

Fecha de presentación: mayo, 2014 Fecha de aceptación: julio, 2014 Fecha de publicación: octubre, 2014

ARTÍCULO

PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN BIBLIOGRÁFICA DE LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS “CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ”

IMPROVEMENT PROPOSAL FOR BIBLIOGRAPHIC INFORMATION MANAGEMENT PROCESS AT CIENFUEGOS UNIVERSITY “CARLOS RAFAEL RODRIGUEZ”

Ing. Alberto Quesada Sevilla¹

E-mail: aquezada@ucf.edu.cu

MSc. Alexander Brito Brito¹

E-mail: abrito@ucf.edu.cu

Ing. Katuska Martínez Trujillo¹

E-mail: kmtrujillo@ucf.edu.cu

¹ Universidad de Cienfuegos. Cuba.

¿Cómo referenciar este artículo?

Quesada Sevilla, A., Brito Brito, A., & Martínez Trujillo, K. (2014). Propuesta de mejora en el proceso de gestión de la información bibliográfica de la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”. *Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 6 (3). pp. 33-39. Recuperado el día, mes y año, de <http://rus.ucf.edu.cu/>

RESUMEN

La Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” se ha enfrentado a varias transformaciones para poder asimilar los cambios del entorno, pues a diferencia del resto de las organizaciones de producción o servicios, por el volumen de información que se demanda en el campo académico e investigativo, exigen de un excelente sistema de gestión de la información bibliográfica que sea capaz de eliminar el ruido o el silencio informativo y brindar un servicio al nivel que lo requieren las altas casas de estudio. En el presente trabajo se propone como objetivo general “mejorar el Proceso de Gestión de la Información Bibliográfica, a través de la implementación de un procedimiento de gestión por procesos que permita crear un Sistema de Control de Gestión, e identificar las posibles estrategias de mejoramiento sistemático”

Palabras Claves:

Sistema, gestión, información, proceso, volumen.

ABSTRACT

Cienfuegos University “Carlos Rafael Rodriguez” faced several transformations in order to adapt to changes in the environment. This institution is different to the rest of production or services organizations, due to volume of information required in the academic and research field. Both fields demand an excellent management system of bibliographic information capable to avoid the noise or the informative silence and offer a service in relation to university’s demands. In this work the general objective is to improve the bibliographic information management process through the use of a management procedure by processes that allow to create a “System of Management Control, and to identify possible strategies for systematic improvement”.

Keywords:

System, management, information, process, volume.

INTRODUCCIÓN

El contexto económico, social y tecnológico actual está provocando cambios a los que también las universidades deben adaptarse. La educación superior es ahora accesible a muchos, lo que justifica en parte el aumento de la competitividad entre las universidades. Además, la rapidez actual en la transferencia de conocimiento ha generado una demanda de formación continuada por parte de los profesionales de la información.

Los cambios que se originan a partir del uso de la información como un recurso de importancia estratégica imponen cambios en la formación de los profesionales y de hecho modifican las formas de enseñar y aprender, la necesidad de introducir habilidades para el trabajo con información en los planes de estudio es una necesidad inminente.

A la Educación Superior se le plantea un gran reto en el desarrollo de habilidades para la gestión de la información, el conocimiento y su comunicación, por lo que es necesario desarrollar las transformaciones pertinentes en los planes de estudio de las carreras universitarias que permitan preparar al individuo para su actuación en una sociedad donde el valor de la información constituye un bien de importancia capital para el desarrollo de las naciones.

Las nuevas formas de almacenamiento y transmisión de la información y el conocimiento abren nuevas vías que facilitan diversas formas para ofrecer un servicio educativo de calidad, mejoras en los servicios de información y en el uso de la bibliografía en general.

En este ámbito, los sistemas de gestión de la información bibliográfica se encaminan a la obtención, procesamiento, almacenamiento y recuperación de la información para ponerla en manos del usuario de la forma más rápida y accesible posible.

