



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIA

A DIOS:

Por ser el máximo administrador del Universo, que con tanta perfección planeas y diriges la existencia.

A MIS PADRES:

ELOISA y JOSE GPE.

Por esa confianza que depositaron en mí, por ese cariño incondicional que me han dado y por esas enseñanzas que me han impulsado en los años más importantes de mi vida. ¿Cómo agradecer por tanto y por todo?.

A FRANCISCO:

Por ser el hombre que ha decidido ser parte de mi vida. Gracias por tu apoyo, amor y confianza. T. Q.

A GRECIA:

Por esa gran chispa que veniste a dar a mi vida, y la alegría que me da verte crecer día a día.

A MIS HERMANOS:

**Carlos, Eduardo, Patricia, Elia, Ivan, Ma. del Rocio,
Sergio Alberto y Omar Rafael.**

**Por el apoyo, amistad y ejemplo que siempre he
recibido de ustedes y por esas bonitas experiencias
que hemos compartido juntos.**

A MI TIA LUPITA: +

**Por esas palabras y consejos que aun perduran
en mi corazón. Siempre te recuerdo.**

RECONOCIMIENTOS

Al Lic. Salvador Raul Castrejón Aynla:

Por esas horas y paciencia dedicadas, digno de un buen maestro y asesor que me ayudo a hacer realidad un sueño.

A LA UNIVERSIDAD DON VASCO

A LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD DON VASCO

Por la oportunidad de realizar este trabajo.

Al Lic. Aristeo Palacios Mendoza

Por compartir sus conocimientos que ayudaron a realizar mi trabajo.

A:

Ing. José Alfredo Juárez Guadarrama

Lic. Roberto Moreno Padilla

Lic. Leopoldo Moreno Sepúlveda

Lic. Víctor Manuel Ramos Cubillo

Lic. Alberto Ramírez Trejo

Lic. Pedro Rubio Ibarra

Ing. Carlos Zúñiga Magaña

Por ser Profesionales

INDICE

	Página
DEDICATORIA	iii
RECONOCIMIENTOS	v
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO 1	
ADMINISTRACION	10
1.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.....	10
1.2 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA.....	12
1.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.....	15
1.4 PROCESO ADMINISTRATIVO.....	16
1.4.1 PRINCIPIOS DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	23
CAPÍTULO 2	
LA EMPRESA	26
2.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA.....	26
2.2 TIPOS DE EMPRESAS.....	27
2.3 LA EMPRESA COMO SISTEMA.....	30
2.3.1 TIPOS DE SISTEMAS ABIERTOS.....	33
2.4 ÁREAS FUNCIONALES.....	35
2.5 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS MEDIANAS DE SERVICIOS.....	36

CAPÍTULO 3

AUDITORIA	37
3.1 DEFINICIÓN DE AUDITORIA.....	37
3.2 IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DE LA AUDITORIA	38
3.3. PROCESO DE LA AUDITORIA.....	40
3.3.1 ETAPA DE PLANEACIÓN	41
3.3.2 ETAPA DE EXAMEN	43
3.3.3 ETAPA DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN.....	44
3.3.4 ETAPA DE INFORME.....	45
3.3.5 ETAPA DE SEGUIMIENTO.....	45

CAPÍTULO 4

BIBLIOTECA	46
4.1. DEFINICIÓN DE BIBLIOTECA	46
4.2 HISTORIA DE LA BIBLIOTECA.....	46
4.3 TIPOS DE BIBLIOTECAS.....	47
4.3.1 FUNCIONES DE UNA BIBLIOTECA DE TIPO UNIVERSITARIO.....	48
4.3.2 OBJETIVOS DE LA BIBLIOTECA UNIVERSITARIA	49
4.3.3 HISTORIA DE LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD DON VASCO.....	50

CAPÍTULO 5

DESARROLLO DE LA AUDITORIA	52
5.1 PLANEACIÓN DE LA AUDITORIA.....	52
5.1.1. ETAPA DE PLANEACIÓN.....	52
5.1.2. ETAPA DE EXAMEN.....	65

5.1.3. ETAPA DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN	81
CONCLUSIONES	112
RECOMENDACIONES	114
BIBLIOGRAFÍA	122

INTRODUCCIÓN

La Universidad Don Vasco, presenta un constante desarrollo como respuesta a las permanentes demandas sociales en materia de Educación; en paralelo con su evolución, se aprecia un deficiente sistema en los servicios que ofrece su biblioteca mismo, que fue implementado e implantado para cubrir las demandas desde sus inicios y, que en estos momentos ya no satisface al usuario en forma rápida y oportuna.

Consecuentemente, su acervo bibliográfico no se ha enriquecido satisfactoriamente y no cubre la demanda real pues se necesitaría hacer adquisiciones acorde a las necesidades sentidas y manifiestas por los usuarios.

Al mismo tiempo se ha apreciado lentitud en los tiempos y movimientos empleados para satisfacer a los usuarios del servicio, lo que hipotéticamente es causa de la poca asistencia de los estudiantes a la biblioteca.

Se cuenta en la actualidad con la infraestructura de un Banco de información y cuya implementación se encuentra en su etapa básica, esto, necesariamente ha provocado la necesidad de adiestramiento al personal que actualmente se encuentra laborando, así como a los usuarios en general.

Como un instrumento de control, evaluación e identificación de problemas es las Auditoria Administrativa, la que aplicada dentro del sistemas, facilitan el diagnóstico situacional, hacer pronósticos, la toma de decisiones y el ejercicio de una Administración participativa.

El presente trabajo sobre LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA se propone identificar en forma objetiva y racional, es estado que presenta la organización, su estructura, los servicios demandados, el proceso, etc., identificación del problema, elaborar pronósticos. Lo anterior facilitaría la toma de decisiones factibles, pertinentes y oportunas.

Se abordarán aspectos conceptuales sobre administración y empresa, contiene además una reseña sobre el estado que guarda la biblioteca de la Universidad Don Vasco, el proceso de la Auditoría que se practicó y finalmente las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 1

ADMINISTRACION

1.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Etimológicamente administración proviene de las raíces:

"Ad" = hacia

"Ministratio" que se compone de dos raíces:

"Magister" Superioridad, preeminencia o autoridad

"Minister" Subordinación u obediencia.

De esto se puede definir:

"Que es la función que desarrolla un subordinado bajo el mando de una autoridad"

La manera más común de definir a la administración es la de:

"Lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno"(Terry, G. : 1956 : 75)

Con el fin de que quede más claro en este punto se presentan definiciones de diferentes autores:

E.F.L. Brecht: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado".

J.D. Mooney: "Es el arte o la técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana. Y contrapone ésta definición con la que da sobre "organización" Es la técnica de relacionar los deberes y funciones específicos en un todo coordinado".

Koontz and O'Donell: "El cumplimiento de objetivos deseados mediante el establecimiento de un medio ambiente favorable a la ejecución por personas que operan en grupos organizados". (Koontz, 1971 : 15)

Wilburg Jiménez Castro: "Una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr". (Hernández, 1980 : 9)

Robbins Stephen P.: "Proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas". (Robbins, 1987 : 9)

Henry, Fayol. Dice que la Administración es "prever, organizar, mandar, controlar y coordinar". (Ríos Szalay, 1985: 99)

En las definiciones de los diferentes autores los aspectos que resaltan en común son:

- * Que es un proceso, que no tiene fin, por la constante retroalimentación que se da en los procesos.
- * El logro de objetivos, incrementar los recursos.
- * El trato con las demás gentes que forman grupos humanos dentro de la organización y la coordinación de actividades.

Por lo tanto, teniendo estos elementos en común se puede definir la Administración como:

"El proceso de llevar a cabo actividades que se dirijan hacia el logro de objetivos coordinando los recursos materiales, financieros y humanos mediante el trabajo subordinado de las personas que forman parte de la organización".

El administrador realiza las actividades necesarias para alcanzar objetivos, apoyándose del proceso de planear, organizar, dirigir y controlar.

1.2 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA

HISTORIA

En el transcurso de la historia siempre ha existido una forma rudimentaria de administrar las organizaciones, pero al paso del tiempo se han desarrollado las ideas y teorías acerca de la administración, desde la influencia de los filósofos como Sócrates, Platón y Aristóteles en la antigüedad como la filosofía moderna con Bacon y Descartes.

En la evolución de la administración trasciende, un suceso definitivo en el cambio social, político y económico, la Revolución Industrial, la que da origen a la teoría clásica de la administración.

Esta teoría clásica es el primer paso en la búsqueda de una ciencia de la administración, donde se dan los principios aplicables a todas las organizaciones.

Los principales puntos dentro de la teoría clásica son:

- * La racionalización del trabajo de los operarios
- * Pone énfasis en los tiempos y movimientos de las actividades
- * El mecanicismo "teoría máquina"
- * La superespecialización de los operarios que los "robotiza"
- * El hombre es tomado como simple apéndice de la máquina
- * La empresa es un sistema cerrado.

• Importancia sólo a la organización formal y rechazo a la organización de grupos informales al interior de la empresa

Como personajes importantes dentro de la "ciencia" de la administración tenemos a Henry Fayol y a Taylor que son considerados como fundadores de la administración moderna. Desarrollan el proceso administrativo definiendo las funciones básicas de la empresa. Esta teoría es la base para la moderna teoría administrativa.

Una teoría que se desarrolla en base a investigaciones fue la de "Las relaciones humanas" esta teoría tiene un enfoque humanístico de la administración, donde estudia y le da importancia a las necesidades del hombre, tomando en cuenta su integración y comportamiento como resultado de sus necesidades, aspectos psicológicos y su entorno. En esta escuela surge el llamado conflicto social donde se tiene que tratar de conciliar y armonizar los objetivos de la organización con los objetivos individuales y grupales de los miembros que integran la organización.

Estos estudios revelan que los grupos sociales y las organizaciones informales pueden ser manipuladas a través de algún estilo de liderazgo y comunicación.

La teoría Neoclásica es una escuela que retoma los postulados de la Administración Clásica, pero, eliminando sus exageraciones, le da el énfasis necesario a la práctica de la administración donde no sólo se debe tener conocimientos técnicos del trabajo sino también de dirección y manejo de personal dentro de la organización. Definiendo a la administración como una técnica social básica.

Las anteriores teorías forman la base para la moderna administración y dan paso a otras teorías como burocrática, del comportamiento, del desarrollo organizacional, matemática, de sistemas y de contingencias.

Cada administrador según sus necesidades y circunstancias, va a tomar los aspectos relevantes o necesarios de cada una de las teorías para facilitar el desarrollo de sus actividades y por lo tanto la consecución de los objetivos planeados.

El cuadro no. 1 presenta un resumen de los principales enfoques de cada una de las teorías antes señaladas.

**Tabla 1. ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN
ENFOQUES PRESCRIPTIVOS Y NORMATIVOS DE LA
ADMINISTRACIÓN**

ASPECTOS PRINCIPALES	TEORIA CLASICA	TEORIA DE LAS RELACIONES HUM.	TEORIA NEOCLASICA
ENFOQUE DE LA ORGANIZACION	Organización formal exclusivamente	Organización informal exclusivamente	Organización formal e informal
CONCEPTO DE LA ORGANIZACIÓN	Estructura formal como conjunto de organos, cargos y tareas	Sistema social como conjunto de papeles sociales	Sistema social con objetivos a ser alcanzados racionalmente
PRINCIPALES REPRESENTANTES	Taylor, Fayol, Gilberth, Urwick, Sheldon, Emerson, Mooney	Mayo, Follet, Dubin, Cartwrith, French, tannenbaum, etc.	Drucker, Koontz, Jucius, Odiorne, Newman, Dale, etc.
CARACTERÍSTICA BÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN	Ingeniería humana/Ingeniería de producción	Ciencia social aplicada	Técnica social básica
CONCEPTO DEL HOMBRE	Hommo Economicus	Hombre social	Hombre organizacional y administrativo.

ASPECTOS PRINCIPALES	TEORIA CLASICA	TEORIA DE LAS RELACIONES HUM.	TEORIA NEOCLASICA
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL INDIVIDUO	Ser aislado que reacciona como individuo (Atomismo, Teyloriano)	Ser social que reacciona como miembro de grupo	Ser racional y social orientado al alcance de los objetivos individuales y organizacionales.
CIENCIA MAS RELACIONADA	Ingenieria	Psicología social	
TIPO DE INCENTIVOS	Materiales	Sociales y simbolicos	Mixtos.
RELACION ENTRE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y OBJETIVOS INDIVIDUALES	Identidad de intereses, no hay conflicto perceptible	Identidad de intereses, todo conflicto es indeseable y debe ser evitado.	Interacción entre objetivos organizacionales y objetivos individuales.
RESULTADOS DESEADOS	Máxima eficiencia	Máxima eficiencia	Eficiencia optima

1.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

En esta época y como se ha visto desde siempre, la administración ha estado presente en las diversas actividades que se desarrollan, desde las funciones cotidianas en el hogar,

hasta los procesos complejos de producción actuales, es decir, se aplica donde quiera que existe un organismo social.

La importancia de la administración radica en su universalidad ya que los principios de administración son aplicables a todo tipo de organización, adaptándose según el tamaño y actividad de los organismos sociales, sin embargo, existen similitudes en su aplicación debido a que las actividades administrativas básicas como: planeación, organización, dirección y control, son aplicables en cualquier actividad.

En la actualidad no se podría concebir la sociedad moderna si no existieran personas que ejercieran la administración, guiaran a las organizaciones y trataran de optimizar los diversos factores que la componen

1.4 PROCESO ADMINISTRATIVO

Una de las principales actividades de un administrador es la coordinación de los recursos materiales, financieros, humanos y técnicos para el logro de objetivos ya sea institucionales, departamentales e individuales.

Dentro del pensamiento clásico-moderno, el proceso administrativo es la manera de llevar acabo todas las actividades y funciones en una organización para conseguir los objetivos que se persiguen.

A continuación se presentan diferentes enfoques de varios autores que estudian el proceso administrativo:

♦ *Koontz and O'Donnell* Describe las etapas del proceso administrativo como sigue:

(Koontz : 1971 : 19)

* **Planificación.**- Es una selección entre líneas alternativas de acción para la empresa como un todo y para cada departamento y persona de ella. Elementos: objetivos, metas, programas y los medios para alcanzarlos

* **Organización.**- Es la agrupación de actividades necesarias para el cumplimiento de metas y planes, la asignación de estas actividades a los departamentos apropiados y la provisión para la delegación y coordinación de la autoridad.

* **Desarrollo de Personal.**- Aquí subraya la importancia que tienen los ejecutivos en una empresa ya que son la única garantía de que sus objetivos serán alcanzados o que al menos se esforzarán tan inteligente y eficientemente como sea posible para alcanzarlos.

* **Dirección.**- Es el lograr que los empleados lleven a cabo sus tareas, comprende las relaciones del trabajo en todos los niveles, es decir, lograr que los subordinados integren sus esfuerzos en pro de los objetivos de la empresa.

* **El Control.**- Es la medición de lo logrado en relación con el standard y la corrección de las desviaciones para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.

♦ *Hampton David R.* Toma como etapas principales del proceso administrativo las siguientes: (Hampton : 1989 : 23-24)

* **Planación.**- Formular los diferentes objetivos como institucionales, departamentales e individuales que contiene la naturaleza fundamental de la organización.

* **Organización.**- Es la división del trabajo que se va a realizar en unidades, es decir, en los diferentes departamentos.

* Dirección.- Los gerentes establecen el carácter y el tono de su organización... denota el esfuerzo de influjo interpersonal en virtud del cual los gerentes se comunican con los subalternos respecto a la ejecución del trabajo.

* Control.- Vigilar el proceso basándose en los objetivos y normas obtenidos de la planeación.

En el estudio del proceso administrativo según estos dos autores se puede considerar que el fin que se persigue es el de hacer una administración eficiente, mediante el logro de objetivos. Otra manera de describir el proceso administrativo es según Fayol, quien es considerado como el padre de la administración moderna.

♦ *Henry Fayol* concibe a la organización como :

"Una entidad abstracta dirigida por un sistema racional de reglas, políticas, programas y autoridad que se justificaba mediante el logro de sus objetivos".

Henry Fayol (Guzman : 1989 : 15)

Describe el proceso administrativo en 6 fases:

* Previsión.- Responde a la pregunta ¿Qué puede hacerse?, la cual se va a contestar mediante el estudio de investigaciones técnicas las cuales nos determinan los principales cursos de acción. Con ayuda de esta información se pueden establecer principalmente los diferentes tipos de objetivos, investigaciones y cursos alternativos del plan.

El objetivo implica la idea del fin hacia donde van dirigidas nuestras acciones.

Se pueden definir distintos tipos de objetivos:

. For su importancia: Secundarios, básicos y colaterales

. For quien los persigue: Individuales y colectivos
generales y particulares

. En tiempo : a largo, mediano y corto plazo

Las dos técnicas de investigación más utilizadas para obtener información son:

. Observación: Directa y experimental

. Encuesta : cuestionarios, entrevista, teléfono, etc.

Los cursos alternativos del plan son materia fundamental dentro del trabajo del administrador, ya que se decide si se hacen o no se hacen las cosas, ya que tenemos información para decidir qué camino tomar por medio de la información que se obtuvo anteriormente, estas alternativas influyen en la toma de decisiones para encontrar la mejor manera de alcanzar el objetivo.

* Planeación.- Responde a la pregunta ¿Qué se va a hacer?. Se fija el curso concreto de acción. Se establecen los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización. Aquí es necesario definir las políticas, reglas, procedimientos, programas, pronósticos y presupuestos.

. Las políticas : son criterios generales con el objeto de orientar la acción.

. Los procedimientos: Son planes donde se marca la secuencia de las operaciones o métodos en forma cronológica más eficiente de la manera de llevar las funciones.

. Los programas: Es la fijación de tiempos requeridos para realizar cada una de las actividades.

. Los presupuestos: Son una modalidad de programas pero señalan cuantitativamente los elementos programados en forma más específica en los que se señalan los costos, unidades, etc.

* Organización.- Responde a la pregunta ¿Cómo se va a hacer?. Constituye el enlace entre los aspectos teóricos y prácticos del proceso administrativo. Es un arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y responsabilidad designadas a las personas que tiene a su cargo la ejecución de las funciones respectivas. Se delegan funciones, jerarquías y obligaciones. Tomando como base la división del trabajo, donde se dividen las grandes tareas en actividades más pequeñas de trabajo que se distribuyen entre varias personas. Esta división provoca una especialización del trabajo.

. La jerarquía: es fijar la autoridad y responsabilidad que tiene cada persona correspondiente a su nivel dentro de la organización.

