



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
COLEGIO DE BIBLIOTECOLOGÍA

LOS MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS COMO HERRAMIENTA DE SUPERVIVENCIA LABORAL EN LAS UNIDADES DE INFORMACIÓN

INFORME ACADÉMICO POR ELABORACIÓN
COMENTADA DE MATERIAL DIDÁCTICO
PARA APOYAR LA DOCENCIA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN BIBLIOTECOLOGÍA

PRESENTA:

MARTHA ROSA GALLEGOS RAMÍREZ

ASESOR:

MTRO. CÉSAR AUGUSTO RAMÍREZ VELÁZQUEZ



CIUDAD DE MÉXICO, 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

Agradecimientos

A mi familia por ser el motor que me impulsa a salir adelante.

A Javier por ser mi pareja y cómplice; desde el inicio de la carrera me has apoyado en todo momento, sobre todo por ayudarme en la toma de videos que fue todo un reto.

A la familia moveo por siempre preocuparse y estar al pendiente de mi, en especial a Gilberto por su valiosa ayuda. A Jorge (q.e.p.d.) por darme consejos y aliento para presentar el examen profesional.

A mis amigos entrañables del ceu, que juntos forjamos sueños y que hoy uno de ellos se ha hecho realidad.

Al director de la biblioteca del IIBI José Manual, por facilitarme los recursos y el tiempo para la grabación.

A mis sinodales Hugo, Blanca, Verónica y Paty que son un ejemplo a seguir y por brindarme sus valiosos consejos.

A mi asesor César, que me ha tenido mucha paciencia y que sin su apoyo este trabajo no se habría logrado; gracias por estar. Celis gracias por las porras y por los buenos deseos.

Dedicatorias

A todos los que directamente e indirectamente han contribuido a la motivación para terminar este trabajo.

Índice

Introducción	6
Capítulo 1. Los manuales administrativos	
1.1 Definición	7
1.2 Tipos	7
1.3 Objetivos	10
1.4 Ventajas y desventajas	11
1.5 Contenidos	12
Capítulo 2. Los manuales de políticas y procedimientos	
2.1 Definición	15
2.2 Objetivos	17
2.3 Ventajas y Desventajas	17
2.4 Elaboración	19
2.4.1 Asignación de responsabilidades	19
2.4.2 Planeación	20
2.4.3 Programación del proyecto	20
2.4.4 Presupuesto	21
2.4.5 Recolección de información	22
2.4.6 Ordenación de información	24
2.4.7 Análisis y redacción de la información	25
2.4.7.1 Organigramas	26
2.4.7.2 Diagramas de flujo	30
2.4.8 Formatos	34
2.4.9 Integración del manual	36
2.4.10 Revisión y aprobación	36
2.4.11 Reproducción e implantación	37
2.4.12 Actualización	39
Capítulo 3. Vista de un manual de políticas y procedimientos a detalle.	
3.1 Ejemplo de manual	40

3.2	Manual digital	56
	Conclusiones	57
	Obras consultadas	58

INTRODUCCIÓN

Si miras a tu alrededor te darás cuenta de que la mayoría de objetos que utilizamos en nuestra vida cotidiana tienen un pequeño manual que en su mayoría no leemos; si lo hiciéramos, nos familiarizaríamos más rápido con sus funciones y le daríamos mayor vida útil.

Esto no sólo sucede con los objetos sino también con el dúo empleado- empresa; por lo regular cuando uno entra a laborar ambas partes prestan poca atención en la importancia de contar con manuales administrativos de políticas y procedimientos; si atendiéramos en primer lugar esta situación los empleados también se familiarizarían más rápido con sus funciones y cumplirían con los intereses de la misma, esto significaría una posibilidad más para mantener el empleo y las empresas no gastarían tantos recursos para encontrar el personal adecuado.

“Todas las actividades que realiza el hombre están de manera natural regidas por métodos y procedimientos. Es a través de ellos que se documentan los conocimientos y experiencia de las generaciones anteriores” (Álvarez Martínez, 1996, p. 35); en el caso de las unidades de información, los manuales representan ese conocimiento generacional y deben verse como herramientas para alentar el desarrollo personal y grupal.

En la actualidad los manuales han tomado auge con las normas y certificaciones de calidad; así que para orientar a los bibliotecarios que deseen estandarizarse se ha realizado este trabajo; el primer capítulo describe las características que contiene el manual administrativo; en el segundo capítulo se desglosa el proceso para elaborar una manual de políticas y procedimientos con ejemplos aplicados a la bibliotecología; y en el tercer capítulo se plasma un ejemplo de cómo se estructura y se aplican el manual de políticas y procedimientos administrativos en una unidad de información a través de videos.

CAPÍTULO 1. LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

1.1 Definición

Si mejorar tu organización quieres, desarrollar manuales administrativos debes.

Para entrar en materia partiremos de la definición de manual:

Duhalt Krausse (1977, p. 62) lo define como "un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo".

Rodríguez Valencia (1992, p. 55) señala que el manual "es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente".

Mientras que para George Terry (1966, p. 645) un manual "es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa".

Por otro lado Bounocore (1976, p. 294) los define como "una guía de instrucciones para uso del personal de una biblioteca determinada. Contiene reglas de procedimiento para orientar el trabajo de rutina que deben cumplir los distintos departamentos".

Valencia y Terry hacen poco énfasis en la importancia que implica un manual; Krauss por su parte hace una completa definición enmarcando el objetivo de la existencia de los mismos y por último Bounocore nos contextualiza en su valor para las unidades de información, fungiendo como una herramienta que guía al personal para realizar actividades eficazmente y así cumplir con las metas de la misma.

1.2 Tipos

Es importante que analicemos la estructura de la organización (a saber el tamaño, el número de áreas con las que cuenta, empleados, tiempos, etc.) para así escoger el tipo de manual adecuado a sus necesidades.

Existen diversas tipificaciones, sin embargo encontramos algunas similitudes entre los autores, por ejemplo Joaquín Rodríguez (1992, p. 12) y Enrique Franklin (1997, p. 66) coinciden en que los manuales se dividen en:

a) Generales. Proporcionan información de toda la organización; por ejemplo: manual general de puestos, manual general de políticas.

b) Específicos. Proveen información particular de un área de la organización; por ejemplo: manual específico de procedimientos del área de ventas, manual específico de puestos del área de biblioteca.