Las universidades han tenido que empezar a adecuarse a dichas transformaciones para poder asimilar estos cambios. Por tanto surge la necesidad de adoptar métodos modernos de gestión y control de la organización para garantizar una mayor eficacia, eficiencia y calidad en la oferta de servicios académicos.

Consideraciones teóricas de la Gestión de Procesos en las Universidades

Las universidades y su capital humano, con características distintas al resto de las organizaciones de producción o servicios, por el volumen de información que demandan en el campo académico e investigativo, exigen de un excelente sistema de gestión de la información bibliográfica que sea capaz de eliminar el ruido o el silencio informativo y brindar un servicio al nivel que lo requieren las altas casas de estudio. Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte

de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.

El éxito de muchas industrias y organizaciones en el mundo, ha estado propiciado por la aplicación de modelos de organización productiva, como just in time o kanban. Su aplicación ha producido resultados económicos sorprendentes también en los países occidentales, pero son modelos con algunas limitaciones, principalmente por centrarse en empresas manufactureras de grandes series, y por requerir proveedores de piezas estrechamente ligados a las fábricas productoras de los equipos o sistemas finales. Tanto el modelo matricial como los de origen japonés ya apuntaban a la importancia de los procesos como base sobre la que desarrollar políticas y estrategias operativas sólidas. Esto dio origen a estudios sobre las posibilidades de los procesos como base de gestión de la empresa, que fueron poniendo de manifiesto su adecuación a los mercados actuales, cada vez más cerca del mercado global y, como consecuencia, su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes.

El enfoque de gestión por procesos de las organizaciones

En las últimas décadas, la Gestión por Procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de Gestión de Calidad y/o Calidad Total. El enfoque basado en procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000).

La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

Gestión por procesos en Cuba

La calidad se ha convertido en el mundo globalizado de hoy, en una necesidad insoslayable para permanecer en el mercado. Por ello los sistemas de gestión de la calidad basados en las normas ISO 9000, que reflejan el consenso internacional en este tema, han cobrado una gran popularidad, y muchas organizaciones se han decidido a tomar el camino de implantarlo. Cuba no está ajena a este proceso. La desaparición de los mercados tradicionales ha forzado al país a tratar de introducir sus productos y servicios en el mercado internacional, lo que ha convertido en un imperativo para muchas empresas la implementación de sistemas de gestión de la calidad. De hecho,

en el 2008, 2 45 empresas cubanas ya cuentan con sistemas de gestión de la calidad certificados, con una tendencia a un aumento de la cifra al avanzar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial (Pons, 2009).

“La universidad con el uso de la gestión universitaria conserva, memoriza, integra, ritualiza una herencia cultural de conocimientos, ideas, valores, actualizándola, transmitiéndola, también genera conocimientos, ideas y valores que se introducirán en la herencia. Además, esta es conservadora, regeneradora, generadora. La educación de las próximas generaciones debe ser de mayor calidad, por ende debemos esforzarnos en optimizar los recursos y hacer una gestión universitaria de mayor calidad y eficiencia”. Díaz- Canel (2011).

Gestión por Proceso en Instituciones de Educación Superior en Cuba

Las Instituciones de Educación Superior y en especial las universidades, desempeñan un rol de suma importancia en la formación de recursos humanos del más alto nivel y en la creación, desarrollo, transferencia y adaptación de conocimientos, de manera que lo que ellas hacen para responder adecuadamente a los requerimientos de la sociedad moderna, se constituye en un imperativo estratégico para el desarrollo nacional. Las contradicciones que se presentan en lograr una adecuada correspondencia entre los objetivos y prioridades de trabajo planteados por el Ministerio de Educación Superior (MES) en Cuba, a los cuales deben tributar las universidades del país adscriptas al mismo y las estrategias y los procesos determinados para lograr un enfoque de gestión.

DESARROLLO

La Universidad de Cienfuegos se encamina desde hace varios años hacia la implementación de un sistema de gestión de la calidad, basado en un enfoque por procesos, en el cual se han realizado algunas investigaciones donde se han identificado y clasificado los procesos en Estratégicos, Claves y de Apoyo.