. Las funciones: Es la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.

. Las obligaciones: son las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

Una de las herramientas en esta etapa es el organigrama, ya que el se ve reflejado en forma gráfica la organización de los puestos, jerarquías y canales de autoridad y responsabilidad.

El puesto puede definirse como una unidad de trabajo específica e impersonal.

* Integración.- Responde a la pregunta ¿Con qué se va a hacer?. En el se integran los elementos materiales, financieros y humanos que la organización y la planeación señalan

como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social. Para llenar los puestos que la organización necesita, se realizan las actividades de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo.

. El reclutamiento: Generar candidatos adecuados para que la compañía elija a los empleados más adecuados para los puestos vacantes.

. La selección: Tiene por objeto escoger entre los distintos candidatos aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos.

. La inducción: Tiene como fin articular y armonizar el nuevo elemento al grupo social del que formará parte.

. La capacitación: Es el dar a los empleados información y actualizaciones del campo en donde se desarrollan para aumentar su eficiencia e interés al trabajo.

. El desarrollo: Busca desarrollar las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.

* Dirección.- Se refiere al problema: ver que se haga. Es el elemento de la administración que logra, la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones. El fin es obtener los resultados que se habían previsto, planeado y para los que se había organizado e integrado. Es el punto central más importante de la administración.

Las actividades esenciales a realizar son la motivación del administrador para que se concilien intereses y de esa manera lograr el objetivo que se persigue. La coordinación de las diferentes actividades que se van a desarrollar para que no se dupliquen ni se olviden, tanto las actividades como los intereses.

Sus etapas son : mando o autoridad, comunicación, supervisión.

. El mando o autoridad: Es determinar lo que debe hacerse, cómo debe hacerse y vigilar que se haga. Se delegan actividades.

- Delegar: Es dar a otra persona nuestra autoridad y responsabilidad para que haga las actividades asignadas.

. Comunicación: Es el proceso por medio del cual son conocidos los elementos, las acciones y sus resultados, que fueron coordinados y llevados a cabo dentro de la organización.

. Supervisión: Es ver que se hagan las cosas como fueron planeadas y ordenadas.

* Control.- Investiga en concreto: cómo se ha hecho. Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. Por esto comprende tres etapas:

. Establecimiento de normas,

. Operación de los controles e

. Interpretación de resultados.

. El establecimiento de normas: es esencial como punto de comparación entre lo esperado con los resultados.

. La operación de los controles: Es una actividad técnica de los especialistas de cada área u operación.

. La interpretación de resultados: Al momento de obtener información acerca de los resultados, se observa el comportamiento de las actividades para volver sobre la planeación en base a correcciones realizadas.

1.1. PRINCIPIOS DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Los principios son hechos creados a partir de la formulación de hipótesis y su comprobación casi de manera permanente de tal manera que podría decirse de ellos que son una ley para el desempeño de los administradores.

A continuación se dan a conocer los principios de cada una de las etapas del proceso administrativo, según Fayol. (Ibidem : 27)

• PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN:

* Del compromiso.- Que todo lo planeado tenga congruencia lógica de que se puede realizar, existe el presupuesto necesario , y el tiempo requerido para cumplir las actividades involucradas en la decisión del proyecto a realizar.

* De Precisión.- Dejar bien en claro lo que se va a realizar, pues van a regir acciones concretas

* De Flexibilidad.- "Dentro de la precisión todo plan debe dejar un margen en razón de la parte imprevisible."

* De Unidad.- "Los planes deben de ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; los que se aplican en las empresas deben estar coordinados e integrados, que pueda decirse que existe un sólo plan general."

• PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN:

* De unidad de dirección.- Que los individuos contribuyan para el logro de los objetivos de la empresa

* De equilibrio dirección-control.- A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando

* De eficiencia.- Es hacer que la gente logre los objetivos con un mínimo de costos y consecuencias imprevistas.

* De la unidad de mando.- Delimitar el puesto administrativo según sus funciones y personas que pueda supervisar eficazmente. Teniendo establecidos los controles adecuados.

* Del equilibrio autoridad-responsabilidad.- La autoridad debe ser adecuada para asegurar su capacidad en el logro de los resultados que es su responsabilidad cumplirlos.

* De la especialización.- Cuanto más se divide un trabajo a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, mas eficiencia, precisión y destreza.

* De la unidad del objetivo.- Es dejar bien formulados y comprendidos los objetivos empresariales

• PRINCIPIOS DE INTEGRACIÓN

* Del carácter administrativo.- En las funciones técnicas se encuentran elementos esencialmente administrativos, porque "miran a la coordinación de los elementos técnicos, entre sí, con las personas".

* Del abastecimiento oportuno.- Disponer de los elementos materiales en la cantidad, en el lugar y en el momento oportuno.

* De la delegación y el control.- Delegar las actividades pero estableciendo sistemas de control que mantenga en constante información de los resultados obtenidos.

• PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN

* De coordinación de intereses.- Para lograr el fin es mejor coordinar los intereses del grupo y aun los individuales.

*** De la impersonalidad del mando.- La autoridad se debe ejercer más como un producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.**

*** De vía jerárquica.- Que sean claras las líneas de autoridad para facilitar la toma de decisiones y las comunicaciones en la organización.**

*** De la resolución de conflictos.- Procurar que se resuelvan los conflictos en cuanto aparecen para que no afecte la disciplina o disgusto entre las partes afectadas.**

*** Aprovechamiento del conflicto.- Forzar el encuentro de soluciones.**

CAPÍTULO 2

LA EMPRESA

2.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA

El concepto de empresa es uno de los más usados en la vida moderna sin embargo no todas las personas que usan este término tiene una idea clara de lo que es empresa.

El diccionario define a la empresa como: (Rosenberg: 1992: 160)

"Institución caracterizada por la organización de los factores económicos de la producción. A diferencia del concepto de sociedad, la empresa tiene personalidad jurídica".

Otra forma de definir empresa es en forma económica: (Fernández: 1981: 125)

"Conjunto de factores de producción coordinados, cuya función es producir y cuya finalidad viene determinada por el sistema de organización económica en el que la empresa se halle inmersa...", tradicionalmente su fin es la búsqueda del máximo lucro y el cumplimiento de sus objetivos social y de servicio.

Teniendo las anteriores definiciones se puede conceptuar a la empresa como:

"Una unidad económica, de planificación y dirección que se integra con recursos humanos, técnicos, financieros y materiales, cuyos objetivos son económicos, sociales y de servicios.

El objetivo de servicio lo cumplen mediante la producción de bienes y servicios para satisfacer necesidades de la sociedad y a partir de la satisfacción de este objetivo se cumple con el objetivo económico que es el lograr la máxima rentabilidad y por último el objetivo social que se da a partir del logro del objetivo económico mediante la generación de empleos y pago en impuestos entre otros.

2.2 TIPOS DE EMPRESAS

Las empresas pueden ser clasificadas por diferentes aspectos:

*Según la rama de la economía donde se encuentre ubicada:

. Sector Primario o agrícola : Se dedican principalmente a la minería, agricultura, ganadería, pesca y silvicultura.

. Sector Secundario o industrial : Se encuentran las industrias manufactureras y de transformación, donde se procesan los insumos en productos para su consumo o para volver a ser transformados.

. Sector Terciario o servicios : Se generan de las necesidades, estas son intangibles (no se pueden tocar, sentir o ver) les reportan ingresos a los prestadores de servicios y que por lo tanto contribuyen a la formación del ingreso nacional y del producto nacional.

*De acuerdo con su origen:

. Nacionales : Se forman por iniciativa y con aportación de capitales de los residentes del país, es decir, los nativos de la nación que cuentan con recursos y poseen espíritu empresarial, forman empresas que se dedican a alguna rama de la producción o de la distribución de bienes y servicios.

. Extranjeras : También se llaman transnacionales, son empresas que se localizan y operan más allá de las fronteras de la nación.

. Mixtas : Se conocen como multinacionales, se establecen para operar en un segmento o parte del mercado mundial para beneficio de los países participantes. Esta se

forma de capital público de varios países y se dedica a un giro o actividad que beneficie a los países participantes.

*De acuerdo a su capital:

. Privadas : Es la base del capitalismo, según Silvestre Méndez Morales sus características son:

- Los particulares invierten capital con el fin de obtener ganancias
- La toma de decisiones se realiza según el objetivo de la ganancia, considerando los riesgos y el mercado al cual se dirige la producción.
- Los empresarios deben evaluar la competencia y realizar lo prioritario de acuerdo al principio de racionalidad económica
- Los medios de producción pertenecen a los empresarios capitalistas

. Públicas : Se forma con la aportación de capitales públicos o estatales debido a la necesidad de la intervención del estado en la economía, con el objeto de cubrir actividades o áreas para satisfacer necesidades de la comunidad en las cuales los particulares no están interesados en participar por lo general no se obtienen ganancias.

. Mixtas : Se forman con la fusión de capital público y privado; la forma de asociación puede ser muy diversa, en algunos casos el capital público puede ser mayoritario, en otras el capital privado es el mayoritario.

*Según su tamaño:

. Micro empresa: Es una empresa que ocupa hasta 15 personas y realiza ventas anuales hasta por N\$ 80,000

- Su organización es de tipo familiar
- El dueño es quien proporciona el capital
- Es dirigida y organizada por el propio dueño
- Generalmente su administración es empírica
- El mercado que domina y abastece es pequeño, ya sea local o cuando mucho regional.

- Su producción no es muy maquinizada

. Pequeña empresa: Empresa que ocupa de 16 a 100 personas y realiza ventas hasta de N\$ 1'000,000 al año.

. Mediana empresa: Ocupa de 101 a 250 personas con ventas de hasta N\$2'000,000 al año.

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.

- Utiliza más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital

- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.

- Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y ésta última aspira a ser grande.

. Gran empresa: Ocupa a más de 250 trabajadores y tiene ventas superiores a los N\$2'000,000 de pesos anuales.

- El capital es aportado por varios socios que se organizan en sociedades de diverso tipo.

- Forman parte de grandes consorcios o cadenas que monopolizan o participan en forma mayoritaria de la producción o comercialización de determinados productos.

- Dominan al mercado con amplitud, algunas veces sólo el interno y otras, participan también en el mercado internacional.

- Cuentan con grandes recursos de capital que les permite estar a la vanguardia en la tecnología, mecanización y automatización de sus procesos productivos.

- Llevan una administración científica; es decir, encargan a profesionistas egresados de las universidades, la organización y dirección de la empresa.

- Tienen mayores facilidades para acceder a las diversas fuentes y formas de financiamiento, tanto nacional como internacional.

2.3 LA EMPRESA COMO SISTEMA

La administración es un sistema complejo de relaciones personales y grupales, métodos y técnicas presentes en los diferentes departamentos o funciones de la organización en sí estos forman la empresa por el conjunto e interrelación de los mismos.

Robbins, Stephen P. Define sistema de la siguiente manera:

"Es el conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes dispuestas de manera que produzca un todo unificado". (Robbins: 1992 :35-37)

"El éxito del sistema depende de la exitosa interacción con su ambiente"

Por lo anterior se puede definir sistema por su término en:

"Un conjunto de partes interrelacionadas, o interdependientes, dispuestas de tal manera que forman una unidad compleja, un todo compuesto de partes dispuestas en forma ordenada según cierto esquema o cierto plan".

La gráfica no. 2 muestra los diferentes elementos que conforman un sistema (empresa) y su interrelación con un sistema mayor el cual se le denomina suprasistema

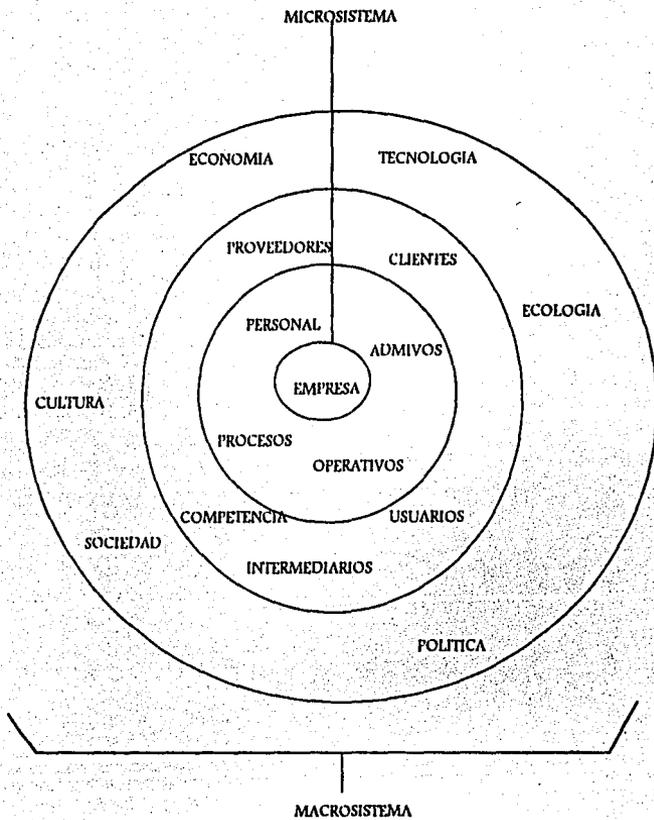


Tabla 2. INTERACCIÓN ENTRE LOS SISTEMAS

Todo sistema, o bien es parte de otro más grande, o bien abarca varios subsistemas. Un sistema al ser parte de uno más grande es llamado suprasistema o megasistema, y cuando forman parte de el varios se les llama subsistema.

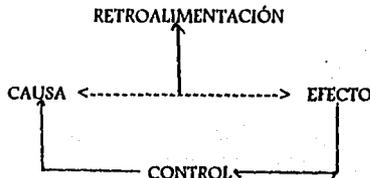
* Todo sistema, ya sea físico, biológico o social, encierra un objeto específico hacia el cual contribuyen todas las partes, y sin un objetivo a seguir, las interrelaciones existentes carecerían de sentido.

* El sistema es complejo, en el sentido de que un cambio de una variable causará cambios en otras.

En una empresa, vista como un sistema todo cambio que ocurra tanto en la parte exterior (como sería el macroambiente), como en el interior de ella (microambiente), afecta de una manera directa a las decisiones que se tomen dentro de la organización.

2.3.1. TIPOS DE SISTEMAS ABIERTOS:

* Ciclo cerrado.- Se caracteriza por el retorno de la información con el fin de corregir errores que podrían pasar inadvertidos en el sistema de ciclo abierto.



Se está tomando en cuenta el medio ambiente, ya que al momento de ocurrir una causa que produzca un efecto, para volver a comenzar el ciclo mediante la retroalimentación, es decir, toma en cuenta los factores externos del medio ambiente y las posibles adecuaciones que se le hagan al sistema, debido a que la retroalimentación llevó una evaluación de los resultados que puede originar cambios o mejoras.

* Ciclo abierto.- Se caracteriza por la relación causa-efecto en un solo sentido, es decir, existen relaciones o transacciones de carácter permanente entre él y su medio ambiente.

CAUSA <-----> EFECTO

Es de interés estudiar los sistemas abiertos, pues la investigación de este trabajo fue realizada en una empresa, considerada como sistema abierto, consecuentemente su éxito depende de la interacción y adecuación a su medio ambiente.

En una empresa se reconoce la interdependencia entre las actividades internas de la organización y su medio ambiente.

En la organización la información que se reúne, integra, compara y analiza tanto interior como exteriormente, es importante para actuar ante las exigencias ya sea de la misma organización como de la competencia y de las necesidades del cliente

2.4 ÁREAS FUNCIONALES

Henry Fayol, destaca que en las organizaciones se da una serie de funciones de cuya interrelación y eficiencia depende la marcha de la institución.

Una forma de organizar los diferentes tipos de trabajos, es la Organización Funcional, la cual divide las áreas de modo que cada trabajador cuente con un conjunto diferente de deberes y responsabilidades que orienten a la gente a una actividad especial y pretende concentrar el ámbito de trabajo de cada una de las personas en formas particularmente eficaz.

Cuando la organización es compleja una sola persona no puede realizar todo el trabajo ya que al intentar realizarlo puede fallar en algunos aspectos; por esto la organización funcional propone que se divida el trabajo en especialistas, cada quien con su respectiva autoridad y su campo de acción, la cual debe tener una interrelación con las demás áreas.

Taylor divide las áreas funcionales que existen en una organización:

- 1.- Operaciones técnicas. Estas incluyen: producción, fabricación y transportación.
- 2.- Operaciones comerciales. Comprendiendo en éstas a compras, ventas y cambios.
- 3.- Operaciones financieras. (obtención y aplicación de capitales)
- 4.- Operaciones de seguridad. (protección de los bienes y de las personas)
- 5.- Operaciones de contabilidad. (inventarios, balance, costos y estadísticas)
- 6.- Operaciones administrativas. Fayol lo toma como prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

2.5 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS MEDIANAS DE SERVICIOS

Este trabajo se desarrollará en el sector servicios en la economía mundial es el que se ha desarrollado con mayor rapidez, se ha enfocado principalmente a dar una confianza al cliente de que va a lograr su necesidad particular con la calidad necesaria, por lo tanto, las empresas deben de tener en cuenta los cambios que surgen en el ambiente debido a la constante y creciente competencia, y hacer la publicidad necesaria para subsistir en el mercado.

La Universidad Don Vasco es una empresa de tamaño mediano, que pertenece al sector servicios, particularmente el educativo; se desarrolla a nivel local y proporciona a la sociedad profesionistas con valores morales y capaces de generar fuentes de empleo, así como para desarrollarse en el medio y estos a su vez poder pertenecer a algún otro campo de la economía.

CAPÍTULO 3

AUDITORIA

3.1 DEFINICIÓN DE AUDITORIA

La palabra Auditoría proviene del inglés:

"to audit".- Verificar, inspeccionar

Se descompone en :

"Audit".- Audiencia

"Audire".- Oír

"Auditio".- Acto de oír o audición de una lectura pública o de una declamación

En definición de diccionario se encuentra:

"Verificación continua o periódica de los activos y pasivos declarados de una empresa y otro tipo de organización". (Rosenberg : 1992 : 31)

Para el desarrollo del tema la auditoría administrativa, se define según diferentes autores de la siguiente manera:

William P. Leonard:

"Es un examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno, o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas" (Leonard : 1981 : 49)

Edward F. Norbeck:

"Es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos". (Norbeck : 1979 : 3)

José Antonio Fernández Arena:

" Es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución" (Fernández: 1981, c1973 : 11)

Teniendo como antecedentes las citadas definiciones se puede definir a la auditoría administrativa:

" Es un estudio de la situación de la empresa, donde se obtiene información sobre los resultados obtenidos del desarrollo del trabajo. Es una herramienta fundamental de control".

