

## INVESTIGACIÓN/RESEARCH

Recibido:

---Aceptado:

---Publicado:

### **Consideraciones sobre los grupos implicados y la cultura organizacional para elaborar la planificación estratégica en bibliotecas médicas**

**Antonio Obed Tarajano Roselló<sup>1</sup>:** Universidad de Ciencias Médicas de Camagüey, Cuba [tarajano@finlay.cmw.sld.cu](mailto:tarajano@finlay.cmw.sld.cu)

**Vladimir Molina Ruiz:** Centro de Información de Ciencias Médicas, Camagüey, Cuba

**German Onelio Márquez Molina:** Universidad de Ciencias Médicas de Camagüey, Cuba

#### **RESUMEN**

En Cuba, la gestión de información desarrollada por las bibliotecas médicas se organiza según los principios que rigen la gerencia en salud. Ello responde a presupuestos establecidos por el Sistema Nacional de Información de Ciencias Médicas (SNICM) y a las políticas trazadas por el Ministerio de Salud Pública (MINSAP). Para el correcto funcionamiento de estas instituciones es necesario definir su respectiva planificación estratégica, situación refrendada en los estándares del sistema, por lo que el presente artículo tiene como objetivo establecer los requerimientos que deben tenerse en cuenta para la elaboración de este instrumento, a partir de la definición de los grupos implicados y el análisis de la cultura organizacional. El conjunto de sugerencias brindadas pretenden orientar a las bibliotecarias médicas en la elaboración de esta herramienta, lo que responde a una necesidad actual del sistema.

#### **Palabras clave:**

Bibliotecas médicas - gerencia en salud - planificación estratégica.

### **Considerations about involved groups and organizational culture to elaborate strategic planning in medical libraries**

- I. <sup>1</sup>**Antonio Obed Tarajano Roselló:** Máster en Gerencia de la Ciencia y la Innovación, Licenciado en Estudios Socioculturales, Profesor Auxiliar, Metodólogo de Investigaciones, Universidad de Ciencias Médicas de Camagüey, Cuba [tarajano@finlay.cmw.sld.cu](mailto:tarajano@finlay.cmw.sld.cu)

## **ABSTRACT**

In Cuba, information management developed by the medical library is organized according to the principles that govern management in health. This responds to budgets set by the National System of Information on Medical Sciences (SNICM, Spanish abbreviation) and the policies drawn up by the Ministry of Public Health (MINSAP, Spanish abbreviation). For the correct operation of these institutions, it is necessary to define their respective strategic planning, a situation endorsed in the standards of the system, so this article is intended to establish the requirements that must be taken into account for the elaboration of this instrument, from the definition of the involved groups and the analysis of organizational culture. The set of suggestions is provided to guide medical librarians in the development of this tool, which responds to a current need in the system.

### **Key words:**

medical libraries - health management - strategic planning.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Como ciencia social, la bibliotecología posee un sistema de leyes, principios, categorías y objeto de estudio bien definidos, razón según la cual se erige como el conjunto sistemático de conocimientos relativos al libro y a la biblioteca. Su accionar se concreta a partir de las variadísimas relaciones que se establecen entre las colecciones de documentos bibliográficos ordenados de acuerdo a reglas preestablecidas y la biblioteca como institución.

Estos vínculos precisan de un ordenamiento lógico encaminado a garantizar una óptima gestión de información. De ahí la importancia del estudio de la disciplina organización y administración de las unidades de información, dados sus nexos con la actividad gerencial.

Bibliotecología, gestión de información y gestión administrativa son fenómenos indisolublemente ligados. En el ámbito de las ciencias médicas, la gestión de información desarrollada por las bibliotecas, se organiza y administra de acuerdo con los principios que rigen la gerencia en salud.

La gestión de información en las bibliotecas médicas se encuentra además relacionada con los procesos asistenciales, docentes e investigativos, por lo que un inadecuado desenvolvimiento de la actividad bibliotecológica repercute en los mismos. En Cuba, este tipo de actividad se ejecuta según los presupuestos establecidos por el SNICM, en conformidad con las políticas trazadas por el MINSAP.

El SNICM se encuentra encabezado por el Centro Nacional de Información (CNICM), quien regula el comportamiento de instancias similares a nivel provincial (CNICM, 2007b). Durante los últimos años este sistema ha llevado a cabo un trabajo de reorganización encaminado a elevar la calidad en la prestación de servicios, cuya expresión más evidente está dada por los procesos de informatización desarrollados en las bibliotecas médicas (CNICM, 2007b y Centro de Desarrollo Informático, 2007).

De acuerdo con ello, para el correcto funcionamiento de estas instituciones se hace necesario definir con claridad su respectiva planificación estratégica, situación refrendada en los estándares establecidos a nivel del sistema (CNICM, 2011a, b); actividad a la que por demás se concede gran importancia en el sector de la salud cubano, según lo cual se propicia la capacitación continua en esta esfera, tal como queda reflejado en las investigaciones de Abay, Benítez y Monzón (2011), Arocha y otros (2012, 2013), Benítez, Abay y Monzón (2013), Carnota (2010) y Rivero (2013), entre otros autores.

La elaboración de la planificación estratégica implica el ordenamiento de una secuencia de trabajo encaminada a solucionar los problemas identificados, en la cual cada paso es necesario para el siguiente (Clímaco, 2012 y Díaz, 2005), con lo que el conjunto de acciones diseñadas se encuentran orientadas hacia un objetivo concreto (Ochoa, 2006, Sánchez, 2011 y Viteri, Jacome y Medina, 2013).