Por lo general muchas de las investigaciones han dirigido los esfuerzos a los procesos misionales, mientras que los procesos Estratégicos y de Apoyo han sido descuidados un poco y menos potenciados en este sentido.

La Educación Superior se enfrenta a un gran reto en el desarrollo de habilidades para la gestión de la información, el conocimiento y su comunicación, es por ello necesario desarrollar las transformaciones pertinentes en sus procesos que le permitan elevar sus niveles de eficacia y eficiencia para poder cumplir con su misión y alcanzar su visión planificada para este nuevo periodo de desarrollo.

Específicamente dentro del Macroproceso de Gestión del Conocimiento e Información se identifica el proceso de Gestión

de la Información Bibliográfica el cual incide en gran medida en el desempeño de todos los procesos claves de la Universidad. En los últimos cursos ha sido destacado en los criterios negativos dados por los estudiantes por su impacto en el aseguramiento de la docencia y de la ciencia e innovación con los niveles de calidad que se exige en los momentos actuales. Estos planteamientos y resultados analizados se deben en gran medida por la falta de documentación, la inexistencia de indicadores para medir su desempeño en cuanto a Eficiencia, Eficacia y Calidad con que se realiza este proceso en la universidad, así como la falta de coordinación entre los demás que se relacionan con el mismo.

En el análisis inicial de la investigación se realizaron varias entrevistas a estudiantes y profesores, así como revisiones de documentos del Vice-rectorado Docente donde se identificaron algunos aspectos relacionados con dicho proceso:

- Retrasos en la entrega del módulo bibliográfico a los estudiantes y profesores de algunas carreras.
- Insatisfacción de los estudiantes y profesores con la actualización en función del módulo bibliográfico planificado para cada carrera
- Incremento del número de textos ociosos en los diferentes almacenes destinados para este uso.
- Incremento del porcentaje de textos en mal estado y utilización de formas de almacenamiento incorrectas que propician un alto grado de deterioro.
- Desconocimiento por parte de las carreras de la cantidad real de los libros que existen en almacén.
- La subutilización de un sistema informático para la gestión de la información bibliográfica y con ello denominado Puesto de Mando del Libro en la Universidad.

Por todos estos elementos se decide realizar un estudio de la situación actual del proceso de Gestión de la Información Bibliográfica en la Universidad de Cienfuegos para crear la documentación necesaria en el establecimiento de un sistema de control de gestión por procesos.

Selección del procedimiento para la Gestión por procesos en los CES

El procedimiento para la gestión por procesos ,seleccionado para ser aplicado en la presente investigación está basado en el ciclo gerencial básico de Deming y es el resultado de las experiencias y recomendaciones de prestigiosos autores en esta esfera, tales como: (Juran, 2001), (Pons, 2009), (Cantú, H, 2011), (Bravo, J, 2011) .En esta investigación se ha seleccionado el procedimiento diseñado por Brito (2009), para implementar el control de la gestión por procesos, debido a que le permite a la organización de una manera muy simple realizar

una valoración de los aspectos cualitativos y cuantitativos de sus procesos fundamentales con una visión preventiva y prospectiva. El procedimiento seleccionado en la bibliografía contiene etapas elementales de cualquier proceso de control: identificar indicadores a medir, definir los procedimientos de comparación de los resultados y finalmente analizar las causas de las desviaciones detectadas y para realizar la propuesta de acciones correctoras.

El estudio de los diferentes procedimientos arrojó que de modo general, los autores han propuesto enfoques metodológicos similares, coincidiendo todos que la identificación, descripción, análisis, medición y mejora de los procesos son elementos indispensables para implantar un enfoque basado en proceso. Debe señalarse que el estudio también arrojó que estas metodologías difieren en algunos elementos como el número y orden de la secuencia lógica de actividades, el nivel de detalle, utilización de términos, énfasis en la mejora continua, etc.