3.2 IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DE LA AUDITORIA

La auditoría dentro de la empresa es importante porque al estar realizando un estudio de las situaciones existentes se pueden corregir errores o en el mejor de los casos prevenirlos, que lleva a:

- * Reducir costos.- Ya que en los procesos que se estén llevando a cabo pueden existir gastos que se pueden eliminar y de esta manera al proponer mejoras se puede llegar a reducir costos.

- * Mejorar la situación de la empresa.- Al descubrir fallas en algunos de los procesos que se desarrollan se puede mejorar pues se adapta al medio y actualiza en sus procesos.

- * Facilitar las decisiones.- Al momento de tener información sobre las fallas o posibles deficiencias podemos decidir qué rumbo de acción tomar para mejorar la situación

- * Definir planes.- Teniendo información se pueden definir nuevos rumbos de acción.

- * Posición en la empresa.- Puede cambiar conforme al entorno: los clientes, el gobierno, la competencia.

La auditoría se desarrolla con los objetivos específicos de:

- * Obtener y elaborar un diagnóstico, detectar desviaciones, deficiencias y fallas para que con esa información se pueda proponer soluciones o sugerencias viables.
- * Identificar las áreas que trabajan bien pero son susceptibles de mejoras
- * Detectar problemas antes de que sucedan

Existen diversos tipos de auditorías:

A) Financiera: Son las que se desarrollan principalmente por los contadores, donde lo que se verifica son datos cuantificables y numéricos de la organización, como podría ser auditoría de estados de resultados, los registros de contabilidad de una empresa.

B) No financieras:

. Administrativa: Es la que se desarrolla en una organización, y toma en cuenta de una manera detallada todos los aspectos de administración de la empresa, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados.

. Funcional: En el momento que se está llevando una auditoría administrativa ésta puede ser especializada en una sola área y sólo se dedica a analizar y evaluar las funciones que se desempeñan dentro de un departamento. Es decir se hace un análisis de puesto, desempeño, etc. ó una área como mercadotecnia, finanzas, personal, etc.

. Sistemas: En este tipo de auditoría no se analiza el desempeño de las personas, sino aspectos operacionales como métodos, sistemas, procedimientos. Toma en cuenta la coordinación del sistema de la empresa.

Quando se desarrolla una auditoría esta puede ser interna o externa

* Interna.- Es cuando la persona que la realiza es de la misma organización que mide y evalúa la eficiencia de otra clase de control como serían los informes financieros, la contabilidad, etc.

* Externa.- Cuando es contratado o designado alguien para que la realice que no es la empresa. Esta se desarrolla principalmente para acciones correctivas, pues localiza de una manera más rápida los problemas que son ya costumbre a los miembros de la organización y garantiza más la imparcialidad.

3.3. PROCESO DE LA AUDITORIA

Se dice que es un proceso cuando se tienen que realizar paso a paso distintas actividades ordenadas de manera lógica y de manera cíclica, dentro de la auditoría los pasos a realizar son: la planeación, que sirve para tener una idea de lo que se busca con la auditoría y de esa manera definir cómo y con qué recursos realizarla; el examen, que es una etapa de investigación, donde obtiene la información que hemos planeado recolectar; la evaluación es donde vamos a clasificar, ordenar analizar y calificar la información obtenida dando una apreciación de los distintos datos. Todo esto se integra en el informe donde se dan opiniones y alternativas de solución a los distintos problemas o deficiencias encontradas y por último la etapa de seguimiento donde se llevan acabo las actividades pendientes a solucionar los problemas encontrados.

3.3.1 ETAPA DE PLANEACIÓN

Para planear la auditoría se deben realizar las siguientes actividades:

•Estudio preliminar:

En este paso se trata de conocer el problema y las áreas involucradas; en esta etapa se va a planear, investigar y evaluar pero de una manera muy superficial para ubicar la situación a estudiar.

El objetivo del estudio preliminar es el de definir el área o las áreas a estudiar con mayor profundidad, definir los tipos de análisis que se deben hacer, reducir tiempos y costos, dar elementos para planear adecuadamente la auditoría profunda.

En el estudio preliminar se observan los pasos de:

1.- Entrevista con el Gerente General.- Esto es para conocer las expectativas del la gerencia, los objetivos que se persigue y darle a conocer los apoyos que necesitará el auditor para el desarrollo de sus actividades.

2.- Definir las necesidades de información.- Es la identificación de los datos necesarios para estar en condiciones de evaluar y proponer alternativas para la solución de problemas y mejoras.

3.- Definir las fuentes de información.- Es identificar de dónde y de quién se va a recabar la información necesaria para satisfacer nuestra necesidad de información, las cuales pueden de ser de varias fuentes:

- . Personas conocedoras,
- . Documentos

4.- Definir los métodos de recolección de datos.- Es seleccionar el método para recolectar información de acuerdo a las necesidades de información, definidas en el número 3, como podría ser cuestionario, observación, entrevista, etc.

5.- Elaborar las guías ya sea de observación o entrevistas o ambas: es sobre lo cual se va a basar el auditor para recolectar más información.

6.- Listas verificables.- Que son listas de comprobación donde se mencionan los elementos que debe tener la empresa y son fácilmente observables

7.- Recabar la información.- Conocer el estado que guarda la organización.

8.- Elaborar un diagnóstico.- Es el analizar la información y obtener resultados, conocer posibles deficiencias y problemas.

9.- Conclusiones y definición de problemas y necesidades.

Programa de la auditoría:

En ésta etapa se van a describir las actividades que se van a desarrollar, determinando en forma específica los tiempos, recursos materiales, humanos y técnicos, así como los costos requeridos en cada una de las actividades.

En esta etapa se desarrollan los siguientes pasos:

1.- Definir los límites y magnitud del programa de auditoría.- Esto es definir en términos generales los problemas y deficiencias así como la gravedad y cantidad de los mismos

2.- Determinar las necesidades de información.- Es establecer de una manera clara lo que necesitamos conocer para practicar la auditoría.

3.- Definir las fuentes de información e instrumentos de recolección de datos.- Esto es elegir acorde a los objetivos y a las necesidades de información, los diferentes métodos de recolección de datos como cuestionarios y entrevistas.

4.- Determinar el perfil y número de auditores y auxiliares.- Ya que se conoce la magnitud y límite del problema se asigna el número de auditores, el perfil dependerá hacia donde se va enfocar la auditoría.

5.- Definir espacios, instalaciones, equipo de oficina, material de oficina, etc.- Esto se da principalmente cuando es una auditoría externa para que se le asignen los recursos necesarios al auditor.

6.- Determinar los apoyos que se requieren de la empresa.- Esto es conocer los recursos con que cuenta la empresa como dinero, acceso de información, personal, tiempo, etc.

7.- Elaborar el programa.- Para realizarlo se utilizan en la definición de todos los pasos anteriores y se determinan tiempo, movimientos, recursos, etc.

Una vez desarrollados los pasos anteriores, se está en condiciones de formular el programa de auditoría en el que se detallan secuencialmente cada una de las actividades asignando a los responsables, el tiempo estimado de realización y los recursos.

8.- Elaborar informe preliminar.- Este informe va dirigido al gerente general y contiene los hallazgos preliminares o problemas detectados.

9.- Entrevista con el gerente.- La finalidad de esta entrevista es dar a conocer el programa de trabajo de auditoría y obtener la aprobación para poner en marcha la auditoría.

3.3.2 ETAPA DE EXAMEN

Es la etapa se inicia con la ejecución del programa realizado para obtener la información necesaria del área a auditar.

En esta etapa se realizan las siguientes actividades:

1.- Entrevista preliminar con los responsables de las áreas involucradas.- Para informarle respecto del programa de auditoría y acordar la forma de trabajar.

2.- Diseño de los instrumentos de recolección de datos.- Dependiendo de los que escogimos que se adaptan a las necesidades de información, se arman para ser aplicados.

3.- Recopilar la información.- Esto es aplicar los instrumentos de recolección de datos.

4.- Recopilación documental.- En esta actividad se recolecta información de datos específicos como serían políticas, evaluaciones, análisis de puesto, notas de ventas, diagramas, etc. Conforme a las necesidades de información previamente definidas.

5.- Revisión, depuración y complementación de la información.- Revisar que la información esté completa, y sea adecuada a nuestras necesidades, para que los datos que no sean relevantes los desechemos y la información no contemplada recapturarla.

6.- Captación de opiniones y sugerencias.- Se necesita tomar experiencias y opiniones de personas que ya hayan realizado la auditoría, así como del personal involucrado. Para complementar modificar o rectificar la información obtenida.

3.3.3 ETAPA DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

Una vez concluida la etapa de examen el auditor está en condiciones de emitir un juicio respecto a la actividad administrativa para lo que se realizan las siguientes actividades:

1.- Concentración de los datos obtenidos en la investigación.- Es hacer la recopilación de los datos obtenidos, con el fin de estudiarlos y clasificarlos.

2.- Clasificación de los datos obtenidos.- Es con el fin de facilitar el tratamiento y estudio de los datos para proceder a la evaluación de los resultados

3.- Evaluación de resultados.- Hacer una justa apreciación de las deficiencias, problemas, eficiencias de las situaciones investigadas y problemas identificados durante el

proceso de auditoría en donde el auditor utiliza herramientas para calificar como la escala de evaluación, que permite transformar las observaciones subjetivas en observaciones objetivas. Justificando así su apreciación en cuanto la eficiencia y eficacia administrativa en cada una de las áreas estudiadas.

4.- Determinación de las conclusiones.- A esto se llega después de haber evaluado los resultados de las investigaciones efectuadas.

3.3.4 ETAPA DE INFORME.

Es la narración escrita sobre los resultados que se obtienen de la auditoría, dando conclusiones apoyadas en argumentos razonables y convincentes, motivando la acción, acompañado de documentos, gráficas, etc.

Aquí debe precisarse que las conclusiones emitidas son resultado de las apreciaciones personales del auditor y que solamente tienen el carácter de consejo, quedando su ejecución bajo la responsabilidad de la dirección.

3.3.5 ETAPA DE SEGUIMIENTO

Si son aceptadas las sugerencias y se piensan llevar a cabo según los fines que persigue la auditoría de que mejore la situación actual del funcionamiento de la empresa, se llevan a cabo las actividades tendientes a solucionar, evitar y prevenir problemas.

CAPÍTULO 4

BIBLIOTECA

4.1. DEFINICIÓN DE BIBLIOTECA

La definición etimológica de biblioteca

viene del griego: *biblion* = libro

teke = caja

Se puede entender que es un lugar de guardia o custodia y almacenamiento de libros.

Es un centro que proporciona la información y el conocimiento necesarios para que el lector adquiera lo que le sea útil y productivo para su trabajo o actividad.

El término se aplica también a una colección más o menos selecta y numerosa de libros catalogados y clasificados de acuerdo con un sistema determinado y que se han puesto a disposición de los lectores, de manera que los conocimientos contenidos en dichos libros puedan ser difundidos y aprovechados.

4.2 HISTORIA DE LA BIBLIOTECA

En Egipto y Mesopotamia se contaba con primitivas formas del libro, tabletas de barro y rollos de papiro. Ya se hablaba de biblioteca ya que ahí se guardaban las tabletas que contenían los conocimientos de la época.

Por lo general las bibliotecas no eran públicas sólo eran usadas por sacerdotes y gobernantes, con excepción de Grecia y Roma donde si eran de la comunidad con prioridad para los eruditos, donde se llevaban a cabo charlas discusiones y la lectura en voz alta.

Al rededor de los siglos X y IX fueron destruidas muchas bibliotecas por las guerras, así es como se forma otro estilo de biblioteca guardando tratados de doctrina escritos cristianos y literatura profana, donde ya existía el taller de copistas para difundir las grandes obras de literatura clásica.

Al pasar de los años y con el nacimiento de la imprenta se propicia la formación de leer entre el gran público. Cuando se funda la biblioteca real se establece el derecho de autor por el incremento de sus acervos. La decoración era para crear un ambiente que elevara el espíritu, proporcionará paz y tranquilidad y propiciar el estudio y la actividad intelectual.

Después de avances y retrocesos se llega a la época actual de servicio al público, de uso comunitario, individual y gratuito de libros.

Con las técnicas modernas de comunicación se permite el acceso a un rico y variado conjunto de medios para obtener información acerca de hechos actuales o pasados.

4.3 TIPOS DE BIBLIOTECAS

* Biblioteca pública: Con la Revolución Francesa con ideas de igualdad y libertad, se ve esta influencia en el derecho a la lectura y el servicio a todo tipo de personas, sin distinción de edad, raza, credo o posición social, de uso comunitario, de uso individual y gratuito de libros.

El acervo es de tipo general.

* **Biblioteca infantil:** Forma parte de la biblioteca pública, con un acervo especializado de literatura infantil de tipo instructivo, educativo y recreativo. Es de gran valor para la formación del hábito de la lectura en los niños.

* **Biblioteca Especializada:** Se crearon para satisfacer la gran demanda de información específica y para atender a determinado tipo de usuarios, en los distintos campos del conocimiento científico.

* **Biblioteca Universitaria:** Este tipo de biblioteca surge para lograr objetivos específicos para dar el servicio a los estudiantes, como también podría haber para primarias y secundarias las cuales se pueden tomar como bibliotecas académicas ya que cumplen el fin de la biblioteca en cada uno de los niveles.

La Universitaria es la que se estudiará en éste trabajo, ya que en la Universidad Don Vasco, se da el servicio a los futuros profesionistas y por lo tanto se necesita de un acervo de información para el desarrollo y la formación de los mismos, propiciando la investigación y proporcionando información a nivel avanzado.

4.3.1 FUNCIONES DE UNA BIBLIOTECA DE TIPO UNIVERSITARIO

Los departamentos en que se divide la biblioteca son:

* **Administración:** Tiene que haber como en toda organización una persona que organice y gobierne la biblioteca en lo que son las actividades que se llevan a cabo dentro de ella. Es la máxima autoridad dentro de la biblioteca. Lleva la organización y dirección de éste departamento.

* **Servicios técnicos:** Se enfoca principalmente a la selección y adquisición del material bibliográfico. El cual lo debe de llevar a cabo un bibliotecario profesional. Como se encarga de ver las distintas necesidades de información, se encarga de las compras y preparar el material para ponerlo en circulación.

* **Préstamo dentro y fuera de la Biblioteca:** (interno y externo) El préstamo se hace previa identificación del usuario por credencial que lo acredite como miembro de la biblioteca o de la universidad.

* **Consulta:** Este es el área esencial de la biblioteca pues existe para dar la consulta al usuario, la cual debe proporcionarse por un bibliotecario profesional, para responder a las preguntas, asesorarlos y orientarlos sobre el lugar dónde puede encontrar la información.

* **Sección de fotocopiado:** Es necesario para copiar el material cuando lo requiere para la consulta del usuario.

* **Sección audiovisual:** (material como video tapes, casetes y micro formatos), esto es dar aparte de los libros un apoyo didáctico para la mejor obtención de información del usuario.

4.3.2 OBJETIVOS DE LA BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

1.- Deberá prepararse una declaración explícita de sus objetivos, de acuerdo con las metas y fines de la institución.

2.- El desarrollo de los objetivos bibliotecarios deberá ser responsabilidad del personal de la biblioteca, en consulta con los estudiantes, profesores y autoridades.

3.- La declaración de los objetivos de la biblioteca deberá revisarse periódicamente y enmendarse cuando sea necesario.

4.3.3 HISTORIA DE LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD DON VASCO

La universidad Don Vasco se encuentra en la ciudad de Uruapan, Mich., la cual fue fundada en 1976, localizada en las instalaciones del seminario menor de esta ciudad. La Universidad es una Asociación Civil sin fines lucrativos, actualmente existen 8 carreras universitarias: administración, arquitectura, contaduría, diseño gráfico, informática, ingeniería, planificación para el desarrollo agropecuario, pedagogía y trabajo social, además de contar con el colegio de ciencias y humanidades (CCH) y la secundaria.

De manera de apoyo existen dentro de la universidad los departamentos de control escolar, psicopedagógico, administración, informática, investigación y la biblioteca.

La biblioteca a través del tiempo ha evolucionado al ritmo de la universidad, primero estuvo localizada en el seminario menor y cuando se terminó de construir el primer edificio se cambió a formar parte de este.

La biblioteca era un requisito que se pedía por parte de la UNAM, por lo que no se le daba la importancia requerida, la forma de adquisición de material era por simple donación y no importaba la compra, así después de veinte años de su fundación contaba con 2,000 libros.

En el año de 1987 ya se empieza a contar con más personal, se empiezan a ampliar los servicios como el de copiadora.

La catalogación del material era por materia o alfabéticamente.

Actualmente en la biblioteca trabajan 10 personas, que se encargan del préstamo, servicio de fotocopiado, catalogación y ordenación del material.

A la fecha se cuenta con alrededor de 13,000 volúmenes, 48 suscripciones periódicas de revistas, 9 títulos de periódicos y alrededor de 96 videocasetes.

Tiene actualmente en servicio 2 fotocopadoras, 9 computadoras para catalogación y consulta a los bancos de información.

CAPÍTULO 5

DESARROLLO DE LA AUDITORIA

5.1 PLANEACIÓN DE LA AUDITORIA

La presente auditoría se realizó en la biblioteca de la Universidad Don Vasco, enfocada principalmente a los diferentes servicios que se prestan en la biblioteca; el tipo de material con que cuenta y el personal que labora.

Para tener un panorama general de la situación que guarda la organización de la biblioteca se desarrolla:

5.1.1. ETAPA DE PLANEACIÓN

ESTUDIO PRELIMINAR:

1. ENTREVISTA PREVIA:

En este caso específico la Biblioteca de la Universidad Don Vasco cuenta con 2 personas encargadas de la misma, una persona de los servicios en general y la otra de los procesos técnicos.

Para tener una idea de la situación de la biblioteca, se entrevistó al encargado de los servicios en general.

Algunos de los puntos sobresalientes de la entrevista para detectar posibles problemas o deficiencias fueron los siguientes:

En la Biblioteca existen las funciones:

- * Préstamo de libros a los usuarios: de manera interna (dentro de las instalaciones de la biblioteca), y externo (a domicilio)

- * Fotocopiado de libros y de material en general de los usuarios

- * Compras de material bibliográfico así como las suscripciones a revistas y periódicos, y el abastecimiento de consumibles para las fotocopadoras y para el trabajo diario

- * Área de personal: dividida en dos grandes áreas: servicios al público; que atienden a los usuarios orientándolos sobre el material existente y el servicio de fotocopiado. Y el área de procesos técnicos: que es donde se pasa el material de consulta para ser procesado, catalogado y etiquetado, y ordenado para su consulta.