Los mismos autores realizan distintas tipificaciones con sus subsiguientes; viendo el cuadro salta a la vista que siguen teniendo similitudes de fondo, lo que varía es la redacción o la forma de nombrarlas.

CUADRO COMPARATIVO DE TIPOS DE MANUALES	
<p style="text-align: center;">Tipificación de Joaquín Rodríguez</p> <p>1) Por su contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manual de historia del organismo • Manual de organización • Manual de políticas • Manual de procedimientos • Manual de contenido múltiple <p>2) Por su función específica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manual de producción • Manual de compras • Manual de finanzas • Manual de personal • Manual de crédito y cobranza • Manuales generales 	<p style="text-align: center;">Tipificación de Enrique Franklin</p> <p>1) Por su naturaleza o área de aplicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Macroadministrativos • Mesoadministrativos • Microadministrativos <p>2) Por su contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De organización • De procedimientos • De historia de la organización • De políticas • De contenido múltiple • De puestos • De técnicas • De ventas • De producción • De finanzas • De personal • De operación • De sistemas

Cabe aclarar que Joaquín Rodríguez y Enrique Franklin son los únicos autores que dividen los manuales de acuerdo a su contenido o naturaleza; otros autores como Terry George, Araceli Lara y Martín Álvarez mas que efectuar un tipificación hacen una lista de manuales administrativos que se pueden usar en cualquier organización; la mayoría de estos concuerdan con lo anterior propuesto (cuadro comparativo).

Entre ellos encontramos a:

- *Manual de políticas.* Prescribe los límites generales dentro de los que han de realizarse las actividades, y por ello revela las intenciones administrativas generales o presupuesta los amplios cursos de acción administrativa que es probable se realice bajo ciertas condiciones (Terry George, 1966, p. 647)
- *Manual de reglas y reglamento.* Explican los planes de beneficio para los empleados, incluyendo cosas tales como seguro de grupo, hospitalización y facilidades de ahorro (Terry George, 1966, p. 649)
- *Manuales internos de cada área.* Se hace la compilación de todas aquéllas disposiciones pormenorizadas de manera unilateral o independiente (Ma. Araceli Lara, 1987, p. 19)
- *Manual de calidad.* Contiene directrices generales acerca del funcionamiento del sistema de calidad de la organización (Martín Álvarez, 1996, p.50).
- *Manual de Historia.* Proporciona información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía (Joaquín Rodríguez, 1992, p. 63).
- *Manual de contenido múltiple.* Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales. (Joaquín Rodríguez, 1992, p. 63)
- *Manual de procedimientos.* Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones conectadas entre sí. (Enrique Franklin, 1997, p. 9).

Las descripciones son muy concisas y muestran de forma general todos los manuales con los que una organización puede contar; según sea el caso se escoge el más adecuado para cubrir necesidades de información. Entre mas manuales tenga,

habrá mas referencia para que el personal pueda desarrollar su actividades y tenga grandes probabilidades de conservar su empleo.

Por último Araceli Lara (1987, p. 20) hace mención del catálogo y control de formas como parte de la tipificación; lo refiere como “aquél que lleva el control o en el que se controlan todas las formas, con sus claves y tamaño, compra, volúmenes de consumo y de impresión”. Sin embargo, al remitirnos a su definición nos habla de que un catálogo es un documento en donde se registran listados, formatos, etc., reunidos en un solo volumen; esto difiere totalmente con los enfoques de los manuales ya que sólo enlista recursos mas no describe el procedimiento en el que los formatos son creados y utilizados por el personal.

1.3 Objetivos

Si tomamos en cuenta que “un objetivo representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado de un proceso administrativo” (George Terry, 1966, p. 341); los manuales sirven como una herramienta de acción para alcanzar los metas generales de la unidad.

De manera particular: “El primordial objetivo de los manuales administrativos tienen a bien instruir al personal, acerca de aspectos como: funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, etc., para que se logre una mayor eficiencia en el trabajo” (Joaquín Rodríguez, 1992, p. 55).

Ma. Araceli Lara (1987, p. 14-15) y Joaquín Rodríguez (1992, p. 59) concuerdan en los siguientes objetivos:

- Instruir al personal, acerca de aspectos tale como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos y normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad del trabajo.

- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales, llegando a especializarse en la actividad que se le asignó.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.
- Sirven de guía, cuando se realizan operaciones, enseñan los pasos predeterminados y conocidos por el personal que realizará alguna operación, evitando de esta forma la incertidumbre en el desarrollo de las actividades.
- Establecen técnicas y métodos de trabajo que deben seguirse, para el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Determinan en forma ordenada, secuencial y detallada las actividades que se efectúan, así como los órganos que intervienen y los formatos que han de utilizarse.

En suma los manuales administrativos tienen a bien mantener un organismo funcional; es decir disminuir tiempos en la integración de personal en las diversas áreas y actividades, disminuir tiempos en la toma de decisiones, en planeaciones estratégicas, y así tener a la máxima la productividad laboral sin olvidar que como resultado los servicios sean de calidad.

1.4 Ventajas y desventajas

Toda implementación de manuales conlleva pros y contras pero la eficaz planeación permitirá que las ventajas sean la mayores; teniendo en cuenta que los manuales son creados para la mejoría de la unidad y su existencia representa en sí mismo la mayor ventaja para la unidad.

Algunos autores marcan una serie de ventajas, pero Joaquín Rodríguez (1992, p. 61) realiza un claro listado, tales son:

- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, etc.
- Evitan discusiones y malentendidos, de las operaciones.

- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos útiles en la capacitación personal.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

Así como las ventajas existen, las desventajas no pueden faltar aunque con una buena elaboración del manual administrativo estas pueden ser las menos presentes, sin embargo hay que mencionarlas; Joaquín Rodríguez (1992, p. 61-62) hace mención de las siguientes:

- Su deficiencia elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad.
- Incluyen sólo los aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notoria para la misma.
- Muy sintetizadas carecen de utilidad; muy detallados los convierten en complicados.