Descripción actual del proceso de Gestión de la Información bibliográfica

Este proceso se encarga de recibir los textos que llegan a la universidad, donde luego son almacenados y distribuidos a las áreas donde son utilizados por los estudiantes y profesores localizados en las carreras ya sea en la sede central o en los Centros Universitarios Municipales (CUM), centros de información e investigación.

En el estudio realizado en este proceso por sus características y complejidad se evidencian dos etapas claras que pueden ser definidas como dos subprocesos: Subproceso de Recepción y Subproceso de Distribución y Entrega. Por lo que la descripción y análisis se realiza por cada subproceso. Para cada subproceso se elaboró una ficha y un instructivo, así como varios formatos, en los cuales se describen todos los aspectos y actividades que se relacionan en los mismos, así como el personal involucrado, los riesgos identificados e indicadores elementales para evaluar el desempeño del mismo.

• Subproceso de Recepción

En la actualidad el proceso se inicia con el recibimiento del envío de textos que llega desde diferentes centros de producción del país, principalmente poligráficos dirigidos por la Editorial Félix Varela quien se dedica a las producciones de textos para Educación Superior. Los envíos son recibidos por el almacenero de la Universidad, quien tiene la responsabilidad de revisar y almacenar la carga recibida en los diferentes locales habilitados para el almacenamiento de los textos recibidos. Después de almacenados los textos, el almacenero le entrega a ATM una copia del conduce o factura con que se recibió el envío de textos, para que lleve el control de lo que se recibió, pero

la recepción oficial en el sistema de ATM no se ejecuta hasta que se recibe la factura oficial del productor real de los textos.

• Subproceso de Distribución y Entrega

El subproceso se inicia con la elaboración de la solicitud de textos, en el caso de las facultades o CUM, esta actividad la realiza fundamentalmente su administrador, el cual utiliza los módulos bibliográficos definidos en los planes de estudio de cada carrera, las matrículas y las existencias que poseen en cada área. Al identificar las cantidades de textos necesarias se conforma la solicitud y se lleva para el departamento de ATM de la Universidad donde se realiza el procesamiento de la misma en función de los niveles de actividad y el periodo del mes en que se hace dicha solicitud, pues es un solo departamento para recepcionar todo lo que entra al centro. Históricamente esta actividad puede durar varios días lo que puede ralentizar el desempeño final del proceso. Al culminar el procesamiento, ATM informa a las áreas y entrega las facturas correspondientes para que realicen el despacho de los textos en los almacenes.

En la actividad de entrega se deben revisar los listados de préstamos anteriores para que los usuarios entreguen antes los textos que presentan en su poder, para seguidamente ejecutar el nuevo préstamo solicitado según sus necesidades identificadas. Por lo general esta actividad se complejiza en función de la cantidad de usuarios que presenta el área, pues es normal que una sola persona (el administrador) deba recoger y entregar en una semana a una gran cantidad de estudiantes, sin tener en cuenta los profesores u otros usuarios de los textos.

Análisis del proceso de Gestión de la Información Bibliográfica

Durante el estudio del proceso y su descripción se identificaron varios aspectos que afectan los resultados del proceso y que en determinadas circunstancias pudieran ser modificados para elevar la eficacia y eficiencia del proceso.

Lo primero que se analiza fue que los textos son almacenados en varios locales en la Universidad que no tienen las condiciones mínimas para esta actividad. Este aspecto afecta el proceso en el subproceso de recepción y el de distribución y entrega por ello se decide realizar un diagnóstico de estos locales tomando en cuenta la tecnología de almacenamiento dedicada a evaluar las condiciones, dimensiones y capacidad de almacenaje que presentan los locales siguientes:

Almacén General de Texto #200

Almacén de Cultura Física #201

Almacén del Gimnasio #202

Almacén de Mecánica #203

Almacén del Salón de Postgrado #204

El análisis de la capacidad de cada almacén se realizó calculando el área útil de los mismos, así como, el volumen útil teniendo en cuenta las condiciones constructivas de los mismos, su organización con la cantidad de paletas y estantes con que cuentan, para obtener el área y altura útil de almacenamiento, así como el porcentaje de aprovechamiento de los mismos. Además se realizó la distribución en planta de cada uno de los locales para evaluar la organización interna y los medios de almacenamiento existentes en los mismos.