Las funciones especializadas que se observan son:

- * Clasificación y etiquetación de libros

- * Actualización del acervo

- * Mantenimiento del material y equipo

- * Correspondencia

- * Elaboración de fichas para préstamo

Dentro de la Biblioteca se puede observar como meta:

- * Incrementar la bibliografía para que permita cumplir con los programas autorizados por la UNAM

* Incrementar el personal para generar una mayor satisfacción en el servicio a los usuarios de la biblioteca, logrando que sea más rápido, amplio, expedito, etc.

* Mejorar dentro de las limitaciones de espacio con que cuenta la biblioteca actualmente la atención y servicio, para que aumente la visita de los usuarios.

2.- COMPROBAR Y APLICAR LISTAS VERIFICABLES:

Se aplicaron las listas verificables, tomando en cuenta:

Manual de organización	no
Políticas	no
Programas	no
Procedimientos	si
Métodos de operación	no
Control de personal	si
Inventario de recursos humanos	si
Objetivos	si
Planes	si
Organigrama	no
Áreas funcionales	no
Reglas de seguridad	no
Registros contables	si
Inventarios	si
Estadísticas	no
Programa de adquisiciones	si
Catálogos	si
Métodos de catalogación	si

Extintores	si
Señalamientos	si
Área de trabajo	si
Material administrativo	si
Mobiliario y equipo de oficina	si
Sistemas automatizados	si
Banco de datos	si
Equipo técnico	si

3. INVESTIGACIÓN PRELIMINAR:

Se realizó una entrevista a dos usuarios a un maestro y a un alumno que asisten regularmente a hacer uso de los servicios de la biblioteca. Principalmente, se les preguntó sobre la opinión del servicio que se les presta, el material con el que se cuenta, las instalaciones y que ellos expresaran sus opiniones e inquietudes. La información obtenida fue complementada con la observación directa.

Los aspectos más sobresalientes que se deducen de esta información es:

- * Que el espacio de la sala de lectura es insuficiente para la gran cantidad de usuarios que entran a ella.
- * Que hay mucho ruido al exterior de la biblioteca a cada cambio de hora.
- * Que son incómodos los asientos y las mesas están muy altas para escribir
- * Que existe una forma de catalogación muy ineficiente
- * Que el servicio de fotocopiado es caro e ineficiente

4. DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

Los posibles problemas o deficiencias resultado de las entrevistas y complementadas con una observación son los siguientes

* Hay insuficiencia de espacio destinado a la biblioteca, el cual puede estar ocasionando: insatisfacción del usuario al hacer uso de las instalaciones, que el material existente se maltrate por el acomodo que se tiene, que no se realicen más compras de libros porque no caben en ese espacio tan reducido, que el material tenga un acomodo improvisado e impropio para su conservación, así como un mobiliario que ha sido adaptado para ese espacio.

* Hay personal insuficiente lo cual puede estar ocasionando: que los usuarios consuman mucho tiempo en lo que son atendidos, que el personal tenga que actuar como "comodin" según las actividades que se vayan presentando, que se traslapen áreas, así como que no se sientan motivados al no notar los resultados de su trabajo en particular, también un sentimiento de impotencia al no desarrollar con rapidez el trabajo que requieren los usuarios. También puede ocasionar alta rotación de personal. También se nota una gran desconfianza entre el encargado de la biblioteca y el personal que labora por no tener definidos sus roles dentro de la organización.

* No hay la suficiente participación por parte de maestros y directivos, para promover, utilizar y mejorar los servicios de la biblioteca, lo que puede ocasionar como consecuencia una ineficiencia al no tener el material necesario para las diferentes asignaturas y que los alumnos no conozcan el reglamento y la forma de dirigirse dentro de la biblioteca.

* Hace falta tiempo para supervisión por parte de los directores y personas de mayor nivel que se den cuenta de la situación que guarda la biblioteca, en relación a sus servicios, así como necesidades. Esto puede ocasionar que la biblioteca se desarrolle de forma

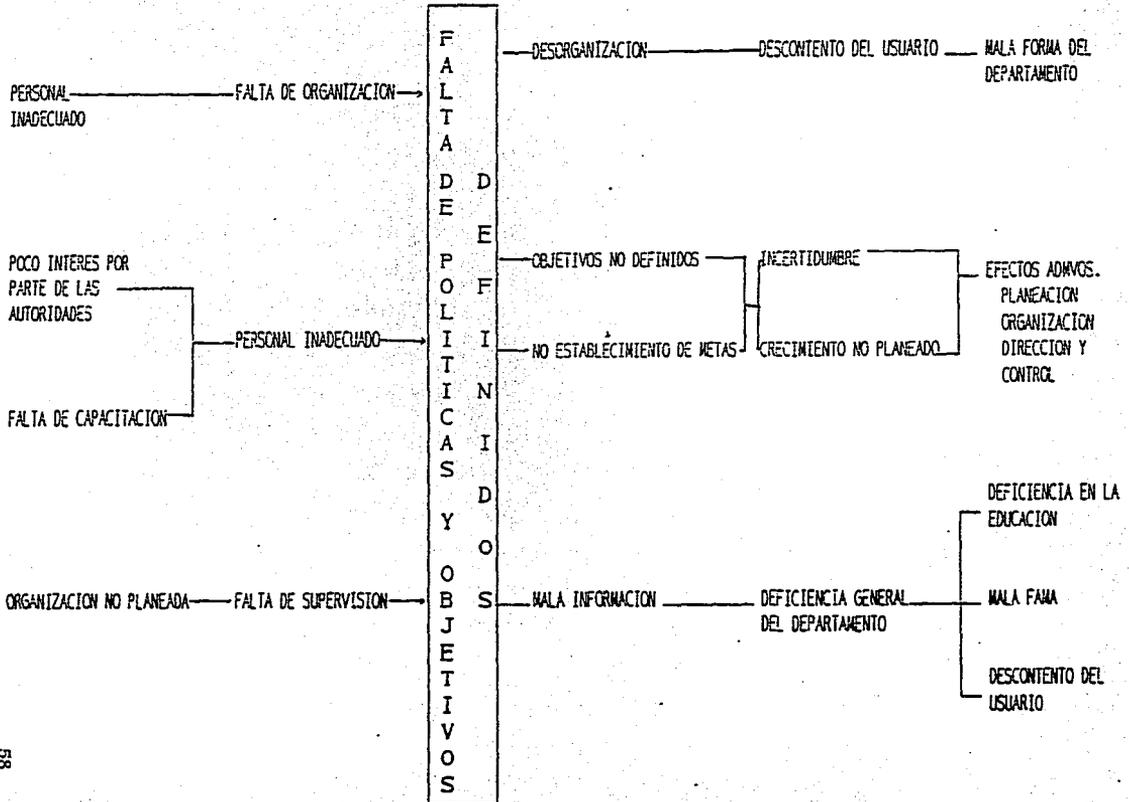
independiente a las necesidades propias de la institución, también una mala información y fama de las actividades que realiza el personal.

* La dirección dentro de la biblioteca es autócrata no participativa, la cual puede ocasionar una desmotivación y descontento del personal al no tomárseles en cuenta para las decisiones que les afectan, así como sentirse limitados y corregidos en sus actividades, también se podría ver una mala atención de los empleados para los usuarios por esa autoridad.

A continuación se presenta en forma gráfica una cadena de deficiencias y problemas que puede generar las deficiencias anteriormente anotadas. De lado izquierdo están las posibles causas que pueden provocar el problemas y de lado derecho se encuentran los posibles efectos o lo que ocasiona ese problema o deficiencia.

Tabla 3. POSIBLES CAUSAS Y EFECTOS DE LA FALTA DE POLITICAS Y OBJETIVOS DEFINIDOS

FALLA DE ORIGEN



TIPO DE ORGANIZACION
DE LA UNIVERSIDAD

FALLA DE ORIGEN

TIPO DE AUTORIDAD
DE LA BIBLIOTECA

POCO INTERES POR
PARTE DE LAS
AUTORIDADES

F
A
L
T
A

D
E

A
R
E
A
S

I
N
T
E
R
E
S

P
O
R

P
A
R
T
E

D
E

NO SE ENCUENTRA LA
BIBLIOGRAFIA REQUERIDA

PERDIDA DE
TIEMPO

DESCONTO DE LOS
USUARIOS

MALA FAMA DE LA BIBLIOTECA

DESCONTO DE
USUARIOS

RETIRO DE LA BIBLIOTECA

BAJA DE ASISTENCIA

DEFICIENCIA DE
ESTUDIOS

AFECTA LA FAMA DE LA UNIVERSIDAD

DESCONTO DE DIRECTORES
Y AUTORIDADES

BAJA EN EVALUACIONES
UNAM

DESMOTIVACION AL PERSONAL
DE BIBLIOTECA

RECHAZO EN SUGERENCIAS

NO SERVICIOS ADECUADOS

Tabla 4. POSIBLES CAUSAS Y EFECTOS DE: FALTA DE INTERES POR PARTE DE LAS AREAS TECNICA

Tabla 5. POSIBLES CAUSAS Y EFECTOS DE UN MOBILIARIO INADECUADO

FALLA DE ORIGEN

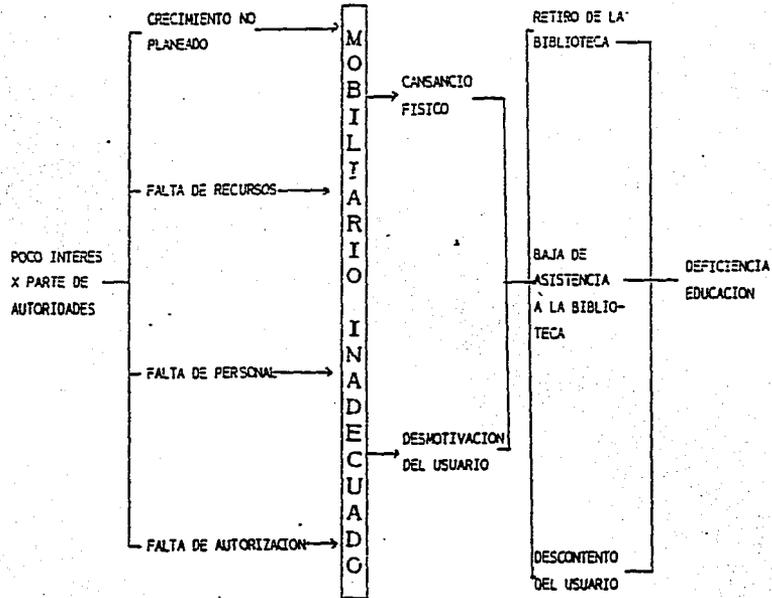


Tabla 6. POSIBLES CAUSAS Y EFECTOS DEL RUIDO

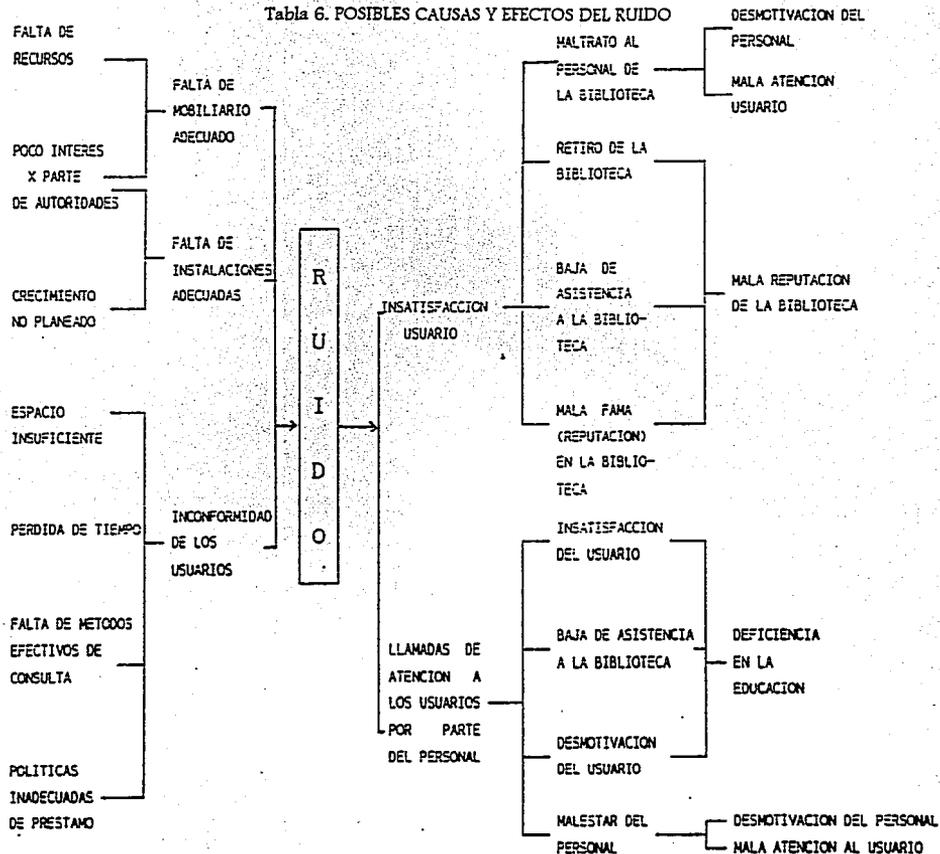
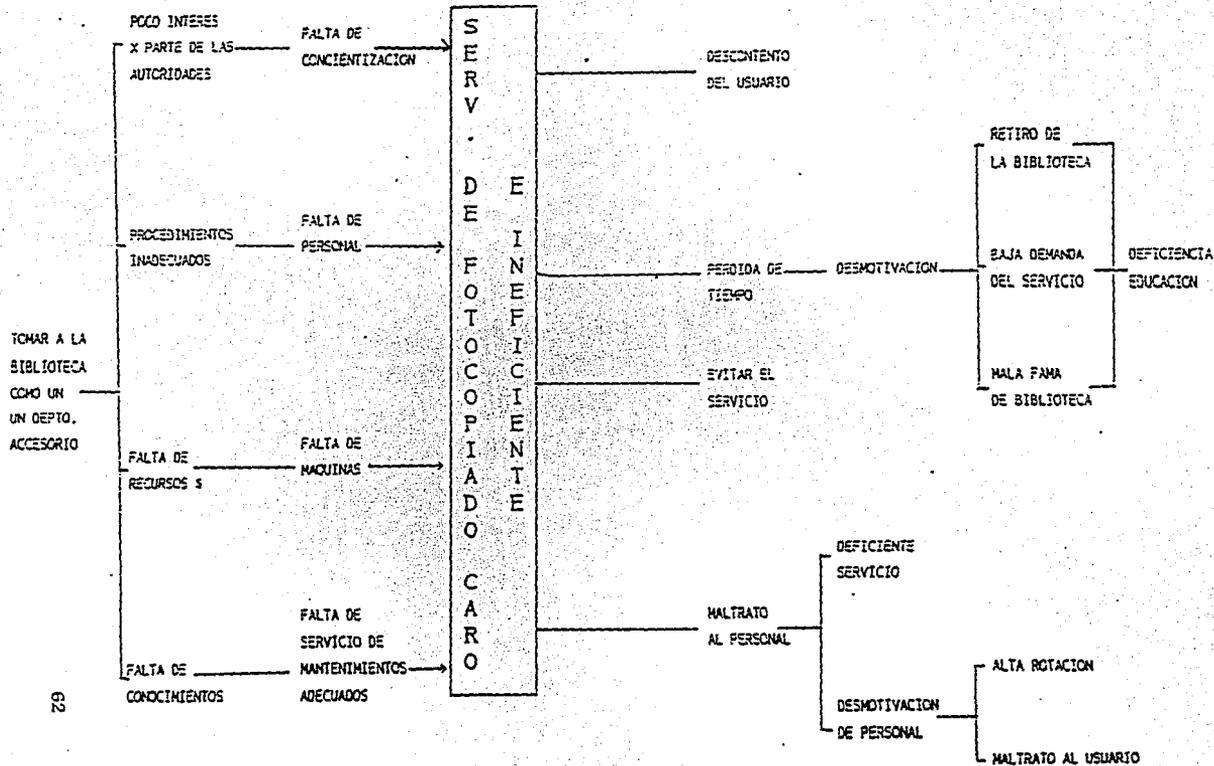