## **2. OBJETIVO Y METODOLOGÍA**

El presente artículo tiene como objetivo establecer los requerimientos que deben tenerse en cuenta para la elaboración de la planificación estratégica de las bibliotecas médicas, a partir de la definición de los grupos implicados y el análisis de la cultura organizacional como elementos que permiten la revisión de la misión. Si bien se ha tomado de ejemplo el modelo cubano, no es menos cierto que los aspectos abordados en el mismo podrían convertirse en referentes útiles para otras bibliotecas médicas del ámbito latinoamericano.

Para ello se han tenido en cuenta los criterios vertidos por Álvarez (2008), Díaz, Ramírez y Palacios (2010), Ponjuán (s. a.) y Rodríguez y Alemañy (2009), así como los vertidos por especialistas del Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial (CEDET, 2008), ubicado en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Camagüey, Cuba. El conjunto de sugerencias brindadas pretenden orientar a las bibliotecarias médicas en la elaboración de este tipo de herramienta.

## **3. DISCUSIÓN**

La biblioteca es una organización social que responde a intereses y necesidades de información generadas en el seno de la sociedad, por lo que un aspecto que deberá quedar debidamente plasmado en la planificación estratégica bibliotecológica es el referente a los grupos implicados en el cumplimiento de la misión de la unidad. Ello se corresponderá con el análisis histórico llevado a cabo previamente y con la revisión de la misión institucional a partir de elementos tales como los oficios, la segmentación estratégica y la identidad empresarial.

La influencia humana está presente en cualquiera de los campos de acción de la biblioteca. Dentro de ellos se encuentran las actividades de entrada y salida al sistema. Las primeras abarcan las tareas que permiten el procesamiento analítico sintético de la información, mientras que las de salida se vinculan a la prestación de servicios.

De acuerdo con ello, el factor humano es un elemento decisivo que debe ser analizado en toda su dimensión al revisar la misión institucional. Este puede estar dado tanto por individuos aislados, como por grupos u organizaciones que ayudan o entorpecen

el accionar de la entidad, dada la influencia directa o indirecta que ejercen sobre ella (Díaz, Ramírez y Palacios, 2010 y Rodríguez y Alemañy, 2009).

En el caso de las bibliotecas médicas cubanas, los actores o grupos implicados abarcan al Ministerio de Salud Pública (MINSAP), la Dirección Provincial o Municipal de Salud, al resto de las bibliotecas médicas que conforman una red territorial o nacional, bibliotecas pertenecientes a otros sistemas de información, las librerías municipales y provinciales, imprentas, directivos y trabajadores no sólo de la biblioteca, sino también del policlínico, del hospital, usuarios, proveedores, competidores, el gobierno, entre muchísimos otros que se catalogan de acuerdo con el lugar que ocupan con relación a la institución; ya sea dentro o fuera de ella, lo que les hace recibir el calificativo de *grupos internos* o *externos*.

De esta forma, el accionar de las bibliotecas médicas se encuentra supeditado tanto al esfuerzo de su personal como actores internos, como a la neutralidad o participación (de carácter positivo o negativo) de los actores externos. Ello determina el establecimiento de una suerte de equilibrio entre poderes y actitudes que en la gestión empresarial internacional se reconoce como *juego político*. El mismo da lugar a la existencia de la entidad como tal (Díaz, Ramírez y Palacios, 2010).

La relación de poder está dada por la influencia que ejercen determinados factores sobre la organización. Por su parte, las actitudes reflejan la respuesta, sea ésta favorable o no, hacia la unidad; o sea, manifiestan la capacidad de utilizar la influencia ejercida sobre la organización en beneficio o perjuicio de ésta.

Toda decisión bibliotecológica que se tome debe ser analizada desde esta perspectiva. Por supuesto, para poder determinar el impacto de las decisiones a partir del juego político, primero hay que definir quiénes son los grupos implicados según las generalidades antes expuestas.

Una vez hecho esto se estará en condiciones de formular el mapa de poderes; instrumento que ayuda a representar gráficamente a los diferentes actores vinculados con la dinámica empresarial. Esto se materializa de acuerdo con:

- El poder que los múltiples grupos implicados ejercen sobre la organización, sea este de apoyo o de obstáculo.
- La actitud, favorable o desfavorable, que los mismos manifiestan.

Díaz, Ramírez y Palacios (2010), explican que ello permite organizar a los actores en las siguientes áreas:

- Zona de aliados potenciales: Agrupa a aquellos que apoyan a la organización y manifiestan una actitud favorable hacia la misma.
- Zona de oponentes potenciales: Agrupa a aquellos que obstaculizan el desenvolvimiento de la organización y manifiestan una actitud desfavorable hacia la misma.
- Zona inestable: Agrupa a aquellos que tienen poder de apoyo y una actitud desfavorable o a aquellos que tienen poder de obstaculización y una actitud favorable.

A partir de lo anterior, se hace evidente la necesidad de ampliar la zona de aliados potenciales, en contraposición a la de oponentes potenciales. Con relación a ésta última se ha de llevar a cabo un trabajo concienzudo a partir de todos los medios

posibles con el objetivo de neutralizarla, estabilizarla o reducirla, dado el impacto negativo que representa para el desarrollo institucional.