Dimensiones de almacenamiento de los Almacenes de textos.

		# 200	# 201	# 202	# 203	# 204	
Largo	(m)	29,05	23	18	5,9	18	
Ancho	(m)	12	7,51	8,2	6,24	11,4	
Altura	(m)	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	
Altura promedio estiba	(m)	1,6	1,7	1,6	1,4	1,6	
Área Total	(m ²)	348,6	172,73	147,6	36,816	205,2	
Área Útil	(m ²)	148,7	96	60	22,8	57,82	385,32
% Aprovechamiento Área	%	42,66%	55,58%	40,65%	61,93%	28,18%	
Volumen Total	(m ³)	1010,94	500,92	428,04	106,766	595,08	
Volumen Útil	(m ³)	237,92	163,2	72	27,36	112,81	
% Aprovechamiento Volumen	%	23,53%	32,58%	16,82%	25,63%	18,96%	

Como puede observarse en todos los almacenes utilizados el porcentaje de aprovechamiento del área de almacenamiento está muy por debajo del 70% como se exige en la literatura para este tipo de producto, solamente en dos se llega a sobrepasar el 50%, y en menor nivel de aprovechamiento se encuentra la altura de almacenamiento de los mismos.

Si se suma toda el área útil de almacenamiento que presenta cada almacén se obtienen **385,32 metros** cuadrados que ocupan los textos colocados en los diferentes medios de almacenamiento. Este valor se sobrepasa solo en 37 metros cuadrados del área total del Almacén #200, pero por su gran altura permite elevar mucho más su capacidad de almacenaje.

Por lo que se propone unir todos los textos en este almacén, de conjunto con todos los medios de almacenamiento existentes y mejorar las condiciones constructivas y de conservación para concentrar en uno solo todo el volumen a almacenar. (Ver Anexo 1)

Con la propuesta de concentrar todos los textos en un solo almacén se eliminan estas actividades pues todos los libros son almacenados en el mismo lugar donde serán entregados a los usuarios, y con ello se elevan los niveles de eficacia y eficiencia en el proceso por la disminución de su duración y los costos relacionados con dichas actividades. (Ver Anexo 2)

Propuesta del proceso de Gestión de Préstamos de Textos de la Universidad

La propuesta del proceso de Gestión de Préstamos de Textos de la Universidad de Cienfuegos consiste en crear un Centro de Servicios de Préstamos de textos para todos los usuarios de la universidad, tanto internos como externos, con la misión de garantizar la actualización y entrega de los textos necesarios a cada área de dicho centro para el correcto desempeño y uso de los mismos en las actividades concebidas para ello, con los cambios que se proponen en el proceso solamente se ejecutan las actividades siguientes:

- Recepción y almacenaje de los envíos de textos;
- Registro de los textos en sistema de inventarios de la Ucf;
- Actualización de la base de datos de textos de la Universidad;
- Ejecución de los préstamos de textos.

La nueva concepción del proceso elimina la diversidad de almacenes y locales donde se ubican textos en la actualidad en la Universidad, centraliza y generaliza el proceso de préstamos de textos hacia todos los usuarios, tanto internos como externos que necesiten de la utilización temporal de un texto para el desarrollo de alguna actividad de enseñanza o aprendizaje.

Además elimina la constante interacción de las áreas con el departamento de ATM de la universidad durante el curso, y los usuarios podrán solicitar directamente el préstamo necesario siempre y cuando estén registradas en el sistema correspondiente y se relacionen con alguna de las áreas de dicho centro.

CONCLUSIONES

La Educación Superior se enfrenta a un gran reto en el desarrollo de habilidades para la gestión de la información, el conocimiento y su comunicación, es por ello necesario desarrollar las transformaciones pertinentes en sus procesos que le permitan elevar sus niveles de eficacia y eficiencia para poder cumplir con su misión y alcanzar su visión planificada para este nuevo periodo de desarrollo.