Tabla 7. POSIBLES CAUSAS Y EFECTOS DEL SERVICIO DE FOTOCOPIADO

FALLA DE ORIGEN



FALLA DE ORIGEN

Tabla 8. POSIBLES CAUSAS Y EFECTOS DE UNA FALTA DE CATALOGACION EFICIENTE Y MAS CATALOGOS

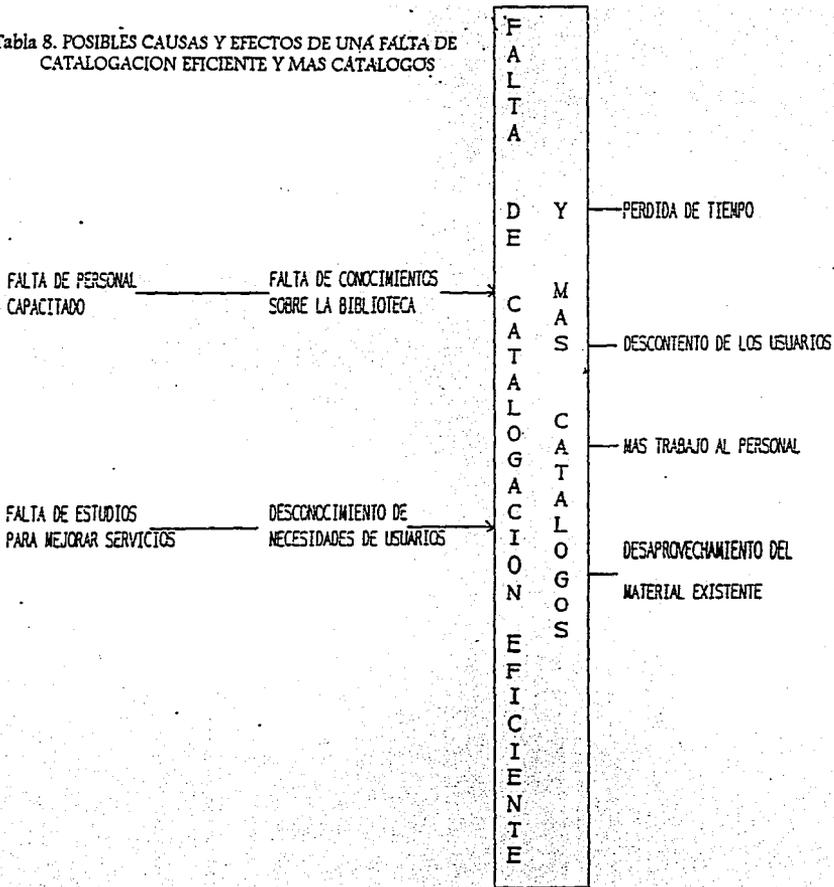
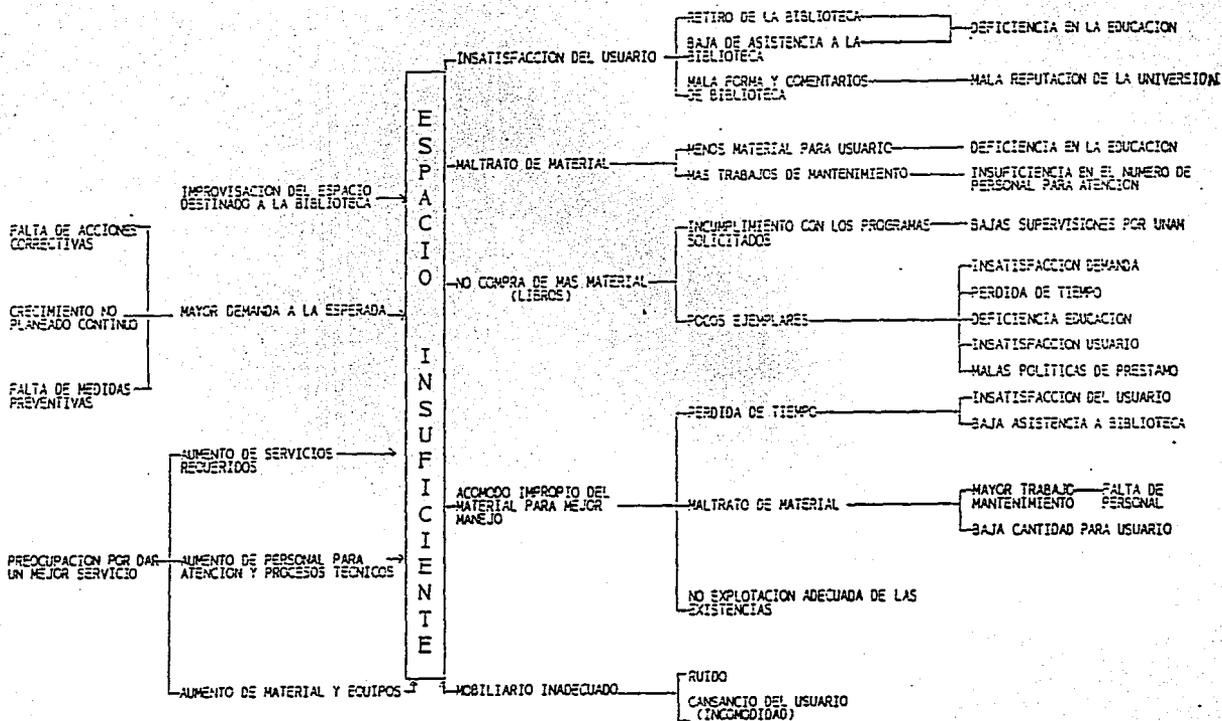


Tabla 9. POSIBLES CAUSAS Y EFECTOS DE UN ESPACIO INSUFICIENTE



5.12. ETAPA DE EXAMEN

1. NECESIDADES DE INFORMACIÓN:

Con base a los resultados preliminares la investigación profunda de la auditoría se orienta hacia las siguientes necesidades de información:

* Se necesita conocer de los usuarios

- Necesidades en cuanto al servicio, material de consulta y ambiente.
- Expectativas de material, atención, servicios y sobre lo que han recibido por parte de la biblioteca

* Se necesita conocer de los empleados

- Necesidades
- Expectativas en cuanto a la biblioteca, por parte del usuario, en su manera de desarrollar su trabajo, sobre las opiniones que tienen de sus actividades y cómo piensan que deberían de ser:

- . Piensan que su puesto es importante
- . Si sienten que están explotando todas sus capacidades
- . Piensan que tienen oportunidades de ascenso
- Sus relaciones y su motivación:
 - . internas (entre los equipos de trabajo)
 - . Con la autoridad
 - . Hacia el exterior: alumnos, maestros, directores
 - . Relaciones informales

* Se requiere información de:

- Desarrollo de personal: La forma que se utiliza para seleccionar a la gente que es susceptible de promociones, capacitación, ascensos y los diferentes tipos de incentivos.

- Funciones de los puestos: Es decir cuales son las responsabilidades de cada uno de los ocupantes de los puestos.

- Reclutamiento, Selección, Capacitación, inducción: Conocer los métodos que se utilizan para el reclutamiento y selección del personal, así como los diferentes tipos de capacitaciones que reciben al ingresar a trabajar y la orientación pertinente al nuevo empleado.

- Rotación : Conocer ser las causantes de despido por parte de la encargada de la biblioteca. Y las consecuencias para la biblioteca.

- Revisión y evaluación del desempeño del empleado: Para que ellos conozcan cómo es la manera en que se les evalúa su trabajo.

- Administración de sueldos y salarios: saber en que se basan para determinar los sueldos a pagar de los diferentes empleados

*** Se necesita conocer sobre los métodos, sistemas y procedimientos de:**

- Inventario del material existente en la biblioteca

- Préstamo de libros, material didáctico, audiovisual. En su forma interna y externa.

- Forma de desarrollar los procesos por parte del personal.

- Información y tipo de comunicación que se da y obtiene al interior y exterior de la biblioteca

- Servicios que se ofrecen a los usuarios.

- El porcentaje en que se cumple con las exigencias bibliográficas de los programas escolares de las diferentes escuelas y semestres.

- Conocer la demanda de maestros, directivos, alumnos y usuarios en general

*** Se necesita conocer de aspectos físicos:**

- El espacio existente para el área de lectura, así como el espacio para contener todo el acervo.

- Equipo que se utiliza como son las fotocopiadoras, y las computadoras.
- Saber si las instalaciones existentes son las indicadas para este tipo de servicio.
- Si la Ventilación alcanza a ser suficiente aun en los momentos de mayor afluencia.
- La iluminación si es la necesaria para poder leer sin problemas.

2. FUENTES DE INFORMACIÓN:

- . Usuarios : Estudiantes tanto de la misma universidad como exteriores y maestros.
- . Personal que labora tanto en el área de servicios al público como en procesos técnicos.
- . Documentos : como podría ser los manuales, las estadísticas, programas, etc.

3. MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

* La Entrevista:

El entrevistador pregunta directamente acerca de problemas generales o interpreta las respuesta individuales en tal forma que arrojen luz sobre las actitudes, las situaciones y los patrones generales de conducta. En esta técnica existe flexibilidad en conseguir información de pocas personas pero con mucha profundidad, además de que se observan las actitudes y reacciones del sujeto entrevistado. La forma de realizarse es en un interrogatorio individual.

- Las entrevistas estructuradas.- En esta el investigador ya conoce el punto a tratar con la persona y la entrevista debe descubrir lo que entrevistador necesita, donde supone que las preguntas contenidas en la "guía de entrevista" son adecuadas al tema sobre el cual espera saber algo, a menudo, lo que el entrevistado piensa acerca de diversas situaciones o preguntas hipotéticas o lo que haría en ellas.

- Las entrevistas no estructuradas.- El entrevistador no conoce anticipadamente que preguntas resulta adecuado presentar, las preguntas apropiadas surgen en el proceso de

interacción que tiene lugar entre el entrevistador y los entrevistados. El investigador necesita tener destreza y sensibilidad para presentar las preguntas correctas.

*** La observación**

Comprende el registro del comportamiento del encuestado, es el proceso mediante el cual se reconoce y registra el comportamiento de las personas, los objetos y los hechos.

Es la más exigente técnica de investigación, ya que se debe de tomar nota de todo lo observado pues de no ser así se olvidarían datos que pudieran ser útil como información.

Una desventaja es que el observador debe partir de una posición particular en un espacio físico y social determinado y con una perspectiva limitada

- La observación distante.- No establece el investigador relaciones que puedan afectar su trabajo, la ausencia de interacción entre el observador y el sujeto constituye la característica esencial.

- La observación participativa.- El observador participante es actor del sistema que estudia, trabaja como alguien que forma parte de su vida diaria. Pudiendo notar si la gente "dice lo que quiere decir y quiere decir lo que dice". Algunos de los problemas es que se corre el riesgo de que el observador introduzca en el terreno de observación un comportamiento diferente, así también el investigador adquiere responsabilidades, compromisos y sentimientos que dificultan su objetividad.

- La observación directa.- Se refiere a la observación de comportamiento, tal como ocurre realmente..

- La observación indirecta.- Se refiere a la observación de algún registro del comportamiento pasado.

*** Encuesta:**

Es un conjunto de técnicas destinadas a recoger, procesar y analizar informaciones que se dan en unidades o en personas de un colectivo determinado.

El instrumento de recolección de datos es el cuestionario, se utiliza cuando el estudio requiere de encuestar a una gran población, especialmente para estudios estadísticos.

- El cuestionario

Es un esquema formalizado para recopilar la información de los encuestados, la función del cuestionario es la medición. La información que se obtiene se limita a respuestas escritas de los sujetos ante preguntas preparadas. Pueden ser administrados a un gran número de individuos simultáneamente. Estos pueden ser de varios tipos:

- Pregunta abierta.- Permite que se expresen actitudes generales y pueden ser de gran ayuda para interpretar las preguntas estructuradas.

- Pregunta de selección múltiple.- Se escoge una respuesta, de entre una lista suministrada en la pregunta o a continuación de la misma, se le solicita que escoja una o más alternativas que se le presentan.

- Pregunta dicotómica.- Solamente hay dos posibilidades de respuestas, tales como si o no.

Las técnicas que se utilizan para llevar a cabo los cuestionarios es en forma personal, cuando se le hace directamente a la persona; por correo, cuando se manda la correspondencia con porte pagado para que sea devuelto el cuestionario ya contestado y por teléfono, cuando de una manera rápida se le hacen las preguntas a la persona.

4. DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el desarrollo de esta auditoría se selecciono como método de recolección de datos el cuestionario, porque permite estandarizar la información y facilita su análisis.

Para la elaboración de los cuestionarios, se tomó como base las necesidades de información, con sus respectivas redes que se derivaron de los posibles problemas estableciendo de esta manera nuevas hipótesis para determinar lo que se busca y de quién, determinando las relaciones que se encuentran.

Lo primero que se tomó en cuenta para la elaboración del cuestionario, fue la manera en que va a ser contestado, en este caso, se va a repartir los cuestionarios a los distintos usuarios de la universidad y se van a recoger posteriormente, así que se tratará que las preguntas sean claras para que las contesten con facilidad. Pero según las necesidades son preguntas basadas en hechos y en opiniones.

Se tomó en cuenta que los encuestados tuvieran la información necesaria para responder, que no se sintieran presionados por la información que iban a dar.

Los tipos de preguntas son cerradas y multicotomas (son las que tienen una alternativa fija) y muy pocas preguntas son abiertas. Se escogió este tipo de pregunta para facilitar la clasificación de las respuestas, así como su codificación y análisis.

Se elaboraron dos tipos de cuestionarios, uno para los usuarios en general de la biblioteca y otro para los empleados de la misma, ya que es diferente la percepción, necesidades y conocimiento de la situación que guarda la biblioteca.

Los cuestionarios fueron aplicados a un 5% de la población estudiantil de la UDV (tomando estudiantes y maestros) que hacen uso de los diferentes servicios que se ofrecen en la biblioteca, se tomó ese 5% como muestra representativa, porque el universo es muy homogéneo, no hay gran variación en los comportamientos y opiniones de los usuarios. Para los empleados fue un censo pues sólo trabajan dentro de la biblioteca 8 personas y fueron encuestados en su totalidad.

CUESTIONARIO PARA PERSONAL DE LA BIBLIOTECA

1.- ¿Cómo consideras el espacio existente para la biblioteca?
Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

si la respuesta es insuficiente:

2.- Señala todas las consecuencias de un espacio insuficiente en los aspectos de:

Material _____
Actividades del personal _____
Compra de material _____
Espacio para trabajar _____
Número de personal _____
Acomodo de material _____
Mobiliario _____
Usuarios _____
Otros _____

3.- Señala las causas por las que crees que exista un espacio insuficiente ?

_____ Improvisación del espacio destinado a biblioteca
_____ Mayor demanda a la esperada
_____ Aumento de servicios requeridos
_____ Aumento de personal, material, equipos
_____ Crecimiento no planeado

Otras _____

4.- ¿Cómo consideras el espacio destinado a la sala de lectura?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

5.- ¿Cómo consideras la iluminación de la biblioteca

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

6.- ¿Cómo consideras la ventilación de la biblioteca?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

7.- ¿Cómo consideras el mobiliario de la biblioteca?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

8.- ¿Cómo consideras el acomodo del material?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

9.- ¿Qué consecuencias tiene en tu desempeño el acomodo actual del material? en cuanto:

Tiempo de búsqueda _____
Cantidad de material _____
Trabajo del personal _____
Otras _____

10.- ¿Crees que haya necesidad de comprar más ejemplares?

Si _____ No _____

si la respuesta es si:

11.- ¿En qué áreas?

12.- ¿Conoces en las políticas de préstamo?

Si _____ No _____

13.- ¿Cómo consideras que las políticas de préstamo son:

Excelente _____ Buenas _____ Regular _____ Malas _____

14.- ¿Cuáles políticas cambiarías y porqué:

Préstamo interno _____

Préstamo externo _____

Para alumnos _____

Para maestros _____

Otros _____

15.- ¿Cómo consideras el servicio de fotocopiado?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

16.- Consideras que el cobro de las fotocopias es:

Muy cara _____ Caro _____ Justo _____ Barato _____

17.- ¿Cuáles deficiencias notas en el servicio de fotocopias?

18.- El ambiente de trabajo te motiva?

Si _____ No _____

19.- Jerarquiza del 0 al 10 los factores más importantes y los menos importantes para tu motivación

_____ La relación con los alumnos

_____ Los salarios

_____ La relación con tus compañeros de trabajo

_____ El reconocimiento a tu trabajo

_____ Otros

¿cuáles? _____

20.- Señala cuáles factores son los más sobresalientes para motivarte en el trabajo:

_____ La relación con los alumnos

_____ Los salarios

_____ La relación con tus compañeros de trabajo

_____ El reconocimiento a tu trabajo

_____ Otros

¿cuáles? _____

21.- ¿Qué aspectos te desmotivan?

- La relación con los alumnos
 Los salarios
 La relación con tus compañeros de trabajo
 El reconocimiento a tu trabajo
 Otros

¿cuáles? _____

22.- ¿Cómo consideras la rotación en el personal? (altas y bajas)

Demasiada _____ Regular _____ Poca _____ Nula _____

23.- En caso de ser demasiada Porqué?

24.- ¿Qué opinión crees que tienen los usuarios sobre la biblioteca?

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

Porqué _____

25.- ¿Qué opinión crees que tienen los usuarios sobre el personal?

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

Porqué _____

26.- ¿Qué cambiarías de la biblioteca y por qué?

Actitudes del Personal _____

Actitudes de la Jefatura _____

Políticas _____

Mobiliario _____

Espacio _____

Procedimientos _____

Servicios _____

27.- Consideras que tienes oportunidad de ascender a otros puestos?

Sí _____ No _____

28.- Están definidas tus responsabilidades?

Sí _____ No _____

29.- Piensas que tus responsabilidades están acorde con tus conocimientos y experiencias?

Sí _____ No _____

30.- Piensas que las responsabilidades que actualmente tienes destinadas son demasiadas?

Sí _____ No _____

31.- Se te ha dado alguna vez capacitación?

Sí _____ No _____

32.- En caso de ser la respuesta Sí, señala el tipo de capacitación

33.- La capacitación te ha servido para desempeñar más fácilmente su puesto?

Si _____ No _____

34.- Existen métodos para medir el desempeño?

Si _____ No _____

35.- En caso de ser SI la respuesta, que tipo de métodos existen?

QUESTIONARIO PARA LOS USUARIOS DE LA BIBLIOTECA

1.- ¿Cómo consideras el espacio existente para la biblioteca?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

si la respuesta es regular o malo:

2.- ¿Qué problemas te causa un espacio insuficiente?

3.- ¿Cómo consideras el espacio destinado a la sala de lectura?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

4.- ¿Cómo consideras la iluminación de la biblioteca?

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

5.- ¿Cómo consideras la ventilación de la biblioteca?

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

6.- ¿Cómo consideras el mobiliario de la biblioteca?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

7.- ¿Cómo consideras el sistema de catalogación de material?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

8.- ¿Crees que haya necesidad de comprar más ejemplares?

Si _____ No _____

si la respuesta es si:

9.- ¿En qué áreas?

10.- ¿Conoces las políticas de préstamo?

Si _____ No _____

11.- ¿Cómo consideras las políticas de préstamo:

Excelente _____ Buenas _____ Regular _____ Malas _____

12.- ¿Cuáles políticas de préstamo cambiarías y porqué:

Para alumnos: Interno _____

Externo _____

Para maestros: Interno _____

Externo _____

Otros _____

13.- ¿Cómo consideras el servicio de fotocopiado?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

14.- Consideras que el cobro de las fotocopias es:

Muy caro _____ Caro _____ Justo _____ Barato _____

15.- ¿Qué deficiencias notas en el servicio de fotocopiado?

16.- ¿Que te motiva a asistir a una biblioteca?, Jerarquiza del 0 al 10 los siguientes aspectos:

- La relación con alumnos
- La atención del personal
- Servicios que se ofrecen
- Ambiente de estudio
- Las aptitudes del personal
- El material que poseen
- Otros

¿cuáles?

17.- Señala cuáles aspectos se dan en la biblioteca de la UDV:

- La relación con alumnos
- La atención del personal
- Servicios que se ofrecen
- Ambiente de estudio
- Las aptitudes del personal
- El material que poseen
- Otros

¿cuáles?

18.- ¿Que te desmotiva de la biblioteca de la UDV en cuanto:

- La relación con alumnos
- La atención del personal
- Servicios que se ofrecen
- Ambiente de estudio
- Las aptitudes del personal
- El material que poseen
- Otros

¿cuáles?