El análisis de los grupos implicados constituye una necesidad impostergable para la elaboración de la planificación estratégica de las bibliotecas médicas, puesto que les permite:

- Enfrentar las diversas situaciones a las que se enfrenta la organización a partir de un conocimiento profundo de los actores que intervienen en ellas y de las respectivas posiciones que asumen.
- Analizar las causas de dichas posiciones.
- Tomar decisiones debidamente fundamentadas en el análisis de las consecuencias e implicaciones para todos los actores.
- Buscar aliados.
- Eliminar las influencias desfavorables.
- Desarrollar procesos que promuevan el desarrollo de la organización de acuerdo con el análisis oportuno de todas las partes implicadas (Díaz, Ramírez y Palacios, 2010).

El éxito de la planificación estratégica dependerá en buena medida del esfuerzo desarrollado por los implicados internos para neutralizar los factores desfavorables a fin de lograr el apoyo de los actores externos. Ello es un elemento decisivo a tener en cuenta a la hora de proceder a la revisión de la misión institucional, ya que ambos grupos están relacionados con el cumplimiento de la misma desde dentro y fuera de la organización (Díaz, Ramírez y Palacios, 2010 y Rodríguez y Alemañy, 2009).

La identificación de los grupos implicados tiene un impacto significativo en la elaboración de la estrategia. Las acciones previstas en la misma se deben orientar para garantizar que el instrumento gerencial sea aceptado y respaldado en todo momento tanto por los actores internos como los externos.

### **3.1 El análisis de la cultura organizacional**

Otro aspecto a considerar es el análisis de la cultura organizacional. Este es un concepto estrechamente relacionado con el factor humano. Desde el punto de vista bibliotecológico, Ponjuán (s. a.), define a la cultura organizacional como un conjunto dinámico de valores, ideas, creencias, expectativas, hábitos, aptitudes, actitudes y tradiciones compartidos por las personas que integran una organización, que regulan su funcionamiento dentro de la misma en el contexto laboral.

El carácter común de los diferentes elementos enunciados anteriormente se relaciona con la influencia que ejercen los directivos sobre el colectivo de trabajadores, lo que contribuye a crear una forma de ser y de actuar de la organización que la distingue de las demás y que coadyuva al logro de la misión (Díaz, Ramírez y Palacios, 2010).

La cultura organizacional se crea a lo largo del devenir institucional y no permite cambios violentos. Refleja el grado de integración interna de la organización, expresa la identidad y el modo de reaccionar de la misma; o sea, la forma en que sus integrantes piensan, sienten y actúan. En ello juegan un papel decisivo los métodos y

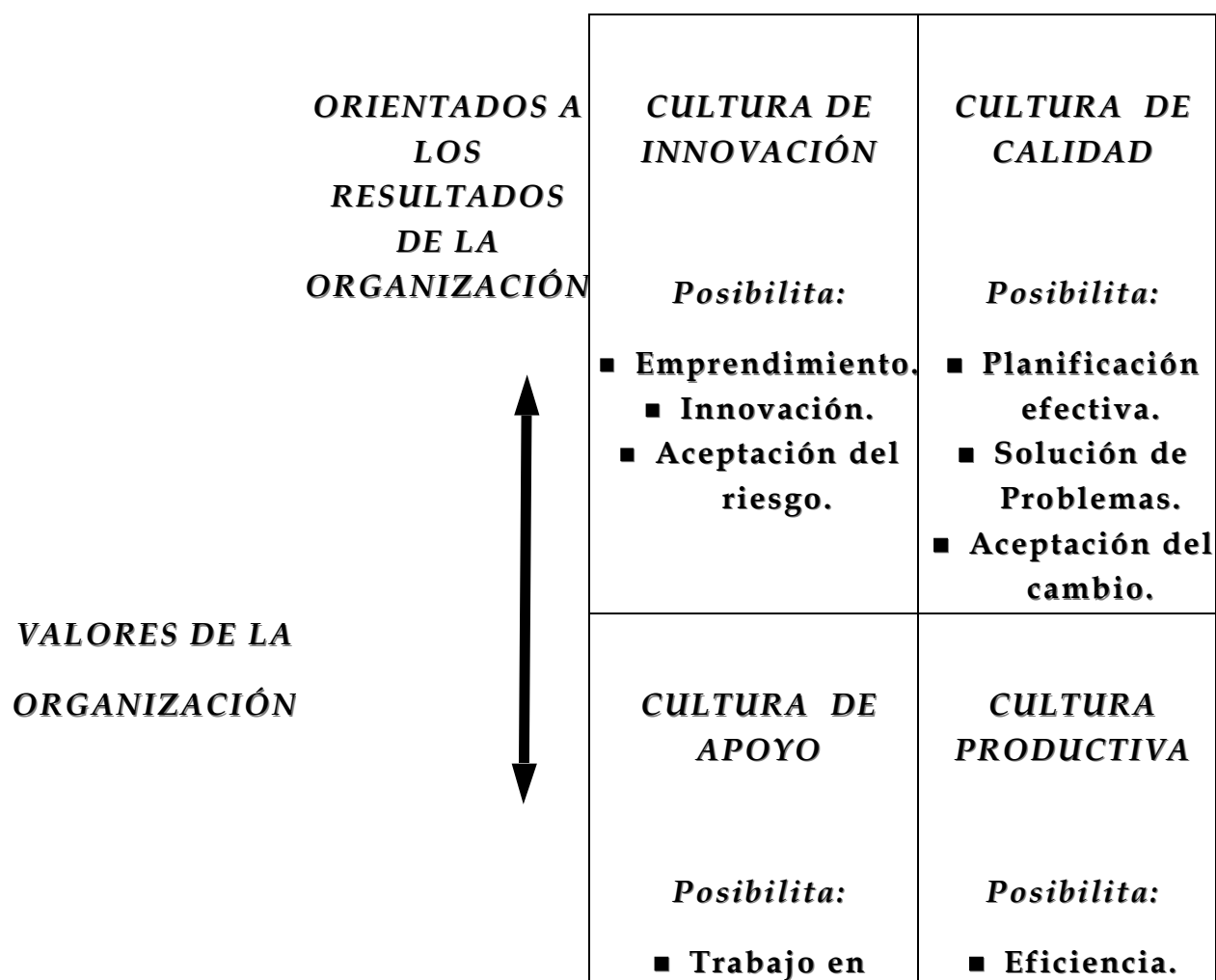
estilos de dirección, así como la calidad humana y el grado de competitividad de los trabajadores (Díaz, Ramírez y Palacios, 2010 y Ponjuán, s. a.).