Si un manual no es elaborado de forma congruente y satisfaciendo las necesidades de información del personal, más que ayudar se volverá en disfuncional y entorpecerá las actividades.

1.5 Contenidos

Se refiere a los apartados que integran el manual, de acuerdo al tipo de manual serán los elementos a considerar. Entre los más usados tenemos a:

El manual de contenido múltiple según Terry George (1966, p. 651) incluye los siguientes apartados:

1. Título.
2. Prólogo

3. Índice de materias
4. Historia de la compañía
5. Políticas generales de compañía
6. Organización
7. Departamentos de la compañía- funciones, autoridad y responsabilidades
8. Reglamentos de oficina
9. Accesorios de oficina y mantenimiento
10. Puntos sobre personal – contratación, ascensos, terminación, ausencias por enfermedad, beneficios para los empleados y actividades sociales.
11. Varios
12. Índice

Se nota que la estructura orgánica y de recursos humanos es prioridad; algunos puntos pueden retomarse para cualquier tipo de manual.

El manual de organización según Araceli Leyva (1987, p. 24) debe incluir:

1. Introducción.
2. Antecedentes.
3. Disposiciones jurídicas. Son ordenamientos jurídicos que regulan la operación
 - Acta constitutiva
 - Leyes orgánicas
 - Reglamentos
 - Decretos
 - Acuerdos
4. Objetivos.
5. Políticas.
6. Funciones.
7. Organigramas.
8. Identificación. Es la primera hoja del manual, proporciona los siguientes datos:
 - Logotipo de la empresa
 - Nombre de la empresa
 - Título del manual
 - Nombre del departamento responsable de la elaboración

- Fecha de vigencia o última actualización

9. Contenido.

10. Descripción de puestos.

Araceli propone una completa descripción de lo que integra un manual, contempla detalles que por lo regular se pasan de largo y son de suma importancia al darle un sentido oficial o de pertenencia.

El manual de calidad Según Martín Álvarez (1996, p. 50) esta constituido por :

1. Índice de general
2. Portada
3. Bitácora de cambios realizados al manual de calidad
4. Catálogo de áreas autorizadas
5. Hoja de autorización
6. Misión y filosofía de la organización
7. Política de calidad
8. Manual de calidad

El manual de calidad es la cúspide de las organizaciones; su existencia significa que ya se cuentan con los distintos manuales que regularizan las actividades y estructura organizacional, este tipo de manual provee actualización y vanguardia.

CAPÍTULO 2. LOS MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

2.1 Definición

Carlos, entusiasmado en su primer día de trabajo como bibliotecario, se dispuso a llegar con la mejor actitud para ser eficiente y cumplir con las actividades correspondientes a su puesto en el área de Procesos Técnicos.

Ya iniciado el día el Director de la unidad le encargo que procesara los libros que estaban pendientes y llevarlos lo más pronto posible a estantería.

Hizo su mejor esfuerzo; los catalogó, clasificó, etiquetó y se dispuso a entregarlos, sin embargo su esfuerzo no sirvió de mucho, ya que le regresaron todos los materiales por no cumplir con ciertas características; María la responsable de servicios desde hace ya 15 años tuvo a bien explicarle a Carlos que debía seguir los procedimientos ya establecidos aunque por el momento no estaban por escrito y sólo se transmitían de voz a voz. Al escuchar los procedimientos y políticas se dio cuenta que tendría en primer lugar, corregir todo el trabajo que había realizado ya que no estaba en forma y en segundo lugar si quería permanecer en el puesto tendría que escribir todos los procedimientos para tenerlos presentes.

Muchos casos como este pasan en las bibliotecas; al no contar con manuales, el empleado se ve desorientado ocasionando pérdida de tiempo, recursos e incluso su propio puesto.

Para el presente capítulo, los manuales de políticas y procedimientos dominarán nuestro interés, ya que estos son de suma importancia para el efectivo desarrollo y supervivencia laboral.

Ahora bien, la palabra política viene “del griego politike y significa relativo al ordenamiento de la ciudad o bien arte de la dirección del Estado” (Blauberg, 1972, p. 240); en este sentido queda claro que una política se define como una directriz en la conducta de la sociedad, y se aplica a cualquier dependencia del Estado. Por ende las políticas se adaptan a cualquier contexto cultural y/u organizacional como es el caso de las bibliotecas, mismas que son llamadas políticas administrativas.

Por consiguiente toca el turno a las políticas administrativas “una política es una norma de conducta o como un enunciado general que guía la toma de decisiones e incluso como los límites entre los que pueden tomarse las decisiones y que dirigen a éstas hacia los objetivos” (Gill Estallo, 2007, p.207).

Para Álvarez Torres (1996, p. 28) las políticas “son decisiones unitarias que se aplican a todas las situaciones, una orientación clara hacia donde dirigirse todas las actividades de un mismo tipo, dan un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias y aplicables al 90-95 % de los casos”; asimismo las políticas al no ser 100% aplicables en todos los casos permite que la persona tenga decisiones con juicio de valor y no sea un proceso meramente mecanizado.

Es así que “el manual de políticas también denominado de normas compendian las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización en un organización, al encausar la conducta y el pensamiento para toma de decisiones” (Enrique Franklin, 1997, p. 10), esta teoría reafirma que los manuales de políticas sirven como guía y orientación al personal, atendiendo principalmente las siguientes interrogantes ¿Qué se hace? y ¿Quién lo realiza?

Ahora toca el turno a los procedimientos administrativos; para Álvarez Torres (1996, p. 35) “son una guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o mas personas realizan un trabajo”.

Mientras que para Terry George (1966, p. 340) “un proceso de oficina se define como una serie de pasos de trabajo de oficina relacionados, ejecutados generalmente por más de una persona, que constituyen un modo establecido y aceptado de llevar a cabo una fase principal completa de la actividad de oficinas” .