19.- ¿Qué opinión tienes sobre la biblioteca en general?

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

Porqué _____

20.- ¿Qué opinión tienes sobre el personal de la biblioteca?

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

Porqué _____

21.- ¿Qué cambiarías de la biblioteca y por qué?

Actitudes del Personal _____

Actitudes de la Jefatura _____

Políticas _____

Mobiliario _____

Espacio _____

Procedimientos _____

Servicios _____

ALGÚN COMENTARIO: _____

Se había preparado una serie de conclusiones y recomendaciones en el proceso de investigación, pero la biblioteca sufrió modificaciones; cambio de lugar, a un edificio nuevo, construido especialmente para la biblioteca.

Esto fue con el fin de que tuviera un lugar diseñado especialmente para una biblioteca de tipo universitario y que cubriera las necesidades tanto de usuarios como de empleados.

Por esta razón se elaboró otro par de cuestionarios (para usuarios y empleados), con preguntas similares a las anteriores.

Las preguntas que se incluyeron en estos cuestionarios son sobre los aspectos que se modificaron al cambiar la biblioteca al nuevo edificio. Así que principalmente se toman aspectos físicos.

También se tomó a un 5 % de la población estudiantil por carrera, y para los empleados también fue un censo.

A continuación se presentan los nuevos cuestionarios:

QUESTIONARIO PARA PERSONAL DE LA BIBLIOTECA

1.- ¿Cómo consideras el nuevo espacio para la biblioteca?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

2.- ¿Cómo consideras el actual espacio destinado a la sala de lectura?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

3.- ¿Cómo consideras la nueva iluminación de la biblioteca?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

4.- ¿Cómo consideras la nueva ventilación de la biblioteca?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

5.- ¿Cómo consideras el mobiliario actual de la biblioteca?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

6.- ¿Cómo consideras el acomodo que tiene actualmente el material?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

7.- ¿Cómo consideras el servicio de fotocopiado?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

8.- ¿Cuáles deficiencias notas en el actual servicio de fotocopias?

9.- El ambiente de trabajo te motiva?

Si _____ No _____

10.- ¿Qué opinión crees que tienen actualmente los usuarios sobre la nueva biblioteca?

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

11.- ¿Qué opinión crees que tienen los usuarios actualmente sobre el personal que labora?

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

12.- Señala los aspectos que cambiarías de la biblioteca y por qué?

Actitudes del Personal _____

Actitudes de la Jefatura _____

Políticas _____

Mobiliario _____

Espacio _____

Procedimientos _____

Servicios _____

13.- Consideras que tienes oportunidad de ascender a otros puestos?

Si _____ No _____

14.- Están definidas tus responsabilidades?

Si _____ No _____

15.- Piensas que tus responsabilidades están acorde con tus conocimientos y experiencias?
Si _____ No _____

16.- Piensas que las responsabilidades que actualmente tienes destinadas son demasiadas?
Si _____ No _____

17.- Se te ha dado alguna vez capacitación?
Si _____ No _____

18.- En caso de ser SI la respuesta, señala el tipo de capacitación: _____

19. _____ - La capacitación te ha servido para desempeñar más fácilmente tu puesto?
Si _____ No _____

20.- Existen métodos para medir el desempeño?
Si _____ No _____

21.- En caso de ser SI la respuesta, que tipo de métodos existen?

ALGÚN COMENTARIO: _____

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

CUESTIONARIO PARA LOS USUARIOS DE LA BIBLIOTECA

1.- ¿Cómo consideras el espacio actual para la biblioteca?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

2.- ¿Cómo consideras el espacio destinado actualmente a la sala de lectura?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

3.- ¿Cómo consideras la nueva iluminación de la biblioteca

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

4.- ¿Cómo consideras la actual ventilación de la biblioteca?

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

5.- ¿Cómo consideras el nuevo mobiliario de la biblioteca?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

6.- ¿Cómo consideras el sistema de consulta y catalogación de material? (por computadora)

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

7.- ¿Cómo consideras las actuales políticas de préstamo:

Excelente _____ Buenas _____ Regular _____ Malas _____

8.- ¿Cómo consideras el actual servicio de fotocopiado?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

9.- ¿Qué opinión tienes sobre la biblioteca en general?

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

10.- ¿Qué opinión tienes sobre el personal de la biblioteca?

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

ALGÚN COMENTARIO: _____

5.1.3. ETAPA DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

Al aplicar los cuestionarios se obtuvieron diferentes resultados, los cuales se tabularon, clasificaron y ordenaron en diferentes elementos y subelementos como sigue:

Por ejemplo el elemento: Infraestructura física tiene como subelementos: espacio de la biblioteca, espacio de la sala de lectura, iluminación, ventilación y mobiliario.

ELEMENTO Infraestructura física.

SUBELEMENTOS:

Espacio de biblioteca

Espacio de sala de lectura

Iluminación de la biblioteca

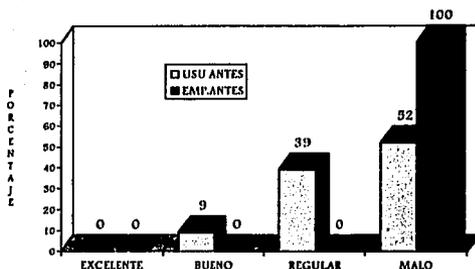
Ventilación de la biblioteca

Mobiliario de la biblioteca

A continuación se presentan las gráficas que muestran los resultados de la investigación antes y después de los cambios sufridos en la Biblioteca de la Universidad Don Vasco.

**Figura 1. ELEMENTO: INFRAESTRUCTURA FISICA
SUBELEMENTO: ESPACIO DE LA BIBLIOTECA**

ANTES:

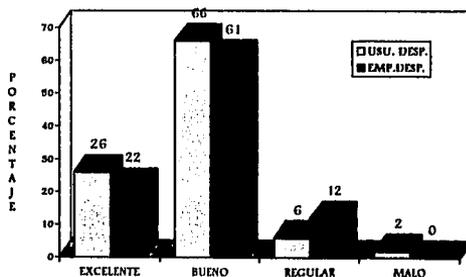


En esta gráfica se puede observar la diferencia en la opinión con respecto al espacio destinado a la biblioteca tanto de los usuarios como de los empleados.

Es de hacer notar que antes del cambio los empleados opinaban que era totalmente MALO con un 100% el espacio, ya que el material existente dentro de la biblioteca es demasiado, así como los servicios que se atienden y por la falta de espacio se estropean las actividades.

Los usuarios se inclinaban también a opinar que el espacio era MALO, manifestaban que había falta diferentes tipos de espacios para la realización de trabajos.

DESPUES:



Ahora tanto los empleados como los usuarios en un 66% opinan que es BUENO el nuevo espacio destinado a la biblioteca, además de notarse gran tendencia hacia el mejoramiento.

**METODOLOGIA DE LAS APRECIACIONES (EXCELENTE, BUENO, REGULAR Y MALO)
DADAS ANTERIORMENTE.**

Para poder evaluar los diferentes elementos y subelementos de la biblioteca se utilizó una escala de evaluación mediante la cual se asignan valores cuantificables a fin de hacer objetivas las apreciaciones o calificativos a cada uno de los elementos y subelementos investigados.

ESCALA DE EVALUACIÓN

PUNTOS	APRECIACION	RANGOS
5	Malo	0 a 500 puntos
10	Regular	501 a 1000 puntos
15	Bueno	1001a 1500 puntos
20	Excelente	1501 a 2000 puntos

Si se consideran que el 100% de las respuestas fue en un sentido excelente se tendría el siguiente resultado:

$$20 \text{ puntos} \times 100\% = 2000$$

Como se indica en la gráfica que muestra los resultados respecto al espacio antes del cambio según respuestas de los usuarios se tiene que:

APRECIACION	RESPUESTAS	PUNTOS	TOTAL
Excelente	0%	20	0
Bueno	9%	15	135
Regular	39	10	390
Malo	52	5	260
TOTAL	100	0	785

Por lo que dichos puntos caen en el rango de REGULAR

En la gráfica que muestra los resultados del espacio antes del cambio según respuestas de los empleados se tiene que:

APRECIACION	RESPUESTAS	PUNTOS	TOTAL
Excelente	0%	20	0
Bueno	0	15	0
Regular	0	10	0
Malo	100	5	500
TOTAL	100	0	500

Por lo que dichos puntos caen en el rango de MALO.

Si sumamos el total de puntos resultantes de la investigación con empleados y usuarios se tiene:

$$785+500 = 1285$$

Que dividido entre 2 se tiene como resultado 642.5 que cae en el rango de REGULAR según la escala.

De igual manera y como se indica en la segunda gráfica que muestra los resultados respecto al espacio después del cambio de la biblioteca, según las respuestas de los usuarios se tiene que:

APRECIACION	RESPUESTAS	PUNTOS	TOTAL
Excelente	26	20	520
Bueno	66	15	990
Regular	6	10	60
Malo	2	5	10
TOTAL	100	0	1580

Por lo que dichos puntos caen en el rango de EXCELENTE

En la gráfica que muestra los resultados del espacio después del cambio según respuestas de los empleados se tiene que:

APRECIACION	RESPUESTAS	PUNTOS	TOTAL
Excelente	22%	20	440
Bueno	61	15	915
Regular	12	10	120
Malo	0	5	0
TOTAL	100%	0	1475

Por lo que dichos puntos caen en el rango de BUENO.

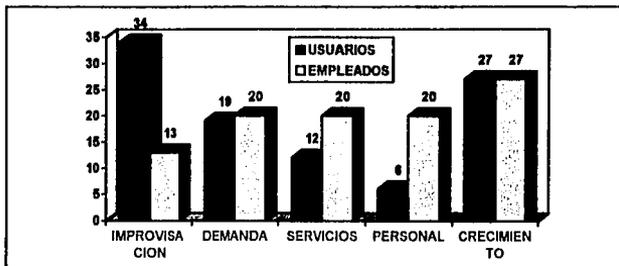
Si sumamos el total de puntos resultantes de la investigación con empleados y usuarios después del cambio se tiene:

$$1580 + 1475 = 3055$$

Que dividido entre 2 se tiene como resultado 1527.5 que cae en el rango de EXCELENTE.

Con la finalidad de hacer práctica la presentación en las siguientes gráficas no se presentará la metodología con la aclaración de que esta se siguió para evaluar cada uno de los subelementos y elementos.

Figura 2. POSIBLES CAUSAS DE UN ESPACIO INSUFICIENTE DE LA BIBLIOTECA ANTIGUA

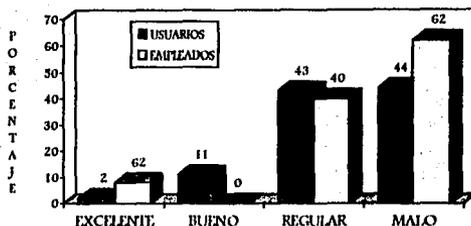


Dentro de las posibles causas de un espacio insuficiente se ve la opinión de los usuarios donde (de derecha a izquierda) el 34% opinaba que se da por una improvisación del espacio destinado a la biblioteca, el 19% a que ahora existe una mayor demanda a la esperada, un 12% que ha existido un aumento en la diversificación de los servicios, un 6% por el aumento de personal, material y equipo; por otra parte el 27% opino que era por un crecimiento no planeado.

Las causas de un espacio insuficiente según los empleados es: 13% la improvisación del espacio destinado a la biblioteca, 20% que hay más demanda a la esperada, así como el aumento de servicios y aumento de personal, pero es considerado principalmente el crecimiento no planeado con 27%.

Figura 3. ELEMENTO: INFRAESTRUCTURA FISICA
 SUBELEMENTO: ESPACIO DE LA SALA DE LECTURA

ANTES:

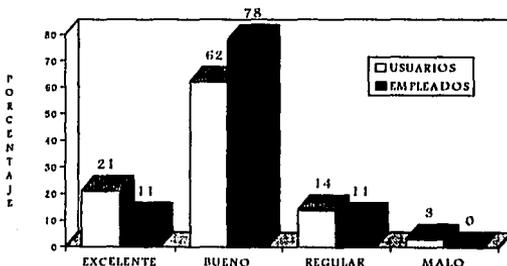


Respecto al espacio destinado a la sala de lectura. Se nota un gran cambio de opinión, tanto de los usuarios como de los empleados.

ANTES los usuarios opinaban principalmente que el espacio era malo con 62% y regular con 40% principalmente, en los empleados también predomina malo y regular con 44% y 43% respectivamente. Estas respuestas son porque existían las llamadas "hora pico" cuando se llenaba la biblioteca y no estaban cómodos los usuarios y los empleados se sentían abrumados al sentir toda la gente impaciente de ser atendida.

El resultado según la escala es de: REGULAR.

DESPUES:

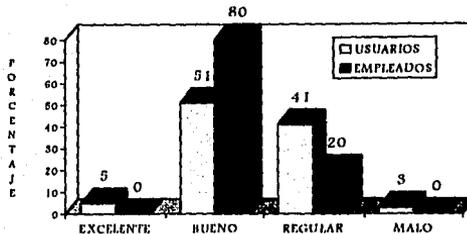


Después del cambio a la nueva Biblioteca se ve la tendencia tanto de los usuarios como de los empleados que se concentra en BUENO con 62% y 78% respectivamente. Con el nuevo edificio existe un espacio mas grande y dividido para los diferentes servicios que ofrece la biblioteca.

El resultado cae en el rango de BUENO según la escala.

**Figura 4. ELEMENTO: INFRAESTRUCTURA FISICA
SUBELEMENTO: ILUMINACION DE LA BIBLIOTECA**

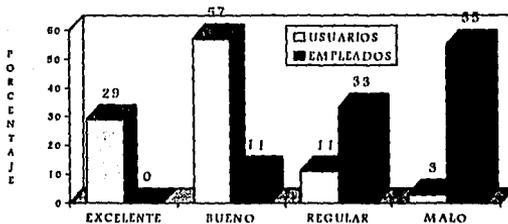
ANTES:



Antes se veía una concentración en BUENO de los usuarios con 51% y 80% de los empleados.

Se tiene $1290+1400=2690$ que dividido entre 2 es= 1345 que cae en el rango de BUENO.

DESPUES

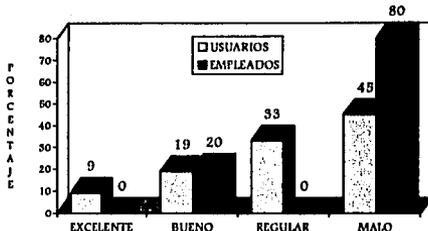


En esta gráfica se ve la divergencia en las opiniones, pues los empleados se inclinan hacia una opinión de malo con 55%, ellos saben cuantas luces se necesitan prender, como se deben acomodar las cortinas a cada hora del día (por lo que las tienen que estar moviendo); todo esto para satisfacer las necesidades de los usuarios que al tener la luz necesaria opinan en un 57% que es buena y un 29% que es excelente.

La opinión de la iluminación después del cambio cae en el rango de: BUENO.

Figura 5. ELEMENTO: INFRAESTRUCTURA FISICA
SUELEMENTO: VENTILACION-DE LA BIBLIOTECA

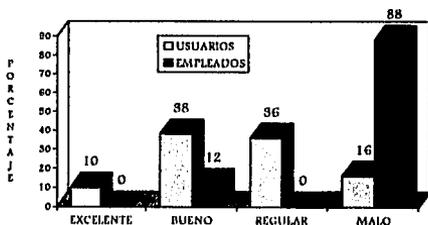
ANTES:



Los usuarios opinaban que era regular un 33% y mala con un 45% y los empleados opinan que la ventilación es mala con 80%. Esta opinión era porque el espacio de la biblioteca era muy poco, las ventanas escasas y además el uso de máquinas copiadoras y computadoras provocaban un ambiente más pesado de trabajo acentuando el problema de la falta de ventilación y calor dentro de la biblioteca.

Se tiene como resultado 770 que cae en el rango de REGULAR según la escala.

DESPUES:

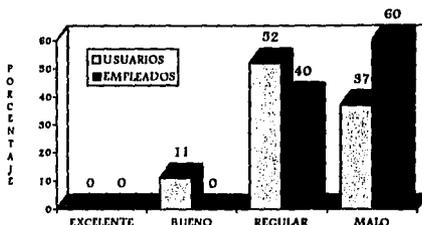


Los usuarios que la ventilación de la nueva biblioteca es buena en un 38%, y regular con 36%. En cambio los empleados siguen opinando principalmente que es mala con un 88%. Ahora persiste el problema, ya que las ventanas están dispuestas de manera incomoda y no satisface las necesidades.

La ventilación de la nueva biblioteca es REGULAR según empleados y usuarios.

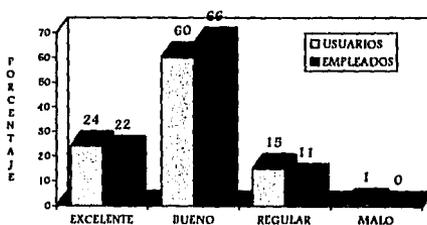
Figura 6. ELEMENTO: INFRAESTRUCTURA FISICA
 SUBELEMENTO: MOBILIARIO DE LA BIBLIOTECA

ANTES:



Las opiniones de los usuarios son de 0% en excelente, 11% en bueno, 52% en regular y 37% en malo. Las opiniones de los empleados no varían mucho con respecto a los usuarios con 40% en regular y 60% en malo. Las opiniones de antes se concentran en regular y malo, ya que el mobiliario no era de medidas y características específicas para una biblioteca, era incomodo e improvisado para el propósito de crear un ambiente de estudio confortable y agradable. El mobiliario cae en el rango de: REGULAR.

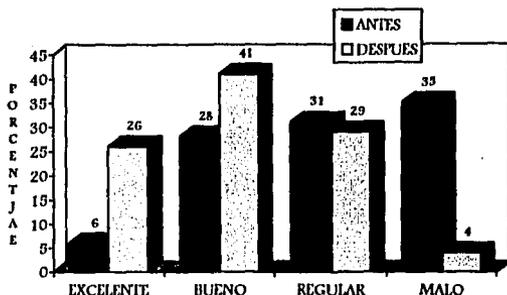
DESPUES:



Hoy en día en la Biblioteca el mobiliario utilizado es nuevo y de características standard para bibliotecas y eso se nota en la similitud de las opiniones expresadas por usuarios y empleados donde se concentran en 60% como bueno y con una tendencia hacia excelente. Cae en el rango de EXCELENTE.

Se nota mucha mejoría en este aspecto con la nueva biblioteca.