De su nivel de desarrollo depende la asimilación o no, de los procesos estratégicos; razón según la cual es necesario tenerla muy presente con el propósito de encaminar su perfeccionamiento. La cultura organizacional facilita la implementación de la planificación estratégica según el grado de coherencia existente entre ambas; o por el contrario, puede convertirse en un grave escollo que impida o retrase el cambio (Díaz, Ramírez y Palacios, 2010 y Rodríguez y Alemañy, 2009).

En esto influye la interpretación de los trabajadores de la planificación estratégica y su actuación ante ella. Es importante, por lo tanto, analizar el tipo de cultura existente en la organización a fin de atenuar los procesos de resistencia al cambio, ya que cuanto más fuerte y arraigada sea la cultura organizacional y mayor cambio provoque la estrategia, más difícil será lograr una congruencia entre ambas (Rodríguez y Alemañy, 2009).

Díaz, Ramírez y Palacios (2010), clasifican a la cultura organizacional en dos dimensiones que toman en consideración la orientación de los valores y de la organización. Los aspectos fundamentales con relación a este sistema de clasificación se exponen en la figura 1.

**Figura 1. Clasificación de la cultura organizacional según valores de la organización**



**ORIENTADOS A  
LA EJECUCIÓN  
DE LAS TAREAS**

<b>equipo.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Cooperación.</li><li>■ Crecimiento.</li><li>■ Responde al cambio.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Consistencia.</li><li>■ Procedimientos y rituales.</li><li>■ Resistencia al cambio.</li></ul>
--	---



**SOCIAL  
TÉCNICO**

**ORIENTACIÓN DE LA  
ORGANIZACIÓN**

**Fuente:** propuesta por Díaz, Ramírez y Palacios (2010)

Ponjuán (s. a.), explica que el análisis oportuno de la cultura organizacional permite a las instituciones de información atender y comprender las diversas situaciones que dan lugar a la existencia de determinados fenómenos, el funcionamiento de los mismos y la reacción asumida ante ellos.

Las funciones de la cultura organizacional están encaminadas a lograr la adaptación de la institución al medio externo, así como a la integración de sus procesos internos, ya que frente a un entorno cambiante la unidad de información debe ser capaz de mantener su misión, objetivos, estrategias y metas.

Para ello, la organización debe asegurar su funcionamiento a partir de elementos internos de carácter integrador dentro de los que se incluyen la distribución de autoridad, las relaciones humanas, el sistema de estímulos y sanciones, los flujos informacionales, la comunicación interna y muchos más. Por esta razón, la proyección estratégica de las bibliotecas médicas debe incluir un análisis pormenorizado de la cultura organizacional.

### **3.2 Los valores deseados**

Rodríguez y Alemañy (2009), explican que los valores deseados o compartidos representan las metas o aspiraciones superiores que deben caracterizar a la organización. Son conceptos guías que van más allá de la expresión convencional de objetivos corporativos. Identifican a la institución y constituyen elementos esenciales de dirección.

Ronda y Marcané (2009) los identifican como herramientas que contribuyen a promover y legitimar el cambio organizacional, lograr la efectividad en la implantación de la planificación estratégica, elevar la eficiencia y eficacia de la

organización y ayudar a la sistematización del pensamiento estratégico, el aprendizaje continuo y el sentido de compromiso y pertenencia de los trabajadores.

De hecho, como bien apuntan Díaz, Ramírez y Palacios (2010), los valores deseados son representativos de la cultura organizacional en tanto forman parte de la identidad empresarial. El sistema de valores de la organización sustenta las actitudes y aptitudes necesarias, traducidas en acciones prácticas que permiten la concreción de la misión de la entidad; o sea, permiten movilizar el conjunto de capacidades de la organización en aras de intereses comunes.

Sin embargo, muchas veces la manera en que se expone este listado no refleja acertadamente las creencias básicas que subyacen en la cultura de la organización. Ello da lugar a que los valores definidos se conviertan, como bien señalan Ronda y Marcané (2009), simplemente en consignas y no se potencialicen como energía interna que permita impulsar la biblioteca hacia el éxito.

Una revisión de los presupuestos éticos que deben regir el comportamiento de los bibliotecarios, establecidos en los Estatutos de la Asociación Cubana de Bibliotecarios (ASCUBI, 2003) y su subsiguiente Código de Ética, así como de los preceptos expuestos en la Ley 271 de 2010. Bibliotecas de la República de Cuba, ayudará a saldar esta dificultad (Cuba. Consejo de Estado, 2010).

