria. Por otra parte, la incorporación de mobiliario adicional (estantería para el fondo bibliográfico, muebles para el personal bibliotecario y para usuarios, entre otros) y equipos de tecnología donados en su totalidad por la BMN/Infomed, obligaba al aprovechamiento máximo del área.



**Fig. 2.** Diseño del plano propuesto para la reconstrucción de la biblioteca de la Facultad "Calixto García".

Igualmente se mejoró la climatización y la ventilación del local por medio de la reparación de dos equipos de aire acondicionado existentes y en desuso hasta ese momento; de este modo se optimaron considerablemente las condiciones necesarias para facilitar el estudio, la investigación y la recreación a través de la lectura, tomando en cuenta las diferentes necesidades de estudio individual, estudio en grupo, estudio en voz baja, y estudio en silencio.

A la par, se fortalecieron los mecanismos de seguridad y protección física del local de la biblioteca y sus medios básicos, por medio del aseguramiento de puertas y ventanas, instalación de rejas, renovación de cerraduras y colocación de extintores contra incendio; del mismo modo se añadieron luminarias que mejoraron considerablemente la visibilidad dentro del local.

Esta etapa requirió del trabajo de un equipo multidisciplinario (constructores, electricistas, informáticos, ingeniero civil, técnicos en refrigeración, administrativos y especialistas de la Bibliotecología) de la BMN y el CNICM/Infomed, donde se destacan:

- El ordenamiento, inventario y procesamiento del fondo documental, así como evaluación del estado de preservación de las colecciones. El trabajo de selección y descarte de material documental se realizó en colaboración con el personal docente de la Facultad, de acuerdo con los planes y programas de estudio vigentes. El material bibliográfico se organizó según orden consecutivo.
- La creación de un catálogo en línea para libros y tesis con la aplicación del LILDBI (LILACS -Descripción Bibliográfica e Indización-), programa componente de la Metodología LILACS y desarrollado por BIREME (Centro Latinoamericano y del Caribe de Información en Ciencias de la Salud), con el

objeto de facilitar el trabajo de descripción bibliográfica e indización en el proceso de creación de registros bibliográficos. En el LILDBI se sustentan las bases de datos bibliográficas del Sistema Latinoamericano y del Caribe de Información en Ciencias de la Salud; por tanto el CNICM, como centro coordinador de este proyecto en Cuba, establece como política la utilización del LILDBI por la red de bibliotecas del Sistema Nacional de Salud.

- La implementación, en el área de procesos técnicos de la biblioteca, de la entrada de los documentos en el sistema LILDBI.
- La elaboración de política de desarrollo de colecciones, el plan de reducción de desastres de las colecciones y la evaluación del estado físico de las colecciones.
- El establecimiento de los servicios de: sala de lectura y consulta (Fig. 3), referencia, bibliografía, préstamo interbibliotecario y navegación por la red Infomed (Portal de Salud de Cuba) y sitios de salud identificados en Internet. Para el funcionamiento de tales servicios, la Biblioteca Médica nacional/Infomed hizo donación de 27 computadoras, 16 de ellas destinadas a los usuarios. Igualmente se aseguró conectividad que garantizaría el acceso a la información científica desde el Portal Infomed y a otros servicios disponibles en Internet para el profesional de la salud. Fue preciso también habilitar un servicio de recepción con función de guardabolsos. Inicialmente se conformaron dos brigadas de trabajo, con horario de 8:00 am a 8:00 pm, de lunes a sábados. Posteriormente y conjuntamente con los directivos de la Facultad, quedó establecido el horario de 8:15 am a 6:00 pm, de lunes a sábados, de acuerdo a los intereses de los usuarios (Fig. 3). Culminada esta etapa, se inauguró el 7 de junio del 2010 la biblioteca universitaria de la FCM "Gral. Calixto García", fecha escogida por ser el Día del Bibliotecario en Cuba en honor al nacimiento del bibliógrafo cubano *Antonio Bachiller y Morales*.



**Fig. 3.** Sala de lectura de la biblioteca de la Facultad "Calixto García".

- La redacción de los manuales de procedimientos de servicios de: sala de lectura y consulta, referencia, bibliografía, préstamo interbibliotecario y sala de navegación, con los reglamentos correspondientes, así como del estudio de necesidades de los usuarios reales y potenciales (Fig. 4).