El procedimiento para la Gestión por Procesos seleccionado presenta un grupo de ventajas que permiten disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones, la racionalización de los recursos del proceso y la mejora continua de la calidad de sus resultados.

La propuesta de mejora del Proceso de Gestión de la Información Bibliográfica consiste en crear en la Universidad de Cienfuegos un Centro Gestor de Préstamos de Libros que garantice la distribución de los materiales necesarios en cada

carrera y área de la misma, para lograr los niveles de calidad deseados.

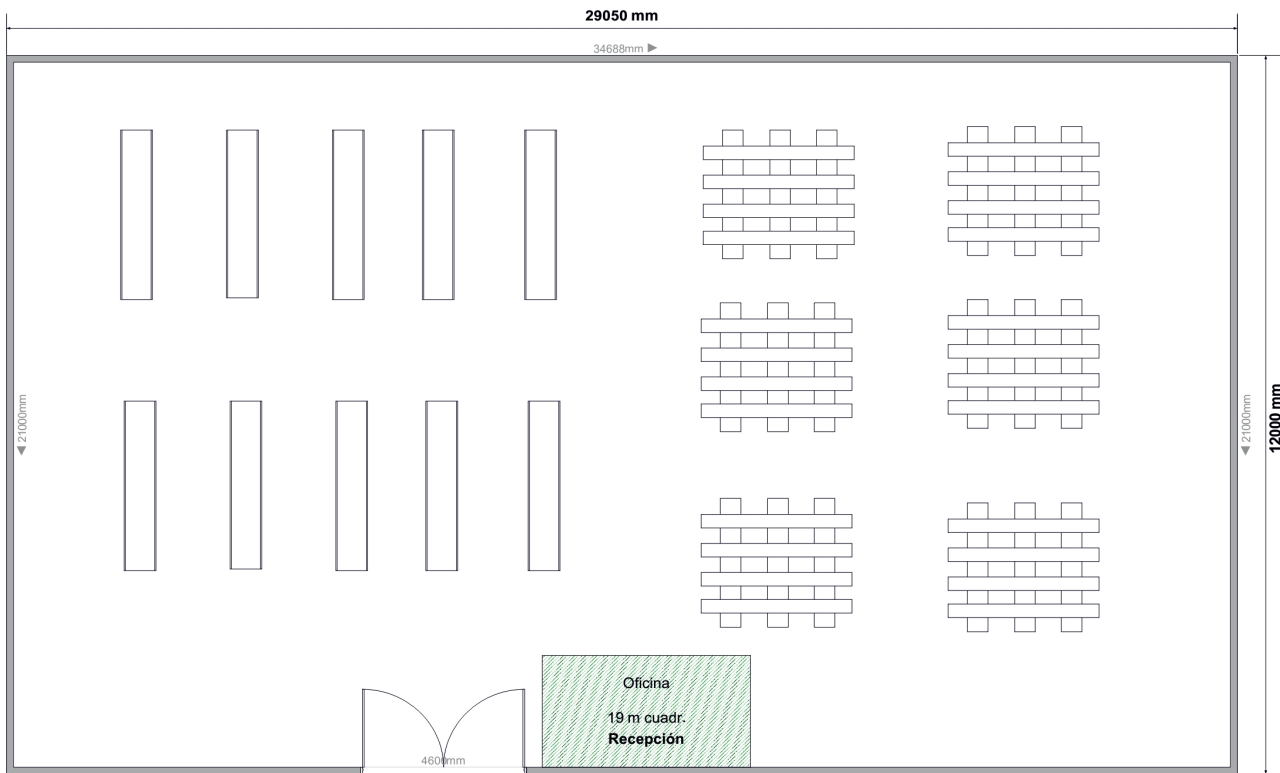
La nueva concepción del proceso agiliza y racionaliza la ejecución de las actividades del mismo, centraliza y generaliza el proceso de préstamos de textos hacia todos los usuarios, elimina la constante interacción de las áreas y los usuarios podrán solicitar directamente el préstamo siempre que estén registradas relacionadas con alguna de las áreas de la Universidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso Becerra, A., Michelena Fernández, E., & Alfonso Robaina, D. (2013). Dirección por procesos en la Universidad. 1, 34. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000100009&script=sci_arttext
- Álvarez, M. (2002). La Reingeniería de Procesos como herramienta de mejora de la gestión: el caso del Ayuntamiento de Gijón (p. 187). Universidad de Oviedo.
- Amat, J. M. (1992). El Control de Gestión: Una Perspectiva de Dirección. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Amozarrain, M. (2012). Gestión por procesos. Recuperado el 12 de marzo de 2013, de <http://www.humanas.unal.edu.co/decanatura/procesos.htm>
- Bravo Carrasco, J. (2011). Gestión de procesos (4ta ed.). Santiago de Chile: EVOLUCIÓN S.A.
- Cantú Delgado, H. (2001). Desarrollo de una Cultura de Calidad. México: Mc Graw-Hill.
- Defeo, J. A. (2003). Más allá de 6 sigma. Hill Interamericana - McGraw.
- Deming, E. W. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad. España: Editorial Díaz de Santos S.A.
- ERIT. (2011). Mejoramiento continuo de la calidad de proceso. Recuperado el 1 de abril de 2013, de <http://www.elprisma.com>
- Galloway, D. (2000). Mejora continua de proceso. España: Gestión 2000.
- Gutiérrez Pulido, H. (2003). Calidad Total y Productividad. México: ENPESES-MERCIE GROUP.