Por último un manual de procedimientos “es el que señala el procedimiento preciso a seguir para ejecutar un determinado tipo de trabajo. Describe, en su secuencia lógica, las distintas operaciones o pasos de que se compone un proceso, señalando generalmente quién, cómo, dónde y para qué han de realizarse” (Duhalt Krauss, 1977, p. 63)

Los autores y en general las definiciones de procedimientos concuerdan que son una relación de pasos a seguir para efectuar diferentes actividades que relacionan a más de una persona, describen las acciones en cuanto a ¿Cómo se hace? ¿Dónde y cuándo se efectúa la acción? ¿Qué recursos se utilizan?

En suma los manuales de políticas y procedimientos administrativos conjuntan la toma de decisiones y la manera de llevarlas a cabo; guiando al personal paso a paso en los procesos de oficina, consolidando los objetivos de la unidad.

2.2 Objetivos

Existen diversos argumentos para validar la existencia de los manuales de políticas y procedimientos; uno de ellos es que deben cumplir objetivos claros y concretos para la organización.

Para De la Fuente (1985, p. 64) el manual debe cumplir con el objetivo de: “ser el único medio lógico, seguro y cómodo para comprender los fundamentos medulares sobre los cuales se ha trabajado y debe seguir trabajando en cada cargo”; el autor reitera la idea de que los manuales son la herramienta indicada para instruir al personal ya que recopilan todas las actividades y decisiones que se deben tomar y no sólo eso sino que registran la evolución de la unidad.

Uno de los objetivos que es conveniente mencionar, es el hecho de que los manuales deben crear un sentido de seguridad, identidad y lo más importante el beneficio grupal; establecer unión y avanzar por un mismo fin. Existen cuestiones que la cultura occidental no le ha dado el valor necesario, como dice Dogen (1996, p. 6) “A pesar que en Occidente se enfatiza la responsabilidad e iniciativa individual los occidentales también tendrán que desarrollar patrones trabajables para la armonización si es que han de apoyar el compromiso comunitario. Estas instrucciones claramente le dan vida y ejemplifican principios de gratitud sinceridad y armonía esenciales para cualquier práctica grupal”.

2.3 Ventajas y Desventajas

La existencia de los manuales administrativos de políticas y procedimientos conllevan una serie de ventajas las cuales Terry George (1966, p. 647) y Díaz Jiménez (2005, p.145) presentan las siguientes:

- Traen orden y un modo de operación al trabajo de oficina.

- Reducen el trabajo diario a una rutina, simplificando así la ejecución del trabajo y reduciendo al mínimo la tarea de la toma de decisiones en el manejo de ese trabajo.
- La uniformidad de acción se obtiene mediante el uso de procedimientos de oficina.
- El trabajo puede localizarse fácilmente y pueden hacerse revisiones del progreso logrado.
- Los procedimientos generalmente producen ahorros en los costos de operación.
- Evitan el uso de procedimientos incorrectos y facilitan la revisión y producción de nuevos procedimientos.
- Contribuyen al control de cumplimiento de las rutinas y evitan su alteración arbitraria.

Una de las ventajas por la que vela este material didáctico es la conjunción de ambos manuales, es decir que las políticas y procedimientos estén integradas en un solo manual para ser una auténtica guía de trabajo ya que sin estos el desarrollo laboral se puede volver un completo caos organizacional. Asimismo implica un arduo trabajo para toda la unidad de información al estandarizar su estructura orgánica, procesos y políticas, comunicación organizacional, recursos, etc.; vale la pena experimentar si queremos ver resultados a mediano y largo plazo.

Algunas desventajas que los autores anteriores hacen mención son:

- Es en extremo difícil escribir las políticas exactas y completamente- la interpretación de las palabras y frases lleva algunas veces a malas interpretaciones graves.
- El conocimiento de las políticas debería estar confinado a aquellas personas que están a cargo de su ejecución; el ejecutivo más alto, los jefes de departamento, o los supervisores, según sea el caso.
- No registran las relaciones informales que también contribuyen a la administración.
- Demanda un esfuerzo importante para que la presentación sea clara, sencilla e inequívoca.

- No tienen todas las soluciones para las diversas situaciones que puedan presentarse o plantearse.

Tener un manual perfecto es imposible pero sí lo más cercano a la perfección, si el manual no se planea correctamente o en su defecto deja de actualizarse en vez de ser una guía se convertirá en un estorbo, tiempo y recursos serán desperdiciados. Una buena planeación reduce las desventajas.

2.4 Elaboración

La elaboración consiste en hacer una metodología o etapas para recabar información precisa que posteriormente se integrará al manual, estas etapas se dividen en:

2.4.1 Asignación de responsabilidades

Para llevar a cabo los manuales es necesario designar al responsable de guiar el equipo de trabajo en la elaboración del manual, asimismo debe crear las condiciones para que la programación de actividades se hagan en tiempo y forma.

El tamaño de la organización determinará la asignación de responsabilidades; por ejemplo si un organismo tiene una supraestructura y tiene los recursos necesarios puede optar por dos posibilidades:

A) La primera; la responsabilidad recae en el departamento o área administrativa. Se refiere a la intervención de un área que únicamente se dedica a regularizar los manuales administrativos.

B) La segunda, contratar servicios especializados u outsourcing. “El outsourcing es la operación mediante la que una empresa confía a otra el procedimiento para ejecutar para ella, y según unas determinadas indicaciones establecidas, una parte de sus procesos de producción o de servicios, conservando la empresa contratista la responsabilidad económica, de calidad y de servicio” (Casanovas August, 2011 p.77). Este tipo de servicio también tiene sus ventajas y desventajas; por ejemplo una ventaja se describe como la especialización y planeación en su trabajo sin embargo la desventaja radica en que carecerá del contexto de la cultura organizacional para desarrollar el mismo; posiblemente el personal interno se sienta amenazado al ser

observado para recabar información provocando una irregularidad en sus procedimientos cotidianos teniendo como resultado procesos alterados.

En contraparte; si la organización es pequeña y no cuenta con los recursos para emplear alguna de las opciones anteriores puede implantar su propio equipo de trabajo; recurriendo al personal que tenga más experiencia en la unidad de información, capaz de cumplir metas y sea objetivo en la toma de decisiones; claro esta que el equipo encargado de elaborar los manuales tendrá una fuerte responsabilidad por lo que es imperioso contemplar para el equipo: un coordinador, ayudantes técnicos y analistas; y tener un periodo de capacitación para que cada uno sepa cual es su parte en la dicha elaboración.