### **3.3 El diagnóstico estratégico**

El diagnóstico estratégico permite revisar el estado actual de la organización con respecto a su posición futura. Para ello se toma en consideración la realidad cambiante del entorno. Es un proceso encaminado a la identificación de las necesidades de la institución, así como a la definición de acciones que deben efectuarse para alcanzar la visión (Universidad de Camagüey. CEDET, 2008).

Ronda y Marcané (2009), plantean que el diagnóstico estratégico tiene tres niveles: el análisis del macroentorno, el análisis del microentorno y el análisis del ambiente interno de la organización. Los dos primeros permitirían identificar las oportunidades y amenazas que influyen sobre la organización debido a que se sustentan en el estudio de factores externos, en tanto el análisis del ambiente interno posibilita establecer las fortalezas y debilidades.

Por su parte, Díaz, Ramírez y Palacios (2010) indican que el diagnóstico estratégico se materializa a través del análisis externo y el interno. El primero de ellos permite identificar las oportunidades y las amenazas, en tanto el segundo revela las fortalezas y debilidades presentes en la organización.

Este criterio coincide con el expresado por Rodríguez y Alemañy (2009) quienes identifican las etapas del diagnóstico estratégico como análisis de contexto e interno, y con el de Ponjuán (s. a.), que las denomina: evaluación de la situación actual de la organización, y, evaluación de la situación actual del ambiente.

Como se puede observar, estos últimos autores agrupan dentro de las categorías análisis externo, de contexto o evaluación de la situación actual del ambiente, las etapas correspondientes al análisis del macroentorno (entorno general) y el microentorno (entorno competitivo) a las que hacen referencia Ronda y Marcané (2009).



El análisis externo representa el marco contextual en el que opera la organización. Dentro de los aspectos que deben someterse a escrutinio como parte del mismo en una biblioteca médica se encuentran los siguientes:

- Macroentorno o entorno general: Analiza el comportamiento de fuerzas de carácter económico, político, legal, social, educativo, cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico.
- Microentorno o entorno competitivo: Analiza el comportamiento de fuerzas externas originadas por entidades pertenecientes al mismo sector al que pertenece la organización y que producen los mismos servicios y bienes en función de un mercado común, lo que genera competitividad. Dentro las categorías a analizar desde esta perspectiva se encuentran los usuarios, los proveedores, los competidores reales, los competidores potenciales, los productos y servicios, entre otras.

Por su parte, el diagnóstico interno podría llevarse a cabo a partir de los elementos establecidos para las auditorías informacionales por el CNICM (2007a). Lógicamente, este estudio deberá tomar en consideración la elaboración de productos y prestación de servicios, por cuanto resumen el resultado de las actividades de la biblioteca (Ponjuán, s. a.).

Una vez concluido el análisis interno se dispondrá de una idea suficientemente clara de las capacidades de la biblioteca para enfrentar el entorno, lo que permite definir el posicionamiento frente a los usuarios en comparación con otras organizaciones que son o pueden resultar competidoras (Díaz, Ramírez y Palacios, 2010, Rodríguez y Alemañy, 2009, Ponjuán, s. a. y Ronda y Marcané, 2009).

Los autores antes mencionados coinciden en señalar a la matriz DAFO como un instrumento gerencial de gran utilidad a la hora de llevar a cabo el diagnóstico estratégico, aunque también puede utilizarse la matriz BAFI (Pardo y otros, 2006). La importancia de dichas herramientas radica en que permiten detectar las limitaciones y errores que impiden incrementar el rendimiento de un sistema; así como sugerir la forma en que deben ser mejorados (Arroyo y Berenguer, 2009 y Díaz, Ramírez y Palacios, 2010).

Independientemente del instrumento empleado, el diagnóstico estratégico debe analizar a profundidad el ambiente externo según sus dos dimensiones claves: el macro y el microentorno, así como el ambiente interno.

### **3.4 La definición de los escenarios**

Un escenario es la descripción de los posibles entornos en que funcionará la organización durante el futuro y que ejercerán influencia en su comportamiento. Es lo que se espera que suceda, no lo que se desea. Para su elaboración se toman en cuenta el análisis histórico, la misión, los resultados del diagnóstico estratégico (debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades), los grupos implicados y los factores claves. Éstos últimos representan todos los acontecimientos de carácter natural o social que pudieran incidir favorable o desfavorablemente en la organización, quien no tiene a su vez posibilidad de impedirlos o provocarlos (Díaz, Ramírez y Palacios, 2010 y Rodríguez y Alemañy, 2009).

Este análisis es netamente prospectivo. Se realiza en consideración de los posibles cambios o fenómenos imprevistos a los que pueda enfrentarse la organización. Los escenarios son modelos de previsión; hipótesis razonables sobre el futuro de la organización.

En este caso, la prospectiva no pretende indicar el estado más probable del entorno como fundamento del estudio de las estrategias, sino elaborar un inventario de los distintos estados posibles para reducir el riesgo de crisis mediante diferentes estrategias (Rodríguez y Alemañy, 2009).

La elaboración de escenarios es sumamente compleja y requiere de un elevado nivel informativo y de especialización. Díaz, Ramírez y Palacios (2010), recomiendan elaborar tres versiones de escenarios: uno positivo, que no tiene que ser necesariamente óptimo o favorable, uno intermedio o más probable y uno negativo, que no tiene por qué ser pésimo o desfavorable.