- Harrington, H. J. (1997). Administración Total del Mejoramiento Continuo: La Nueva Generación. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Hernández Torres, M. (2001). El Control de Gestión Empresarial. Criterios para la Evaluación del Desempeño. La Habana: ISPJAE.
- Hughes, J. (2000). Deade. Fases de Evolución del Sistema de Control de Gestión. Comisión Europea.
- Imai, M., & Kaizen, A. (1992). Estrategia para o sucesso competitivo. Sao Paulo: IMAM.
- Institute, J. (2004a). Herramientas y plantillas: FMEA, Diagrama SIPOC y Mapas de Proceso. Recuperado el 12 de marzo de 2013, de <http://www.isixsigma.com>
- Institute, J. (2004b). Análisis y Mejora de procesos de Negocio. Recuperado el 1 de febrero de 2013, de <http://www.juraninstitute.es>
- Ishikawa, K. (1988). ¿Qué es el Control Total de la Calidad? La Habana: Revolucionaria.
- ISO 9001. (2000). Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos.
- Juran, J. M. (2001). Manual de Calidad. Madrid: Mc Graw Hill.
- López Viñegla, A. (1998). El Cuadro de Mando y Los Sistemas de Información para la Gestión. Madrid: Aeca.
- Machado, A. (2011). Gestión Integrada. Recuperado el 6 de mayo de 2012, de <http://web.jet.es/amozarrain>
- Martín Vergara, A. (2009). Aplicación de un procedimiento para la gestión del proceso de investigación en la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad de Cienfuegos.
- Navarro, E. (2012). Gestión y Reingeniería de procesos. Recuperado el 12 de marzo de 2013, de <http://www.improven-consultores.com>
- Nogueira Rivera, D., & Rivera, A. (2004). Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial. La Habana: Pueblo y Educación.
- Partido Comunista de Cuba. Comité Central. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
- Pons Murguía, R. (1996). Calidad Total en la Educación Superior. Universidad Ricardo Palma
- Torres Gemeil, M., Daduna, J. R., & Mederos Cabrera, B. (2003). Logística: Temas Seleccionadas. Ciudad de Habana: Editorial Feijoo.
- Torres Gemeil, M. I., Correa García, O., & Álvarez Puentes, H. R. (n.d.). Capacidad de almacenamiento, cálculo y medidas para incrementarla.

ANEXOS

A. 1. Distribución en planta del almacén general de textos #200.



A. 2. Estructura del proceso de Gestión de la Información Bibliográfica.