2.4.2 Planeación

Esta etapa es la mas importante ya que definirá el proceso de recopilación de información e impondrá el desarrollo de cada una de las actividades que se llevarán a cabo para la elaboración del manual; siendo “la planeación el identificar por anticipado qué medios y qué procedimientos son necesarios para alcanzar un determinado objetivo, eligiendo entre todas las posibilidades la que permita reducir al mínimo necesario el desgaste de esfuerzos” (Joaquín Rodríguez, 1992, p.68). De tal forma que la planeación debe ser minuciosa, precisando el orden de las actividades y su correspondencia con tiempos, lugares y costos; ya que de esta dependerá la realización correcta de los manuales.

Para plasmar la planeación es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Tipo de manual
- Tiempo limite para su elaboración (días y horarios)
- Personal capacitado o bien personal a capacitar
- Costos (inversión de sueldos, equipo de cómputo, papelería, etc.)

2.4.3 Programación del proyecto

En si, la programación del proyecto da una aproximación de tiempos que tarda la elaboración de manual. Para efectuar la programación hay que registrar las

operaciones de forma específica y con secuencia lógica, contar el equipo de trabajo (personas, equipo de cómputo, papelería, etc.), establecer los tiempos límites a cada operación, establecer costes (salarios, fotocopias, engargolados, etc.).

El cronograma de GANTT ayuda a programar el proyecto de forma gráfica; “siendo un gráfico lineal en la cual se refleja por medio de barras horizontales, la duración de las distintas actividades reflejadas en el mismo” (Fco. Javier Zaragoza, 2009, p. 69). Dependiendo del responsable o de cada organización el diagrama puede ser diferente ya que no tiene estandarización y se adecua a cada situación.

PROGRAMACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE MANUAL DEL ÁREA DE COMPRAS								
			Mayo				JUNIO	
OPERACIONES	EQUIPO	RECURSOS	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2
Capacitación del equipo	Jefe	Copias						
Antecedentes del área	Equipo	Equipo de computo						
Recolección de información	Equipo	Cámara, copias, lápices						
Interpretación de información	Analistas, Jefe	Equipo de cómputo						
Elaboración de manual	Analistas Jefe	Equipo de cómputo, carpetas						
Entrega para revisión	Jefe	Carpetas						Viernes 10

2.4.4 Presupuesto

Si el organismo cuenta con los recursos necesarios podrá asignar un monto de acuerdo a la planeación y programación del proyecto; sin embargo existirán ocasiones en las que éste no pueda disponer de recursos monetarios para solventar dicha elaboración por lo que se recomienda ajustar el presupuesto a los medios disponibles.

Rodríguez Valencia (1992, p. 73-74) menciona dos aspectos a tomar en cuenta para la cotización:

- 1) Costos generales; cubiertas de encuadernación, comunicaciones (correspondencia, teléfono), costos de distribución, papel, impresión (fotocopiado). Añadiría equipos de cómputo y equipo electrónico (cámaras, grabadoras, etc.).
- 2) Costos de tiempos del analista; auxiliar de analista, analistas, supervisor o coordinador, revisor, mecanógrafas y dibujante.

Es conveniente tomar en cuenta todos los posibles gastos, para no tener que desajustar la programación o en el peor de los casos quedarse sin presupuesto y parar el trabajo de elaboración.

Una observación de Álvarez Torres (1996, p.54) recae en “que si se le paga a un asesor para elaborar manuales, probablemente el costo sea mucho mayor que el costo involucrado cuando todas las personas de la organización participan en su elaboración”; todo depende a quién eligió la unidad como responsable, como bien dice si se le paga a una persona o empresa externa el presupuesto a invertir será mucho mayor. En cambio si la responsabilidad recae internamente el costo se verá reflejado en tiempo invertido por el personal.

2.4.5 Recolección de información

El proceso de recolección de información se elabora en dos etapas; la primera consiste en recopilar antecedentes de la unidad y la segunda en recopilar información actualizada.

La primera etapa consiste en recopilar antecedentes de la unidad; sirve para verificar la existencia de información de utilidad que nos ayude a “conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar” (Enrique Franklin, 1997, p. 18) de tal forma que nos brinde un panorama de las operaciones para que el proceso de elaboración sea lo mas ágil posible.

Algunas fuentes de información pueden ser:

- Archivo o biblioteca
- Documentos, oficios, leyes, organigramas, etc.

Terry García (1966, p. 651) recomienda usar otras fuentes, como revisar o ver qué se ha incluido en los manuales de otra compañía sugiere qué tópicos podrían cubrirse; este tipo de información nos sirve como referencia y nos ayuda a delimitar nuestro campo de estudio. Sin embargo, debe personalizarse para satisfacer las necesidades particulares de una empresa.

La segunda etapa consiste en recolectar información actualizada que “es la encargada de registrar hechos que permitan conocer y analizar información específica y verdaderamente útil para el manual, de lo contrario se puede incurrir en interpretaciones erróneas lo que propiciaría retraso y desperdicio de recursos” (Benjamín Franklin, 1992, p. 23).

Como bien dice el autor este es el momento donde se recopila información oral del quehacer diario de los empleados, para esto es conveniente avisarles que se realizará levantamiento de información para la creación del manual y que deben actuar o realizar sus actividades lo más normal que puedan para no alterar el contenido del mismo, o ya concluido salgan contradicciones en el momento de implementarlo.

Para recolectar información, podemos utilizar las siguientes técnicas de investigación:

- Observación. El encargado de recopilar información observa las operaciones para así anotar si los hechos corresponden con los escritos en oficios; o bien se confirma, corrobora o realizan nuevas hipótesis acerca de la secuencia de trabajo.
- Observación participativa. El observador interactúa con los empleados para tener información verás, se permite realizar preguntas e interactuar en la secuencia de operaciones.
- Entrevista. Es una forma de obtener testimonios de orales ya sea personal o grupal, valiéndose de un cuestionario previamente redactado para obtener información oculta o verificar información que no sea congruente.
- Cuestionario. Es diseñado para aplicarse a todo el personal; recaba información puntual. Puede ser utilizado como guía en la entrevista.