A cada uno de ellos es necesario fijarle su probabilidad de ocurrencia, con énfasis en el intermedio, al que se define como el de actuación para el salto al futuro. Deben prepararse a su vez opciones de contingencia en el caso de que se den los otros dos. De esta forma se reduce la incertidumbre en el desarrollo organizacional.

Cuando en la planificación estratégica de una biblioteca médica no se indica siquiera la declaración del escenario más probable, el resto del análisis se ve seriamente comprometido dada la falta de perspectiva organizacional.

### **3.5 La visión**

Ponjuán (s. a.), explica que la visión no es otra cosa que la imagen del futuro que se desea crear descrita en tiempo presente, tal y como si sucediera en este mismo instante. La visión muestra hacia dónde se quiere ir a nivel institucional, y cómo será la entidad una vez que se llegue allí.

Es la síntesis integrada, intuitiva, participativa, imaginativa, objetiva y precisa de las aspiraciones, anhelos e intereses de los miembros de la organización; la cristalización del resultado futuro esperado que adoptan los integrantes de la unidad de información de común acuerdo.

La visión orienta, conduce, alinea, proyecta de forma creativa y proactiva el pensamiento, razón según la cual debe adelantarse a los requerimientos de los usuarios a la hora de explicitar la razón de ser de la entidad.

Su elaboración requiere que exista plena identificación, correspondencia e integración a partir del trabajo en equipo, entre todos los miembros de la organización, sean estos directivos, profesionales o técnicos. Ello hará mucho más factible alcanzar la imagen futura que se pretende. O sea, debe ser proyectada de forma compartida, lo que le confiere una perspectiva original de carácter identitario.

En su materialización interviene decisivamente el consenso y la participación activa de todos los factores antes mencionados, a los que se suman los usuarios, cuyos criterios resultan fundamentales como destinatarios finales de los servicios de información.

Su elaboración no es por lo tanto un proceso fácil, dado que parte del análisis de todos los elementos analizados hasta el momento con relación a la planificación estratégica. Además, requiere de un elevado sentido de compromiso y pertenencia por parte del colectivo con la organización a fin de armonizar criterios.

Ello puede ser un tanto complicado si existen tendencias al individualismo o convencionalismo por parte de los integrantes de la organización, lo que acentúa a su vez los procesos de resistencia.

Con las adecuaciones pertinentes, por regla general, muchas de las bibliotecas médicas en Cuba han adoptado como visión la declarada por el CNICM, parlamento que cumple con las regularidades antes enunciadas. O sea:

- Tiene un horizonte predeterminado.
- Está redactada de manera simple y clara para que todos la comprendan y se comprometan.
- Es imaginativa, pero objetiva.
- Es positiva y alentadora.
- No se expresa en cifras.
- Se expresa en tiempo presente como si ya se hubiese alcanzado (Díaz, Ramírez y Palacios, 2010).

### **3.6 La definición de las áreas de resultados claves, las metas, los objetivos estratégicos y el plan de acción**

Como su nombre lo indica, las áreas de resultados claves constituyen las zonas fundamentales de impacto hacia las cuales se orientan las acciones de la organización en un tiempo dado. Por su puesto, debe haber una correspondencia lógica entre las mismas, las metas, los objetivos y las estrategias.

Las metas representan los resultados que una organización desea lograr a largo plazo. Como tal orientan a la institución hacia el futuro, por lo que se expresan a partir de declaraciones de carácter amplio. Es obvio que dada su naturaleza global carecen de inmediatez, razón que determina la necesidad de establecer objetivos.

Éstos especifican cuándo, cómo y qué se hará para alcanzar la meta propuesta. Los objetivos precisan detalles, para lo cual fragmentan las metas en tareas específicas; delimitan qué deben efectuar las partes con relación al todo, ya sea a largo, mediano o corto plazo, con el fin de transformar la declaración de la misión en acciones concretas, mediante las cuales es posible a su vez medir el progreso institucional (Ponjuán, s. a. y Díaz, Ramírez y Palacios, 2010).

De acuerdo con ello, constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección puesto que condicionan el modo de actuar de la organización. Representan la expresión de un propósito a obtener (Rodríguez y Alemañy, 2009).

Por supuesto, la formulación de estrategias posibilita la consumación de los objetivos propuestos. En ese sentido, los objetivos serían los fines a alcanzar, en tanto la estrategia representa el medio para alcanzarlos. Las estrategias, que se caracterizan por su dinamismo, flexibilidad y constante transformación, constituyen el conjunto de operaciones a efectuar por la organización para alcanzar los objetivos, de ahí que pueda hablarse de objetivos estratégicos.

Todo ello se concreta en el plan de acción o plan estratégico, documento que pormenoriza la forma en que se llevará a cabo la estrategia organizacional, según objetivos, sus respectivas acciones, criterios de medida o evaluación, participantes, fechas de cumplimiento, entre otros aspectos. La formulación del plan de acción debe responder a elementos concretos (Ponjuán, s. a.).

Ello ratifica la necesidad de definir con claridad las metas institucionales y consecuentemente con ello, los objetivos estratégicos, que no deben confundirse con las funciones de trabajo a cumplir por cualquier biblioteca ubicada en una unidad de salud.