Figura 7. ELEMENTO: ORGANIZACION
 SUBELEMENTO: CATALOGACION DEL MATERIAL (SOLO USUARIOS)



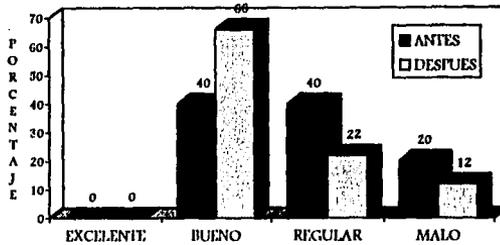
Cuestionando la opinión sobre catalogación de material únicamente por lo usuarios se consideró antes, el 6% excelente, el 28% bueno, el 31% Regular, y el 35% malo.

La razón por la que los usuarios consideran en su mayoría que es regular y malo es porque tardaban mucho tiempo en localizar el material existente, ya que existía una forma de catalogación llevado por carpetas que es obsoleto, además, algunos libros no se encuentran en las áreas donde deberían ubicarse, todo esto contribuye al descontento del usuario respecto a la clasificación y catalogación existente en la biblioteca.

Después de la implantación del sistema de catalogación por computadora cambia las opiniones entre excelente con 25.6%, bueno con 41%, regular con 29%, principalmente. Esto es porque se encuentra en forma primaria básica, además no se ha dado capacitación suficiente para que se explote al máximo el banco de información.

Se evalúa este subelemento tomando en cuenta el antes y después y tiene 1317.5 puntos que cae en el rango de BUENO.

**Figura 8. ELEMENTO: ORGANIZACION
 SUBELEMENTO: ACOMODO DEL MATERIAL (EMPLEADOS)**



Dentro de la biblioteca está acomodado el material por áreas, tipo de material y en algunas ocasiones por tamaño, los empleados que son los que tienen contacto directo con los libros, por los préstamos, la catalogación y el mantenimiento, opinaban que el acomodo es un 40% bueno, un 40% regular y el 20% opinó que era malo.

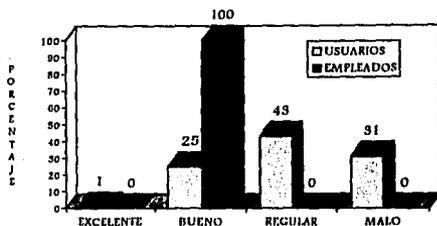
Este tipo de resultado era influenciado por otros factores como puede ser el espacio destinado al área de biblioteca y la forma de catalogación existente.

Ahora es más grande el espacio para la biblioteca y se ve un poco el cambio de opinión dando un 66% para bueno, un 22% para regular y un 12% para malo. Estas opiniones son porque piensan que pudieran estar distribuidos los espacios de otra forma y ser más eficiente.

La catalogación cae en BUENO según la escala.

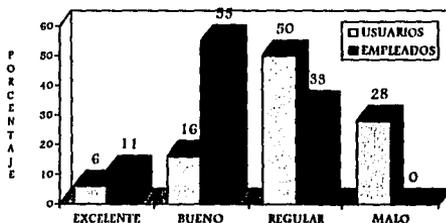
Figura 9. ELEMENTO: ORGANIZACION
 SUBELEMENTO: SERVICIO DE FOTOCOPIADO

ANTES:



En esta gráfica se ve una diferencia muy marcada entre usuarios y empleados. En cuanto a los usuarios se dispersa la opinión entre bueno con 25%, regular con 43% y malo con 31%, en cambio los empleados opinaban que el servicio de fotocopiado era bueno, su opinión es porque ellos son los que trabajan las máquinas y por lo tanto las explotan al máximo para prestar el servicio. Se evalúa este subelemento como BUENO.

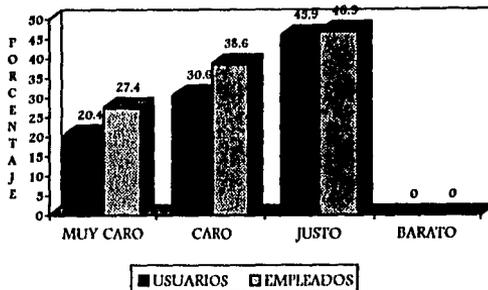
DESPUES:



Antes y después los usuarios tienen una concentración mayor en Regular, con 43% y 50% respectivamente, pues opinan que existen muy pocas máquinas y por esa razón se crean políticas que les molesta.

Ahora han cambiado las opiniones de los empleados y son más variables. Se inclina hacia Bueno y Regular con 55% y 33%, esto es porque ya se cuenta con mayor espacio para máquinas, se puede atender a más gente y existe más personal. La opinión del servicio de fotocopia es el mismo antes que después: BUENO.

Figura 10. ELEMENTO: ORGANIZACION
 SUBELEMENTO: PRECIO DE FOTOCOPIAS



Respecto a esta gráfica de la opinión de los usuarios sobre el cobro de las fotocopias el 36% consideró que era muy caro, el 56% caro, el 8% que era justo y nadie optó por decir que era barato.

Este cambio de opiniones es porque los usuarios dicen que el servicio de fotocopiado debería ser de ayuda para los estudiantes, no de negocio, pues en otros lugares sacan las copias a un precio menor en un 100% o un 50%, así que esto se hace un punto de comparación para decir que es caro.

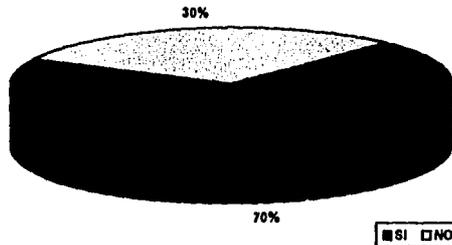
Los empleados dicen que es justo porque saben la calidad de las fotocopias que sacan, conocen los diferentes costos de la materia prima utilizada para este fin y el tipo de máquinas con que se cuenta y sus costos de mantenimiento.

En este caso se utiliza la escala de evaluación a la inversa, donde muy caro tiene un valor de 0 puntos, caro de 5 puntos, justo de 15 puntos y barato de 20 puntos.

Evaluando el cobro según los usuarios y empleados es: REGULAR

Figura 11. ELEMENTO: ORGANIZACION
SUBELEMENTO: CONOCIMIENTO DE POLITICAS

USUARIOS:



Esta gráfica representa en forma afirmativa o negativa del conocimiento de las políticas de préstamo por parte de los usuarios en donde el 70% si las conoce y el 30% no las conoce.

EMPLEADOS:

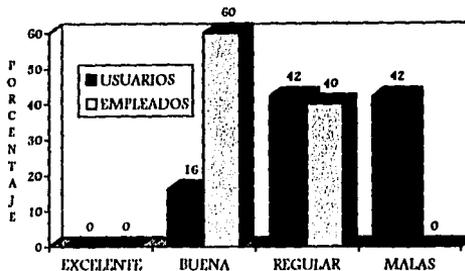


En esta misma pregunta para los empleados se obtuvo de una manera obvia que el 100% de los mismos conocen las políticas de préstamo.

En proporción y por el uso que se hace del departamento de biblioteca se ve que el 30% que desconoce las políticas es una cifra realmente alta.

La cantidad de usuarios que conocen las políticas de préstamo es MALO.

**Figura 12. ELEMENTO: ORGANIZACION
SUBELEMENTO: POLITICAS DE PRESTAMO**



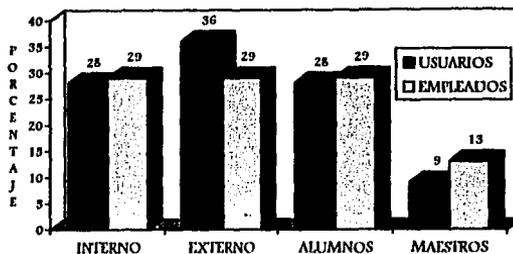
En la interpretación de esta gráfica, la opinión que tienen los usuarios sobre las políticas de préstamo el 16% las considera buenas, el 42% regular y otro 42% como malas, nadie las consideró excelente.

Según los empleados el 60% las ve buenas, y el 40% como regular.

Se puede ver que son opiniones muy encontradas entre los usuarios y los empleados, pero esto es consecuencia del gran desconocimiento de las mismas por parte de los usuarios y que de la misma manera influye en el resultado de la siguiente figura (13) sobre los cambios que harían sobre las políticas de préstamos. En cuanto a los empleados, ellos conocen al 100% las diferentes políticas existentes y opinan en su mayoría que son buenas y así mismo los cambios que harían serían menores.

Según las características de las políticas de préstamo para Usuarios como para Empleados cae en el rango de BUENO.

Figura 13. ELEMENTO: ORGANIZACION
 SUBELEMENTO: CAMBIO EN POLITICAS DE PRESTAMO



En los resultados obtenidos y mostrados en esta gráfica los cambios para las políticas de préstamo tanto usuarios como empleados realizarían cambios en más o menos la misma proporción:

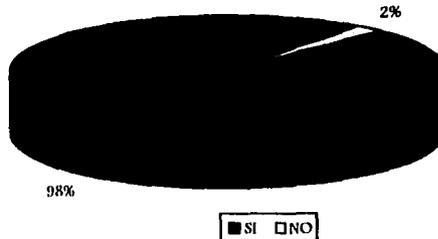
Los usuarios cambiarían en un 27% las políticas internas, un 35% en políticas externas, el 28% en políticas para alumnos y un 9% en políticas para maestros.

Los empleados cambiarían en un 29% las políticas de préstamo interno, el 29% en préstamo externo, el 29% en préstamos a alumnos y el 14% en maestros.

En sí opinan que las políticas deberían ser más accesibles, pues los libros están en una biblioteca para ser utilizados, así como para hacer uso externo de ellos, que no sólo sea este servicio para los que realizan tesis y sin tantos trámites. Así como para los maestros que no tengan que pasar por tantas firmas para hacer uso del material, y que todo lo existente se pueda disponer tanto por alumnos y maestros.

FALLA DE ORIGEN

Figura 14. ELEMENTO: ORGANIZACION
SUBELEMENTO: NECESIDAD DE COMPRAR MAS MATERIAL (USUARIOS, EMPLEADOS)



Para esta pregunta se tuvieron sólo dos opciones de respuesta donde Si se queda con un 98% de aprobación para la compra de más ejemplares, y el resto el 2% para no comprar más ejemplares.

En esta respuesta tanto los usuarios como los empleados consideraron que es necesario la compra de más material de préstamo, ya que no se cuenta con muchos duplicados y tampoco con diversidad de materiales. La razón principal por la que no se compra más material es por que existía un espacio muy reducido para la biblioteca.

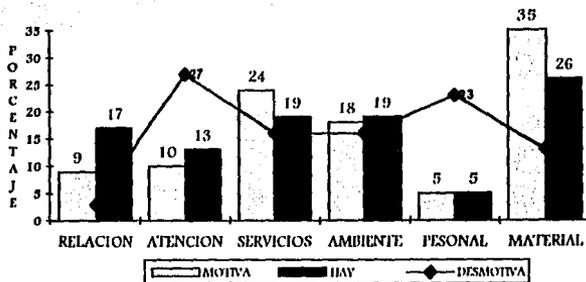
Ahora que existe más espacio en la nueva biblioteca y si se cuenta con presupuesto puede aumentar el acervo.

En este caso para darle valoración, se ve que la respuesta dada como Si toma un valor de 100 y la respuesta de no de 0.

Así que se cuenta con una cantidad de material REGULAR.

FALLA DE ORIGEN

Figura 15. LO QUE MOTIVA A LOS USUARIOS A ASISTIR A LA BIBLIOTECA



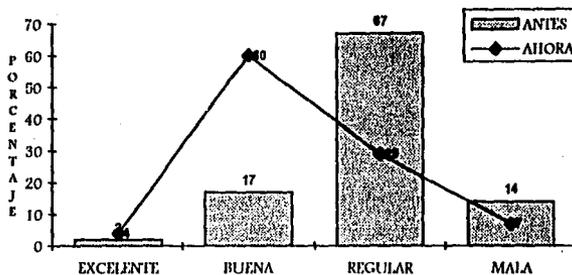
En esta gráfica se ven las distintas características que motivan a un usuario a asistir a una biblioteca en general, lo que ellos al hacer uso de la biblioteca de la Universidad Don Vasco encuentran y lo que les desmotiva que se da en esta biblioteca.

Aquí se ve que se encuentra la atención a los servicios existentes, el material que posee la biblioteca y el ambiente de trabajo que se observa en la misma, esto los motiva y realmente se encuentra, pero a la vez los desmotiva, lo que necesitan existe pero de la manera o de la calidad que ellos exigen.

Se puede ver que realmente les desmotiva la atención que reciben por parte del personal que labora en este departamento, pero no es un factor determinante como para dejar de asistir o hacer uso de los servicios y material existentes.

FALLA DE ORIGEN

Figura 16. ELEMENTO: IMAGEN DE LA BIBLIOTECA
 SUBELEMENTO: OPINION DE LOS USUARIOS SOBRE LA BIBLIOTECA EN GENERAL



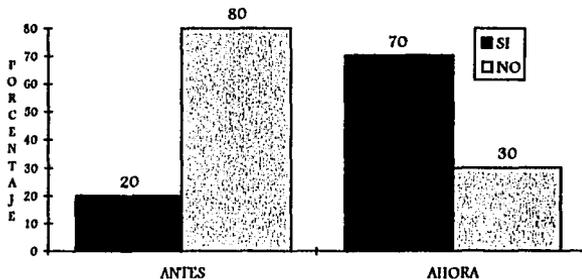
En esta gráfica se observan los siguientes resultados: los usuarios opinaban que era la biblioteca excelente en un 2%, buena en un 17%, regular en un 67% y un 14% como mala.

Ahora la opinión cambia significativamente 4% como excelente, 60% como buena 29% regular y 7% mala.

Las opiniones dadas anteriormente como las de ahora son afectadas por la eficiencia o deficiencia de los servicios, material, por las características que anteriormente fueron evaluadas.

Estas opiniones caen en el rango de BUENO según la escala.

**Figura 17. ELEMENTO: ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
SUBELEMENTO: MOTIVACION EN EL CENTRO DE TRABAJO (EMPLEADOS)**



En la gráfica se ve que el personal que labora en la biblioteca no se encontraba motivado en su trabajo, pues el 80% de ellos optó por la respuesta de NO y sólo el 20% dijo que sí se sentía motivado.

Ahora ha cambiado notablemente este aspecto, el 70% si se siente motivado y el 30% no.

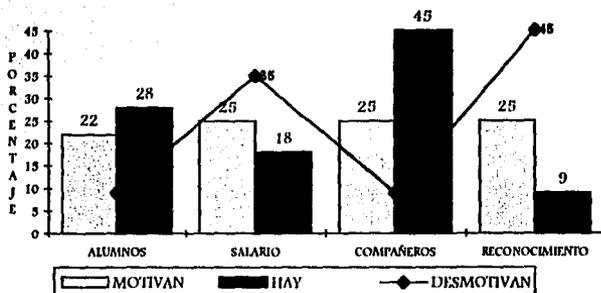
Esta figura se complementa con la siguiente. (figura 18).

Para esta valoración se le da a SI 20 puntos y al NO 5 puntos que serían el rango de excelente y malo.

La motivación dentro de la biblioteca para el personal es: BUENA segun la escala.

FALLA DE ORIGEN

Figura 18. FACTORES MOTIVANTES DE LOS EMPLEADOS

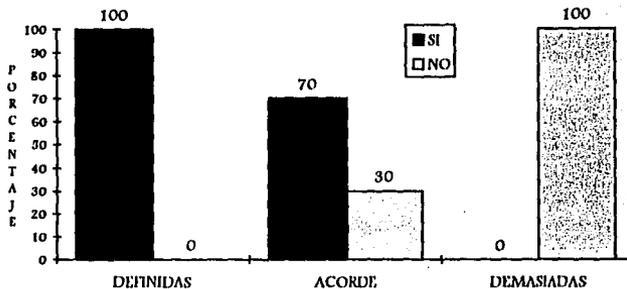


En esta gráfica se pueden ver los factores que motivan en sí a los trabajadores de la biblioteca, opinaron que todos los factores expresados motivan en una proporción más o menos igual, pero que en realidad sólo la relación entre sus mismos compañeros de trabajo y la relación con los alumnos son lo que realmente se encuentra en su lugar de trabajo.

Teniendo por otra parte que les desmotiva totalmente el reconocimiento a su trabajo, donde ellos sienten que necesitan también ser reconocidos y motivados psicológicamente para seguir desarrollando su trabajo, que no sólo reciban fiscalización de su desempeño. También los salarios son desmotivantes para los empleados, pues su trabajo no es remunerado de la manera en que ellos piensan que sería lo justo.

FALLA DE ORIGEN
FALLA DE ORIGEN

Figura 19. ELEMENTO: ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
SUBELEMENTO: RESPONSABILIDADES DE LOS EMPLEADOS



En esta gráfica se ven las opiniones de los empleados sobre las responsabilidades que tienen de su área de trabajo.

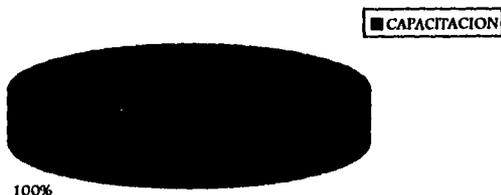
Ellos dicen que sus responsabilidades están bien definidas en un 100%. Que las diferentes actividades o responsabilidades asignadas son de acuerdo a sus conocimientos y experiencias dicen en 70% que sí y el 30% que no.

Y que sus responsabilidades no son demasiadas.

Esto es importante analizarlo pues demuestra en forma sencilla, que los empleados saben cómo realizar su trabajo y lo que tienen que hacer. Así no hay confusiones o traslape de actividades.

Se puede tomar como organización de los trabajadores como BUENA

**Figura 20. ELEMENTO: ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
SUBELEMENTO: CAPACITACION DE LOS EMPLEADOS**



Los empleados dicen que han recibido constantemente capacitación.

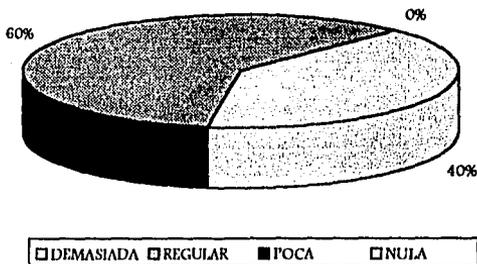
El tipo de capacitación que han recibido es sobre el uso de las computadoras, fotocopadoras y sobre el desarrollo de su trabajo.