Utilizar medios electrónicos (grabadoras y cámaras) permite dejar testimonio de la recopilación de información; y así aclarar dudas que surjan en el transcurso de la interpretación de información.

2.4.6 Ordenación de la información

Después de haber recabado información es necesario ordenarla para facilitar el análisis. Dividirla en áreas o departamentos es una opción; se puede recurrir al ordenamiento físico es decir integrar carpetas y ubicarlas en archivos o bien ordenarlas virtualmente a través de bases de datos que sin duda se recupera la información fácilmente.

Según Enrique Franklin (1997, p. 26) se puede agrupar la información en dos campos: el primero reúne los antecedentes; se refiere a la evolución de la organización en cuanto a estructuras, antecedentes históricos, etc.; para así comprender la situación actual. El segundo campo compendia todo sobre la situación actual, se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- **Objetivos.** Corroborar la existencia de objetivos en el área de estudio y verificar su congruencia con los objetivos generales de la organización.
- **Estructura orgánica.** Revisar cuidadosamente si corresponde a las necesidades de trabajo.
- **Normas y políticas administrativas.** Precisar si se han emitido y plasmado en documentos, así como si son del conocimiento del personal y responden a las necesidades reales de la organización.
- **Funciones.** Detectar hasta que grado el personal sabe cuáles son sus funciones y qué puestos las realizan.
- **Procedimientos.** Verificar su existencia, aplicación y características.
- **Instrumentos Jurídico- Administrativos.** Estudiar manuales, reglamentos, circulares, oficios; para conocer la fundamentación vigente para llevar a cabo el trabajo.
- **Equipo.** Tomar en cuenta el equipo de trabajo que se utiliza para cumplir con las actividades, sus condiciones, así como si es eficiente, apropiado y está bien distribuido.

- Ambiente laboral. Observar la distribución de espacio, mobiliario existente, flujo de trabajo, condiciones de ventilación temperatura, ruido iluminación y color de las áreas de prevalecen, y todos aquellos aspectos que apoyen u obstaculicen las labores del personal.
- Relaciones de trabajo. Es de suma importancia conocer las relaciones humanas que se presentan, para determinar el clima organizacional que prevalece. Este factor será de utilidad para el desarrollo de la investigación y permitirá atenuar la resistencia al cambio y conseguir la colaboración del personal.

Los puntos mencionados nos facilitaran en primer lugar el acomodo, en segundo la rápida localización y en tercero la facilidad en el proceso de análisis de información.

2.4.7 Análisis y redacción de la información

Después de organizar la información viene el análisis; Enrique Franklin (1997, p. 28) en marca una serie de pasos a seguir:

1. Conocer el hecho o situación que se analiza.
2. Describir ese hecho o situación.
3. Descomponerlo para percibir todos sus detalles y componentes.
4. Examinarlo críticamente para comprender mejor cada elemento
5. Ordenar cada elemento de acuerdo al criterio de clasificación seleccionado, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias.
6. Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerando individualmente y en conjunto, sin perder de vista los fenómenos administrativos no se comportan en forma asilada y por sí solos, sino que son también producto del medio ambiente que los rodea.
7. Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originan para optimizarlas.

Estos criterios son una guía perfecta para concretar las ideas que salgan de analizar la información, contemplando que a veces habrá información engorrosa que perturba el análisis pero lo propuesto por Franklin ayudará a su fácil depuración.

Todo lo que se redacte es de suma importancia guardarlo en formatos electrónicos para que en cualquier momento se hagan las correcciones necesarias sin importar que el manual esté ya impreso.

Tener claras las ideas es igual a tener clara la redacción; es decir, plasmar el contenido de forma fluida y de fácil comprensión, sin largas explicaciones que dificulten su lectura, cada actividad se redacta con verbos conjugados en tercera persona del singular. Toda la redacción debe centrarse en atender las interrogantes qué, quién, cómo, cuándo y dónde ocurre la acción; así como los recursos y formatos que intervienen.

2.4.7.1 Organigramas

La mejor manera para representar la estructura de la organización es a través de un organigrama, ya que muestra de forma gráfica las áreas y relaciones administrativas; mismas que servirán de guía para los empleados y personas externas.

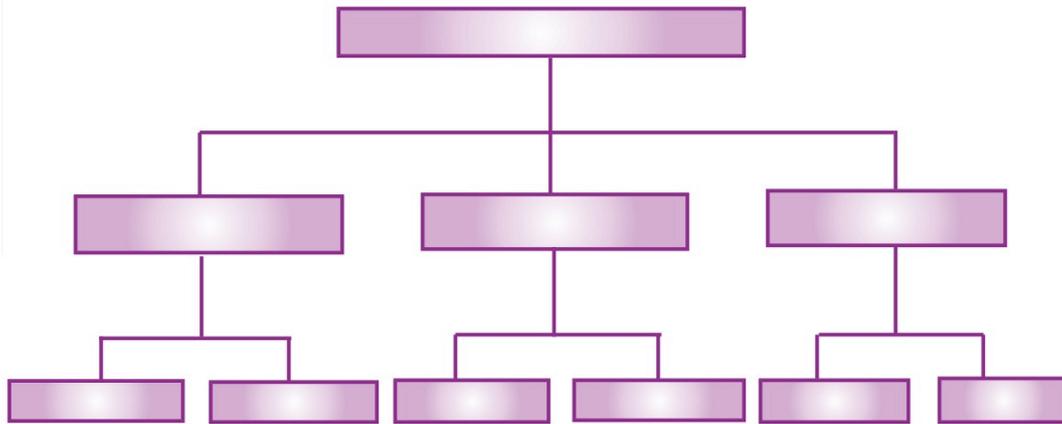
Los organigramas “son la ilustración gráfica de las relaciones que hay entre las unidades; así como las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos, mediante el uso de recuadros etiquetados y líneas de conexión” (Michae Hitt, 2006, p. 230); son la radiografía de la unidad, dependiendo de el manual se puede recurrir a diferentes tipos de organigramas, siempre y cuando cumplan con ciertas características:

- Las áreas, departamentos, cargos, etc.; son graficados en un rectángulo u ovalo, la figura escogida se usará en todo el organigrama.
- Las líneas de comunicación sirven para conectar las figuras entre sí, son líneas continuas de un solo grosor y no terminan en flecha.
- Existen líneas discontinuas que enmarcan a una comisión interna (personal de la misma organización) o externa (personas ajenas a la organización que ayudan o aconsejan a área.