Por ejemplo, la Orientación Funcional 11 / 07, emitida por el CNICM (2007c), reglamenta una serie de normativas funcionales comunes a las bibliotecas de la Atención Primaria de Salud (APS), según los presupuestos que rigen el accionar del SNICM. Sin embargo, dichas funciones no deben ser confundidas con objetivos estratégicos, dado el carácter abarcador de los mismos. Las funciones enmarcan tareas; actividades que bien trabajadas podrían dar cumplimiento a objetivos estratégicos.

La redacción de los objetivos estratégicos debe caracterizarse por una fisonomía integradora, consecuente con la misión y la visión institucional. Confundir funciones con objetivos no permite contextualizar la planificación estratégica, lo que dificulta la plena articulación entre todos los elementos que la conforman.

Los objetivos deben insertarse a la planificación estratégica, a la vez que favorecen la inserción a ella del resto de los elementos que la integran, puesto que en esencia constituyen el fundamento de la estrategia a definir.

Por su parte, las estrategias diseñadas para cumplimentar los objetivos, así como los respectivos criterios de medida establecidos para su evaluación deberán ser expuestos con precisión. Todo ello quedará reflejado en el plan de acción; instrumento que debe reflejar con nitidez la relación lógica y sistémica que existe entre las áreas de resultados claves / metas / objetivos estratégicos / acciones. Este instrumento establecerá fechas precisas para el cumplimiento de las diversas acciones previstas. (Rodríguez y Alemañy, 2009).

#### **4 CONCLUSIONES**

La biblioteca responde a intereses y necesidades de información sociales, por lo que en su planificación estratégica deberán pormenorizarse los grupos implicados en el cumplimiento de la misión de la unidad, sean estos actores internos o externos.

De igual modo, ha de prestarse cuidadosa atención al análisis de la cultura organizacional, debido a que esta refleja la identidad de la biblioteca y el grado de integración interna alcanzado por la misma. Ello se relaciona con la enunciación de los valores deseados como aspiraciones superiores que deben caracterizar el accionar de la institución y que contribuyen a promover el cambio organizacional, de acuerdo con la interiorización de los mismos por cada uno de los integrantes de la organización.

Hecho esto se estará en condiciones de proceder al diagnóstico estratégico, que no es otra cosa que la revisión del estado actual de la organización con respecto a su posición futura a partir del análisis del ambiente externo y el interno. La aplicación de

un instrumento gerencial, tal como la matriz DAFO, permitirá identificar la relación que se establece entre las fuerzas internas y externas.

Dicho análisis propiciará la definición de los escenarios en que funcionará la organización y que ejercerán influencia en su comportamiento, así como de la visión organizacional como imagen del futuro que se desea para la entidad.

Otro aspecto correspondiente a la planificación estratégica es a la definición de las áreas de resultados claves, es decir, de las zonas de impacto hacia las cuales se orientan las acciones de la biblioteca en un tiempo dado. Debe haber una correspondencia lógica entre las mismas, las metas, los objetivos y las estrategias.

Las primeras representan los resultados que la biblioteca desea lograr a largo plazo. Dada su naturaleza global carecen de inmediatez, razón que determina la necesidad de establecer objetivos como fines a alcanzar. A su vez, la formulación de las estrategias permite visualizar los medios que posibilitarán alcanzar los objetivos propuestos, todo lo cual quedará reflejado en el plan de acción que expresará a su vez las acciones con las que se pretende revertir las deficiencias detectadas en el proceso de diagnóstico.

## 5 REFERENCIAS

### **Libros completos:**

#### **Capítulo de un libro o entrada de un libro de consulta:**

Álvarez Blanco, A., S. (2008). *Generalidades de la planificación estratégica*. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública.

Carnota Lauzán O. (2010). *Biblioteca virtual para formación post graduada de directivos del sector salud*. Versión 2010. [CD- ROM] La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública.

Centro de Desarrollo Informático de la Salud. (2007). *Fortalecimiento de la informática en el sistema municipal*. La Habana: Autor.

CNICM. (2007a). *Guía de inspección del SNICM*. La Habana: Autor.

CNICM (2007b). *Orientación funcional 7/07*. CPICM. La Habana: Autor.

CNICM. (2007c). *Orientación funcional 11/07. Bibliotecas de la APS*. La Habana: Autor.

CNICM. (2011a). *Estándares para bibliotecas de referencia nacional de ciencias de la salud en Cuba*. La Habana: Autor.

CNICM. (2011b). *Estándares para bibliotecas universitarias de ciencias de la salud en Cuba*. La Habana: Autor.

Cuba. Consejo de Estado. Ministerio de Justicia. (2010). Decreto Ley 271 / 10. Bibliotecas de la República de Cuba. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, CVIII (30), 873 - 877.

Díaz Pontones, V., Ramírez Reyes, M. y Palacios Hidalgo, A. (2010). *La dirección estratégica, un enfoque para su aplicación*. Camagüey: Universidad de Camagüey. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial.

Ponjuán Dante, G. (s. a.). *Gestión de información en las organizaciones. Principios, conceptos y aplicaciones*. La Habana: Universidad de La Habana.

- Rodríguez González, F., O. y Alemañy Ramos, S. (2009). *Enfoque, dirección y planificación estratégicos. Conceptos y metodología*. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública.
- Ronda Pupo, G., A., Marcané Laserra, J., A. (2009). *Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles tácticos y operativos*. [s. l.: s. n.].
- Sánchez Blanco, C. (2011). *Planificación estratégica*. Madrid: Universitas.
- Universidad de Camagüey. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial. (2008). *Tecnología para la elaboración o actualización de un proyecto de planeación estratégica*. Camagüey: Autor.