Por consiguiente también opinan que esto les ha servido para desempeñar de una manera más eficiente y mejor sus actividades dentro de la biblioteca.

La capacitación es EXCELENTE

FALLA DE ORIGEN

Figura 21. ELEMENTO: ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
SUBELEMENTO: ROTACION DEL PERSONAL



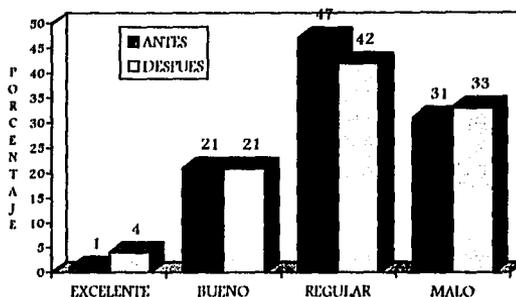
En esta gráfica los empleados consideran un 40% demasiada rotación del personal y un 60% regular.

Aunque es representativo que opine un 40% que hay demasiada rotación, dejando los aspectos de poca y nula, se ve que es porque es un departamento muy chico que en si, maneja muy poco personal (dentro de procesos técnicos existen 3 personas y para atención al público 6 <actualmente>), se ve que cambios de una persona en menos de un año es demasiada rotación.

En este aspecto los términos de eficiencia toman los siguientes valores: para demasiada 5 puntos, para regular 10, para poca 15 y para nula 20.

Así que se obtiene REGULAR.

Figura 22. ELEMENTO: IMAGEN DE LA BIBLIOTECA
 SUBELEMENTO: OPINIÓN DE LOS USUARIOS SOBRE LOS EMPLEADOS DE LA BIBLIOTECA



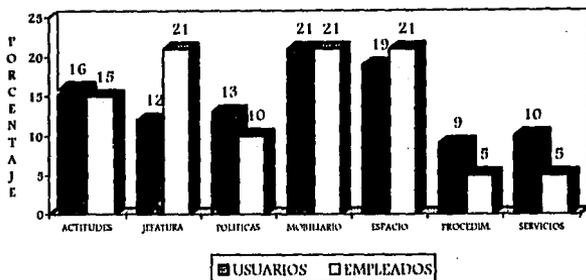
En esta gráfica se ve la opinión que tenían los usuarios sobre el personal que labora dentro de la biblioteca, el 1% opinaba que era excelente, el 21% buena, 47% regular y el 31% mala.

Ahora la opinión no varía % excelente, 21% buena, 42% regular y 33% mala.

Se puede notar en algunos comentarios que se obtuvieron que no es todo el personal en general, sino que está influenciado y sujeto a normas que tienen que cumplir, que a la vez son los factores que les desagradan a los usuarios de la biblioteca.

La opinión sobre los empleados es de REGULAR.

Figura 23. CAMBIAR DE LA BIBLIOTECA



Como parte final del análisis se observa en esta gráfica lo que a empleados y usuarios les gustaría que cambiara de la biblioteca.

Vemos que es de la misma intensidad la necesidad de cambio de mobiliario existente en la biblioteca. Los empleados resienten de una manera más directa las actitudes de la jefatura que ellos también cambiarían, así como el espacio de su lugar de trabajo.

Se puede decir que en general lo que son procedimientos, políticas y servicios si se cambiarían algunos aspectos pero no hay demasiada in conformidad sobre ellos.

Y de una manera interesante se ve que tanto personal como los usuarios cambiarían las actitudes del personal, los usuarios por recibirlos directamente y los empleados por esforzarse en dar un mejor servicio.

Como parte de la evaluación que se está realizando, se necesita clasificar los elementos y los componentes que integran a cada elemento, para lograr tener un panorama general y sacar resultados generales.

Se necesita descomponer las funciones, y para eso se tomará la clasificación que hace William P. Leonard. (Leonard, William P. : 1981: p. 85)

ELEMENTO Infraestructura física.

	ANTES	DESPUES
Espacio de la biblioteca	MALO	BUENO
Espacio de la sala de lectura	REGULAR	BUENO
Iluminación de la biblioteca	BUENO	BUENO
Ventilación de la biblioteca	REGULAR	REGULAR
Mobiliario de la biblioteca	REGULAR	EXCELENTE

Para obtener esta apreciación se hizo de igual manera que para cada uno de los elementos por separado, y dividiendo el resultado final entre los grados de excelencia.

Así como conclusión se puede obtener que antes la infraestructura física de la biblioteca según los usuarios y los empleados es de REGULAR, después del cambio de biblioteca el resultado es de BUENA.

Quedando el elemento de infraestructura física según la escala cae en BUENO

ELEMENTO: Organización

	USUARIOS	EMPLEADOS
Catalogación del material	BUENO	
Acomodo del material		BUENO
Compra de material	BUENO	BUENO
Conocimiento de préstamos	MALO	EXCELENTE
Crítica general de políticas	BUENO	BUENO
Servicio de fotocopiado	BUENO	BUENO
Precio de fotocopias	REGULAR	REGULAR

Para sacar resultado general obtenemos:

Una organización de servicios REGULAR

ELEMENTO: Administración de Recursos Humanos

Motivación del personal	BUENO
Rotación del personal	REGULAR
Responsabilidades	BUENO
Capacitación	EXCELENTE

Según los empleados la administración de Recursos Humanos dentro del departamento de biblioteca es BUENA.

ELEMENTO: Imágen de la Biblioteca por Usuarios

	ANTES	DESPUES
Opinión de la biblioteca	REGULAR	BUENO
Opinión sobre el personal	REGULAR	REGULAR

Se toma la imágen expresada por los usuarios como REGULAR

CONCLUSIONES

Según la redes trazadas de causa-efecto definidas en el capítulo 5 y relativo al desarrollo de la auditoría que muestran las opiniones hipotéticamente válidas

Después de analizar los resultados de los cuestionarios se llega a las siguientes conclusiones:

◆ DE LA INFRAESTRUCTURA DE LA BIBLIOTECA

Se dispone de un nuevo edificio para la biblioteca que cuenta con espacios suficientes, la disposición de la recursos tecnológicos es el adecuado, así como el acomodo de su acervo bibliográfico, como consecuencia mayor satisfacción entre el personal y el usuario.

◆ DE LA ADMINISTRACIÓN

No se registraron cambios significativos en el proceso administrativo de la biblioteca ni redefinición de los objetivos ni de los mecanismos para su cumplimiento.

Se comprobó la hipótesis de la necesidad de que a nivel de la alta gerencia se fijen políticas y se definan estrategias para superar los servicios proporcionados.

◆ DE LOS USUARIOS:

Se ratificó que los usuarios limitan su asistencia a la biblioteca como consecuencia de las incomodidades, su insatisfacción en los servicios, la falta de motivación y el rechazo a las actitudes del personal y de los procedimientos para satisfacer sus necesidades.

◆ DEL PERSONAL:

No se cuenta con personal experto en biblioteconomía que coordine el proceso técnico y proporcionar los servicios al público. La duplicidad de responsabilidades que arrojó el estudio es un factor de conflicto entre el personal y de éste con los usuarios.

RECOMENDACIONES

Rediseñar el sistema de administración para que este sea flexible, se anticipe al crecimiento de la demanda y se optimise la prestación de los servicios y recursos con los que cuenta la biblioteca. Para esto se propone el diseño de un organigrama en bisagra por su flexibilidad y por ser un facilitador de la participación y la comunicación. (Se anexa organigrama).

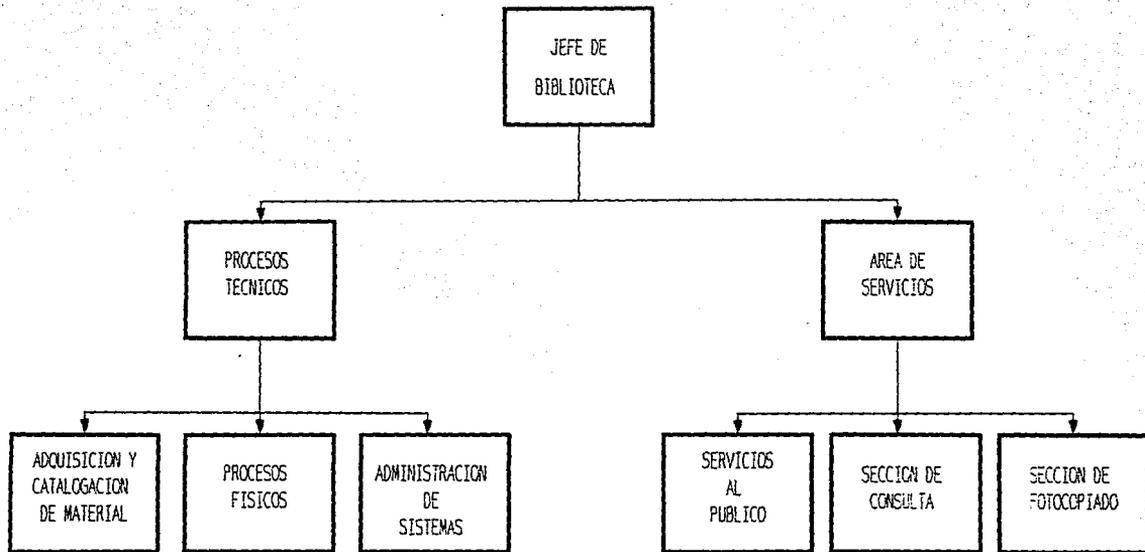
A continuación se hace un análisis departamental de acuerdo a las recomendaciones estructural.

♦ LA AUTORIDAD DENTRO DE LA BIBLIOTECA:

En la actualidad se cuenta con dos funcionarios cuyas actividades y responsabilidades las realizan en forma independiente por lo que se propone el nombramiento de un jefe de biblioteca que coordine las actividades de los actualmente encargados para evitar el conflicto y la duplicidad de mando detectados.

El perfil de la autoridad que se propone independientemente de las licenciaturas y maestrías que cumpla deberá ser experto en biblioteconomía.

Se propone redefinir las responsabilidades del departamento de procesos técnicos y el de servicios al público, los que tendrán comunicación horizontal entre ellos y vertical con la jefatura del servicio.



Para que el departamento de servicios y el departamento de procesos técnicos sean eficientes se propone se facilite al personal de cada uno de los servicios la formación de licenciados o maestros con lo que se estará en posibilidades de contar con personal capacitado en todo momento.

◆ DEL DEPARTAMENTO TECNICO

AREA DE SELECCIÓN ADQUISICIÓN DEL MATERIAL:

En lo que se refiere la selección se propone que participe un Comité de Biblioteca formado por Profesores, Investigadores, Alumnos y bibliotecario de la universidad, que para desarrollar sus actividades tome en cuenta la bibliografía de los planes y programas de estudio, así como el material requerido para investigación y extensión cultural. Las adquisiciones si serían totalmente de la responsabilidad de la persona encargada de ésta área, que realizará las requisiciones y verificará el material que se recibe.

Para esta área se propone la actualización y reforzamiento de habilidades y destrezas en administración básica y biblioteconomía en general.

AREA DE CATALOGACION, CLASIFICACION Y CODIFICACION:

En esta área, aparte de las actividades que actualmente se desarrollan eficientemente, se propone que se efectúe la conservación y mantenimiento del material, que esta área sea dotado de equipo suficiente para que allí se efectúe la encuadernación y reparación de libros. Esto es por el costo-beneficio que se puede obtener de que esta actividad se desarrolle dentro de la biblioteca.

El perfil será de licenciatura en biblioteconomía con los conocimientos necesarios de encuadernación, diseño y demás funciones inherentes a la definición del puesto.

ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMÁTICA:

Esta actividad al depender del departamento técnico desarrollará todo el proceso de informática, que consiste en la captura de las existencias y las nuevas adquisiciones que alimentaran el banco de datos, el mantenimiento del banco, entre otras. De igual manera la capacitación del uso de las máquinas y el sistema utilizado en la biblioteca.

Esta actividad demanda de una vigilancia para evitar la caída del sistema, mal uso de la red y el establecer planes de contingencia.

El responsable del sistema será una persona con licenciatura en informática o ingeniería en sistemas..

♦ DEPARTAMENTO DE SERVICIOS AL PÚBLICO:

Este departamento es de vital importancia por ser la parte operativa de los servicios de biblioteca, consecuentemente, el responsable deberá ser un experto en Biblioteconomía con un elevado sentido de responsabilidad y relaciones humanas.

SERVICIOS DE PRESTAMO:

Esta actividad es el reflejo de todo lo que se realiza dentro de la biblioteca, es la imagen de una biblioteca con un buen o mal servicio, expongo de manera detallada su estado actual y lo que se propone:

+ Préstamos Internos.-

PROCEDIMIENTO ACTUAL.- Se llena una solicitud de préstamo con los datos del solicitante y entrega de su credencial actualizada.

PROPUESTA.- Se anexa el nuevo formato que se adapta a la nueva clasificación que tiene la biblioteca y que facilitará la localización del material solicitado.

PAPELETA DE PRESTAMO * BIBLIOTECA DE LA UDV	
LIBRO	FECHA _____
TITULO _____	
AUTOR _____	
CLASIFICACION _____	
	VOLUMEN _____ LETRA _____
REVISTA _____	
DATOS _____	
NOMBRE _____	
ESCUELA _____	SEMESTRE _____

+ Préstamos externos a los alumnos.-

PROCEDIMIENTO ACTUAL.- Se recibe la solicitud del material requerido, firmada por el usuario que se compromete a regresar el libro, a las 9:00 hrs. del día siguiente hábil, éste documento es avalado por la administración de servicios.

PROPUESTA.- Se llenaría la solicitud de préstamo pero no se tendría que firmar, el usuario anota su nombre en la tarjeta del libro y el personal de préstamo la sella con la fecha de devolución del material, también se sella la papeleta de devolución que se encuentran anexas en cada libro y que sirven de control para saber qué libro está prestado, quién lo tiene y cuándo se va a devolver. La papeleta de devolución que va pegada en la cubierta anterior del sirve de recordatorio al usuario para regresar el material. (Se anexa papeleta y tarjeta de libro).

Se requiere la actualización de credenciales que acrediten a docentes y alumnos.

Actualmente sólo se presta el material a tesis de séptimo y noveno semestre, esto es por la razón de que no existe suficiente material y se le da prioridad a los que lo necesitan más.

+ Préstamo de material audiovisual.-

PROCEDIMIENTO ACTUAL.- Este tipo de material es exclusivo para docentes, los que llenan la solicitud correspondiente, minutos antes de ser usado dentro de la universidad y durante el tiempo que dure el video e inmediatamente después reintegrarlo.

PROPUESTA.- Se haría el préstamo tanto a los alumnos como docentes, cuando no se usa por varios solicitantes al mismo tiempo, los maestros lo puedan llevar a casa para verlo, esto es por la razón de que muchos no conocen el material y es necesario que revisen si es útil para los fines de su clase, así que se propone préstamo nocturno y poderlo usar durante la mañana, si es que le sirve, y entregar el material al terminar su clase.

Otra opción sería que se contara dentro de la biblioteca con una pequeña sala de proyección para que se pudiera revizar el material, para los docentes como para la catalogación del mismo.

Para realizar estos cambios, previamente se debe tener la seguridad de contar con el original del material y prestar una copia, para estar en condiciones de reproducirlo en caso de extravío o daño del material

SERVICIO DE CONSULTA:

En virtud del alto costo de las colecciones, la dificultad de su reposición en caso de extravío, la falta de control de los usuarios, la dispersión de este material entre el acervo general; se propone su separación en un sector especial o en una área física exclusiva y nombrar la persona con conocimientos suficientes para poder cumplir eficientemente con el servicio que se otorga en esta área y evitar daños al material, al mismo tiempo evitar la salida del mismo.

SERVICIO DE FOTOCOPIADO:

La duplicación de los materiales es esencial y es una actividad que se encuentra bien realizada en la biblioteca. Se propone la adquisición de otra máquina fotocopidora para satisfacer la demanda externa.

RESUMEN:

Todos los cambios provocan desequilibrios en todos los niveles y necesariamente van acompañados en sus inicios de dificultades para su implantación, esfuerzo y recursos económicos.

No se debe pasar por alto la urgencia de:

- 1.- Determinar niveles de dirección
- 2.- Definir políticas, estrategias, objetivos, rutas de acción y metas
- 3.- La definición del puesto
- 4.- Determinar responsabilidades
- 5.- Flujo de la comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Asociación de bibliotecarios de Instituciones de Enseñanza Superior e Investigación, *Normas para bibliotecas universitarias*, México: ABIESI, 1978, Cuadernos de ABIESI #9.
- 2.- Briones, Guillermo; *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*, Edit. Trillas.
- 3.- Fernández Arena, José Antonio, *La auditoría administrativa*, 3a. ed., México Diana 1981, c1973
- 4.- Fernández Arena, José Antonio, *El proceso administrativo*, México Diana, 1981.
- 5.- Guzmán Valdivia, Isaac, *La ciencia de la administración : la dirección de los grupos humanos*, México, Limusa, 1978.
- 6.- Hampton, David R., *Administración*, México, McGraw Hill, 1989.
- 7.- Hernández y Rodríguez, Sergio Jorge, *Fundamentos de administración : texto apegado a los programas oficiales vigentes*, México, Interamericana, 1980.
- 8.- Koontz, Harold; O'Donnell, Cyrill, *Curso de administración moderna : un análisis de las funciones de la administración*, 3a. ed., México, McGraw hill 1971.
- 9.- Leonard, William P., *Auditoría administrativa : evaluación de los métodos y eficiencias administrativos*, México, Diana, 1981.
- 10.- Moreno V., Manuel, *Organización de la biblioteca escolar*, México, Edit. Progreso, 1977.

- 11.- Norbeck, Edward F., *Auditoría administrativa*, 2a. ed., México, Ed. Técnica, 1975.
Petru, William C., *Técnicos del bibliotecario*, México, Pax- México, 1984.
- 12.- Rios Szalay, Adalberto, *Orígenes y perspectivas de administración*, México Trillas, 1985
- 13.- Robbins, Stephen P., *Administración : teoría y práctica*, México, Prentice Hall, 1992.
- 14.- Rosenberg, J. M., *Diccionario de administración y finanzas*, Barcelona, España, Oceáno, 1992
- 15.- Rubio Ragazzoni, Victor M., *Guía práctica de auditoría administrativa*, Ed. Pac, México 1991.
- 16.- Schwartz, Howart, *Sociología cualitativa : método para la reconstrucción de la realidad*, México, Trillas, 1984
- 17.- Suárez Suárez, Andrés S. *Diccionario de Economía y administración*, McGraw Hill, 1992, Madrid, España