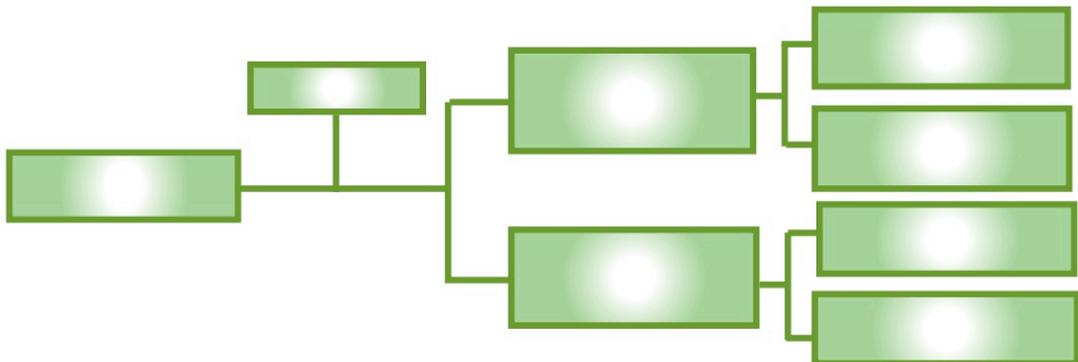
Los organigramas se dividen:

- *Por su formato o presentación*

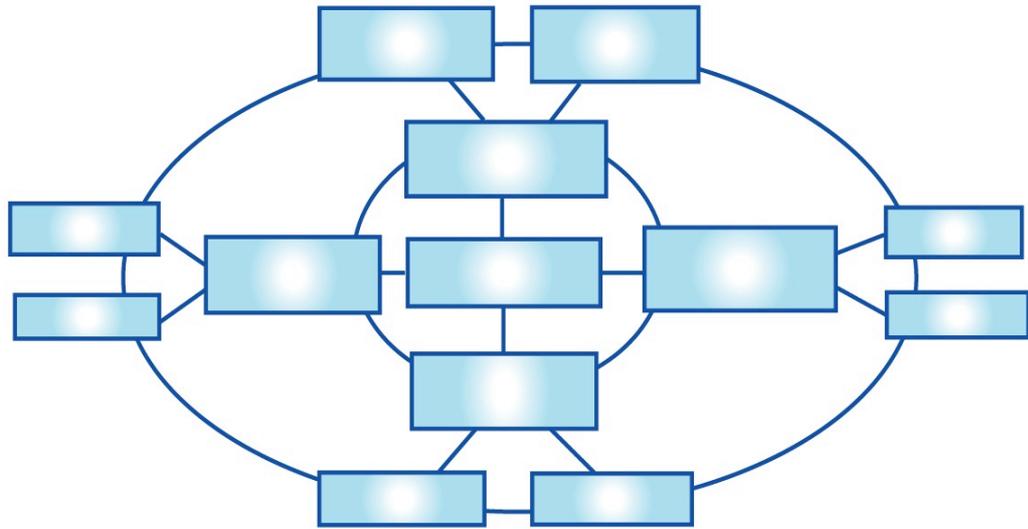
- Verticales. Los niveles jerárquicos se grafican de arriba hacia a bajo; el sección o área mas alto se coloca en primer lugar.



- Horizontales. El órgano principal se ubica en el primer gráfico de la izquierda, de ahí se desglosan las demás áreas a la derecha.

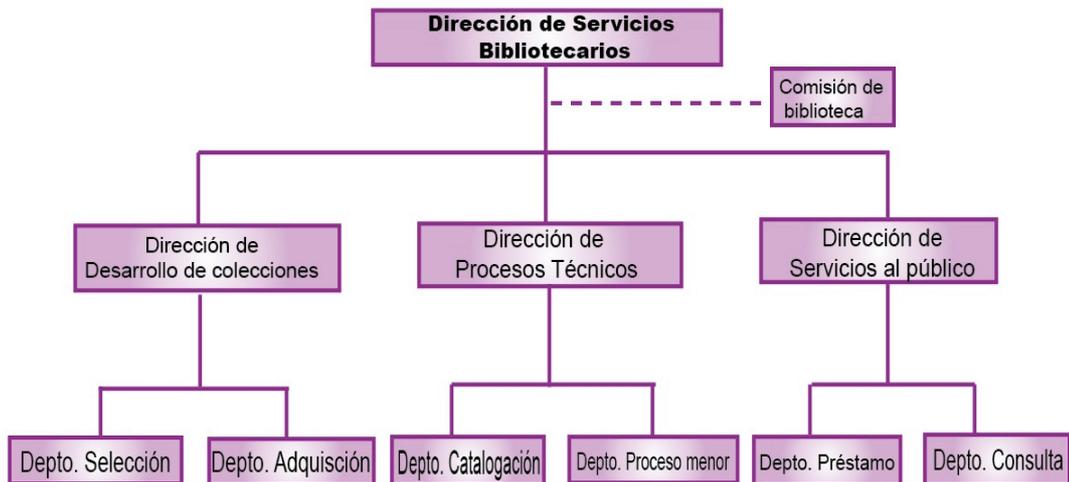


- Circulares. El máximo nivel jerárquico se pone al centro; las demás áreas se ponen alrededor formando círculos concéntricos.