**Fig. 4.** Sala de navegación de la biblioteca de la Facultad "Calixto García".

- El establecimiento de un programa de educación a usuarios (alfabetización informacional) donde especialistas en búsqueda de información de la BMN desarrollaron actividades educativas como muestra la imagen, con la participación de profesores, investigadores y estudiantes de la FCM "Gral. Calixto García". De este modo, se impartieron cursos para las bases de datos Hinari, Medline, Ebsco y Cumed. Tales cursos poseían de antemano un programa curricular como parte del proyecto de Alfabetización Informacional del Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas/Infomed. Igualmente se desarrollaron cursos de adiestramientos para usuarios en el sistema operativo Linux, establecido en las computadoras de todos los servicios (Fig. 5).



**Fig. 5.** Educación a usuarios y bibliotecarios de la Facultad por parte de especialista de la Biblioteca Médica Nacional.

- El diseño en formato electrónico (Microsoft Excel) del modelo estadístico indicado por el Departamento de Estadísticas del Ministerio de Salud Pública de Cuba (MINSAP), que facilita el reporte estadístico de todos los servicios de la biblioteca para la evaluación del comportamiento de los servicios prestados, lo cual puede constituir una alerta para futuras modificaciones en la visión y en los objetivos.
- El adiestramiento y el asesoramiento del personal relevo en la biblioteca, última etapa que se inicia en septiembre del año 2010, con la preparación y capacitación de graduados en Gestión de Información en Salud (GIS), licenciados en Bibliotecología y Ciencias de la Información (BCI), técnicos medio en Bibliotecología e Informáticos, para garantizar que este personal de reemplazo posea las competencias en dirección, procesos técnicos, servicios bibliotecarios y aseguramiento informático, acordes con los intereses de la comunidad de usuarios, con lo cual se estaría cumpliendo otro de los objetivos planteados en el 2009: "organizar al personal y los servicios que se brindaran en la biblioteca de la Facultad Calixto García..."<sup>8</sup>

## RESULTADOS HASTA DICIEMBRE DE 2011

1. Creación de una dirección de los servicios y procesos de la biblioteca.
2. Rediseño del local asignado para biblioteca.
3. Selección y descarte de los documentos que conforman el fondo bibliográfico.
4. Organización del fondo bibliográfico (por orden consecutivo y según Normas de Clasificación vigentes en la *National Library of Medicine*).
5. Creación de un departamento de procesamiento técnico de la información.
6. Creación de un catálogo electrónico que responda al fondo bibliográfico (libros, tesis y revistas).
7. Creación del servicio de sala de lectura.
8. Creación del servicio de bibliografía.
9. Creación del servicio de referencia.
10. Creación de servicio de recepción (información y guardabolsos).
11. Instalación de una red electrónica interna.
12. Creación de un nodo con servidor de acceso directo a Infomed y servicio a Internet.
13. Creación de sala de servicio de navegación.
14. Instauración de un reglamento interno para todos los servicios.
15. Descripción y aplicación de un plan de seguridad informática.
16. Alfabetización informacional sistemática a los usuarios que asisten a la biblioteca (adiestramiento y cursos).
17. Identificación de los usuarios y sus necesidades de información para la creación de un servicio de diseminación selectiva de la información (atención personalizada y especializada).
18. Constitución del personal de relevo que garantizaría la continuidad de los servicios de la biblioteca, el cual quedó conformado por: dos licenciadas en Gestión de Información en Salud (GIS), un técnico en Bibliotecología, un técnico en Informática, una adiestrada graduada de Bibliotecología y Ciencias de la Información (BCI) y una recepcionista (graduada de preuniversitario).
19. Acreditación en el año 2010 a la FCM "Gral. Calixto García" como Excelencia en Enfermería por áreas evaluadas. La biblioteca fue determinante en este logro, con la calidad y la organización de los servicios junto a las competencias del personal. Las estadísticas de la biblioteca en el año 2011 fueron las siguientes:

- Total de préstamos efectuados: 3 281

---

- Total de bibliografías realizadas: 275
- Referencias en servicio navegación: 5 191
- Servicio buró de referencia: 1 953
- Total de referencias brindadas: 7 144
- Total de usuarios que asistieron a la biblioteca: 27 958
- Total de documentos en catálogo electrónico hasta la fecha: 3 101

La biblioteca de la FCM "Gral. Calixto García Íñiguez" es hoy un departamento con rango académico dependiente directamente del Vicedecanato de Posgrados e Investigaciones. Para el cierre del año 2011 la biblioteca -desde su pequeño local dentro de la Facultad, surgida de una reingeniería de sus procesos técnicos, metodológicos, de servicios y de dirección- muestra por escrito los resultados que evidencian el camino que la llevó, a partir del año 2012, a ser la biblioteca de referencia para toda la red de bibliotecas universitarias en Ciencias de la Salud de Cuba, reto sumamente alto para todo su personal, que deberá estar involucrado en este objetivo y asumirlo como meta, con el respaldo de la dirección de la Facultad.