### Publicaciones periódicas:

#### Artículos en papel y electrónicos:

- Abay Debs, V., Benítez Quevedo, G., Monzón Torres, L. (2011). Diagnóstico inicial de los cuadros matriculados en el Diplomado de Dirección en Salud en la Provincia de Camagüey. *Rev Cubana Salud Pública*, 37 (2). Recuperado el 2 de Marzo de 2014, de [http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662011000200003&lng=es](http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662011000200003&lng=es)
- Arocha Mariño, C., Castillo Guzmán, A., Bustamante Alfonso, L., Hernández Ferro, P., González González, A., González Valcárcel, B. (2012). Curso de Dirección en Salud en ambiente virtual de enseñanza aprendizaje. *Educ Med Super*, 26 (4). Recuperado el 2 de Marzo de 2014, de [http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412012000400004&lng=es](http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412012000400004&lng=es)
- Arocha Mariño, C., Castillo Guzmán, A., Bustamante Alfonso, L., Hernández Ferro, P., González González, A., Camejo Esquijarosa, D. (2013). Curso de dirección para Diplomado Internacional de Promoción de Salud. *Educ Med Super*, 27 (3). Recuperado el 2 de Marzo de 2014, de [http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412013000300009&lng=es](http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412013000300009&lng=es)
- Arroyo de la Tejera, J., E., Berenguer Guarnaluses, N., L. (2009). La gerencia y la dirección científica. *MEDISAN*, 13 (6). Recuperado el 2 de Febrero de 2012, de [http://bvs.sld.cu/revistas/san/vol13\\_6\\_09/san20609.html](http://bvs.sld.cu/revistas/san/vol13_6_09/san20609.html)
- ASCUBI. (2003). *Estatutos de la ASCUBI*. La Habana: Autor.
- Benítez Quevedo, G., Abay Debs, V., Monzón Torres, L. (2013). Resultados en la superación de los cuadros matriculados en el Diplomado de dirección en salud en Camagüey. *Rev Cubana Salud Pública*, 39 (2). Recuperado el 2 de Marzo de 2014, de [http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200005&lng=es](http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200005&lng=es)
- Clímaco Cañarte, J. (2012). Antecedentes del proceso de planeación estratégica como fundamentos para el logro de un desarrollo endógeno sustentable desde la universidad. *Rev Hum Med*, 12 (3). Recuperado el 2 de Marzo de 2014, de [http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-81202012000300008&lng=es](http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202012000300008&lng=es)

- Díaz Duarte, D. (2005). Toma de decisiones: el imperativo diario de la vida en la organización moderna. *ACIMED*, 13 (3) Recuperado el 2 de Febrero de 2012, [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13\\_3\\_05/aci10305.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_3_05/aci10305.htm)
- Ochoa Alonso, A., A. (2006). *Intervención gerencial para perfeccionar el proceso de dirección en el Departamento Docente de Medicina General Integral. Facultad de Ciencias Médicas de Holguín*. [tesis de doctorado] Holguín: Facultad de Ciencias Médicas. Recuperado el 2 de Febrero de 2012, de [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/revsalud/alcides\\_tesis\\_.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/revsalud/alcides_tesis_.pdf)
- Pardo Fernández, A., Duverger Goyanes, J., Maynard Bermúdez, G., Izquierdo Hernández, A., Rojas Fernández, J. A., Monteserín Puig, C., et al. (2006). Matriz de balance de fuerza innovada. *Infodir*, (3), 1 - 18. Recuperado el 2 de Febrero de 2012, de [www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/la\\_matriz\\_bafi\\_2005.doc](http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/la_matriz_bafi_2005.doc)
- Rivero López, M. (2013). Elementos de dirección estratégica en el desarrollo de medios audiovisuales en las ciencias médicas. *Rev haban cienc méd*, 12 (3). Recuperado el 2 de Marzo de 2014, de [http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729519X2013000300012&lng=es](http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729519X2013000300012&lng=es)
- Viteri Moya, J. Jacome Villacres, M., Medina León, A. (2013). Modelo conceptual para la planificación estratégica con la incorporación de la responsabilidad social universitaria. *Ing. Ind.*, 34 (1). Recuperado el 2 de Marzo de 2014, de [http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362013000100008&lng=es&nrm=iso](http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100008&lng=es&nrm=iso).

## AUTORES

### **Antonio Obed Tarajano Roselló**

Máster en Gerencia de la Ciencia y la Innovación, Licenciado en Estudios Socioculturales, Profesor Auxiliar, Metodólogo de Investigaciones, Universidad de Ciencias Médicas de Camagüey, Facultad de Enfermería, Cuba  
[tarajano@finlay.cmw.sld.cu](mailto:tarajano@finlay.cmw.sld.cu)

### **Vladimir Molina Ruiz**

Licenciado en Gestión de Información en Salud, Administrador del Nodo Finlay, Universidad de Ciencias Médicas de Camagüey, Centro Provincial de Información de Ciencias Médicas, Cuba

### **German Onelio Márquez Molina**

Máster en Educación Superior, Licenciado en Educación, Profesor Auxiliar, Jefe del Departamento de Informática, Universidad de Ciencias Médicas de Camagüey, Facultad de Enfermería, Camagüey, Cuba,  
[mmgerman@enferm.cmw.sld.cu](mailto:mmgerman@enferm.cmw.sld.cu)