## CONCLUSIONES

Para la Biblioteca de la FCM "Gral. Calixto García Íñiguez" ha sido vital mantener durante años la misión de las bibliotecas universitarias, que es el apoyo a la investigación, al estudio y a la enseñanza de sus usuarios (profesores, investigadores y estudiantes), predominantemente miembros de institución matriz, esperando resultados reflejados en la satisfacción de los usuarios; sin embargo, para esto se requiere que, tanto los usuarios como el capital humano relacionado con la organización, participen de forma activa en todos los procesos.

Con la reingeniería se rescataron las dos funciones fundamentales de la biblioteca, para lo cual fue creada en 1976 y que se revitalizó en 2009 con el esfuerzo y las competencias de especialistas de la BMN:

- *Función técnica*: constitución, organización y conservación de la colección y su accesibilidad para estudiantes, profesores e investigadores.

- *Función educativa*: facilitar la formación de la enseñanza superior, así como materiales para la investigación científica y fondos que permitan la sistematización de la cultura superior.

Actualmente, esta biblioteca universitaria se plantea seguir desarrollando los procesos técnicos, de servicios y de dirección, en el contexto de una red de cooperación interbibliotecaria del Sistema Nacional de Salud (SNS), con la dinámica de los servicios bibliotecarios y el acceso a la información científica en la era de la información, para toda la comunidad universitaria que a ella pertenece, con respuesta a los más sofisticados trabajos de investigación.

Para todo el personal de la BMN que participó en el proceso de reingeniería de la Biblioteca de la FCM "Gral. Calixto García Íñiguez", queda la satisfacción de haber contribuido al desarrollo físico, material, tecnológico y metodológico mediante la transferencia de tecnología y la transmisión de conocimientos, habilidades, experiencias y buenas prácticas. Está previsto un seguimiento mediante auditorías de información de carácter sistemático a la institución por parte de especialistas del CNICM/Infomed.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Delgado García G. Desde nuestros inicios [citado 2 de febrero de 2012]. Disponible en: <http://instituciones.sld.cu/hucgarcia/historia/>
2. \_\_\_\_\_. Hospital Clínico Quirúrgico Docente "General Calixto García": recuento histórico en su centenario. Cuad Hist Sal Públ [Internet]. 2006 [citado 2 de febrero de 2012]; (99): [aprox. 19 p.]. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0045-91782006000100012&lng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0045-91782006000100012&lng=en)
3. Nogales-Espert A. El hospital universitario. En: Villanueva JL, Millán J, Barón M, editores. Estándares para la enseñanza de la medicina. Madrid: Fundación Lilly; 2006. p. 11-22.
4. Asociación de Bibliotecarios de Instituciones de Enseñanza Superior. Normas para el servicio bibliotecario en instituciones de enseñanza superior. Jalapa, México: ABIESI; 1968. p. 111.
5. Hammer MY. Reingeniería: Norma. Santa Fé de Bogotá: 1994.
6. Ponjuán Dante G, Villardefrancos Álvarez MC, León Santos M. Principios y métodos para el mejoramiento organizacional. La Habana: Editorial "Félix Varela"; 2005.
7. ALA. Normas para bibliotecas generales universitarias de la ALA. Washington, DC: Unión Panamericana, Secretaría General, Organización de los Estados Americanos; 1964. p. 5.
8. Infomed Wiki. Cumplimiento de los criterios de medidas 2009 [Internet]. 2009 [citado 1ro. de febrero de 2013]: [aprox. 3 pantallas]. Disponible en: [http://infomed20.sld.cu/wiki/doku.php/cumplimiento\\_de\\_los\\_criterios\\_de\\_medidas:cumplimiento\\_de\\_los\\_criterios\\_de\\_medidas\\_2009](http://infomed20.sld.cu/wiki/doku.php/cumplimiento_de_los_criterios_de_medidas:cumplimiento_de_los_criterios_de_medidas_2009)

Recibido: 31 de diciembre de 2011.

Aprobado: 26 de febrero de 2013.

MSc. *María del Carmen González Rivero*. Biblioteca Médica Nacional. Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas /Infomed. Calle 23 esquina a N, Vedado, La Habana, Cuba. Correo electrónico: [maria.carmen@infomed.sld.cu](mailto:maria.carmen@infomed.sld.cu)