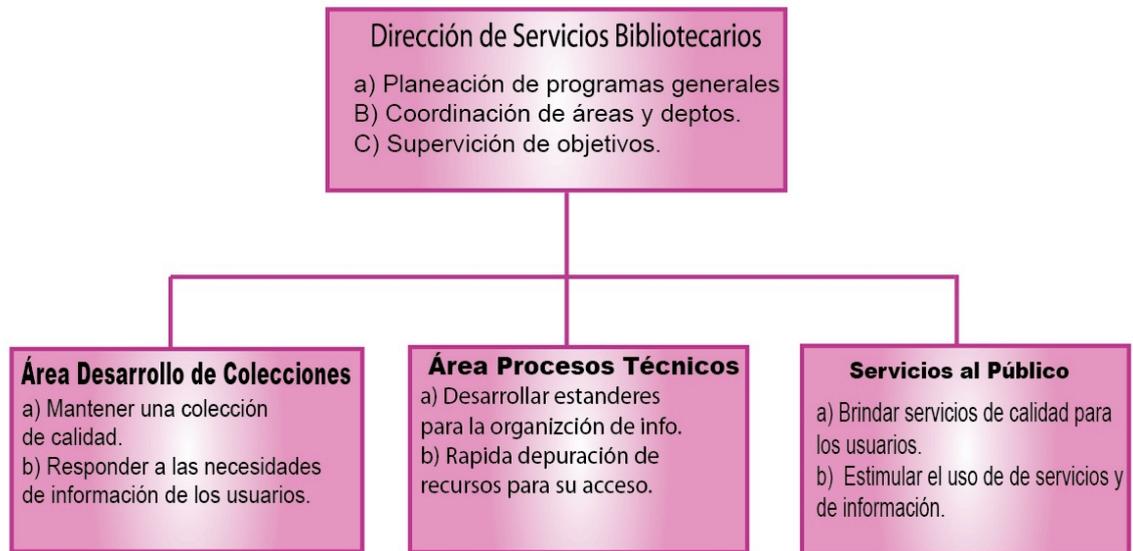


- Por su contenido u objeto

- Estructurales. Representan la estructura administrativa y sus relaciones jerárquicas.

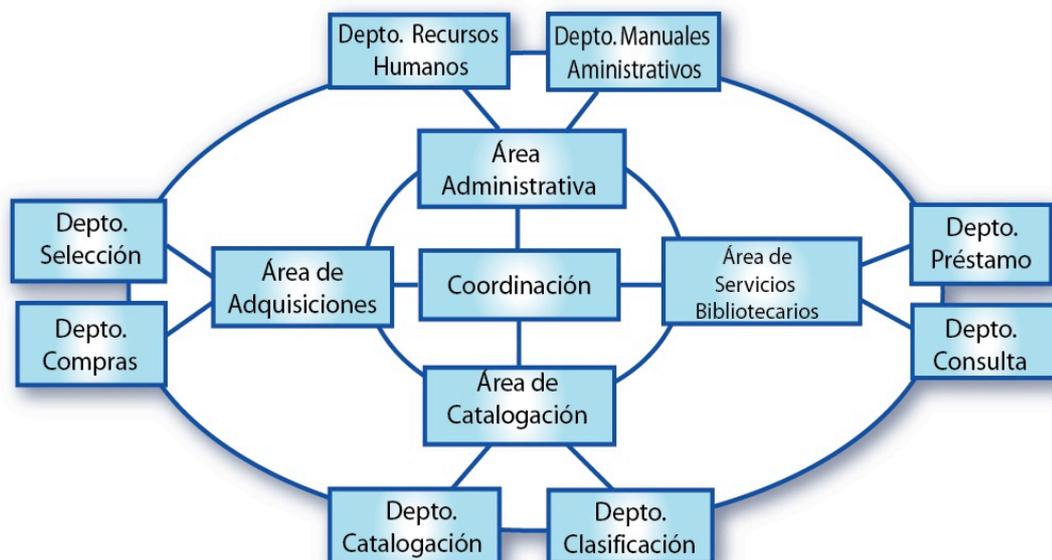


- Funcionales. Incluyen las principales funciones que se tienen asignadas, además de las unidades y sus relaciones.



- Por su ámbito o área.

- Generales. Representan a toda la empresa, por medio de sus órganos principales y sus relaciones básicas.



- Específicos. Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.



El organigrama escogido reflejará el estilo de mando administrativo en el que la unidad se desenvolverá, así mismo de manera implícita se marcarán los flujos de comunicación (verticales, horizontales, ascendentes descendentes y/o lateras) entre las diferentes áreas desde el máximo nivel hasta el último nivel.

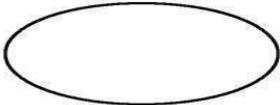
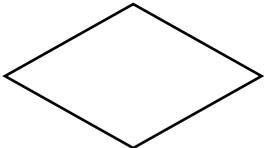
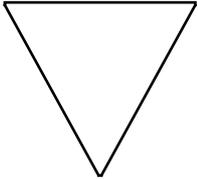
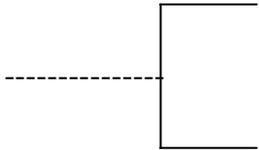
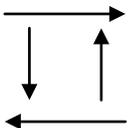
2.4.7.2 Diagramas de flujo

Para representar de manera gráfica un procedimiento o actividad los diagramas de flujo son una herramienta fundamental, mismos que se representan mediante símbolos ya estandarizados.

La aplicación de diagramas de flujo en los manuales de políticas y procedimientos, servirán para verificar que las acciones que se realicen sean acordes con la realidad y no haya hilos sueltos, es decir que no existan desperdicios o faltas de recursos. Por ejemplo en la unidades de información se puede verificar que: las políticas y los procedimientos se ejecuten por el personal indicado según lo ya establecido; los recursos impresos a usar (oficios, cartas, etc.) mismas que deben archivarse en los archivos de trámite, concentración o histórico; áreas involucradas en cada procedimientos (adquisición, procesos técnicos, selección, etc.) y sus interacciones entre ellas; así como los días y horarios establecidos para entregar algún documento o material bibliográfico.

La simbología utilizada corresponde estándares que distintas asociaciones y normas ya establecidas como: la American Society of Mechanical Engineers (ASME)

y la Internacional American Nacional Estándar Intitute (ANSI); concuerdan en la siguiente simbología para diagramas de flujo administrativos.

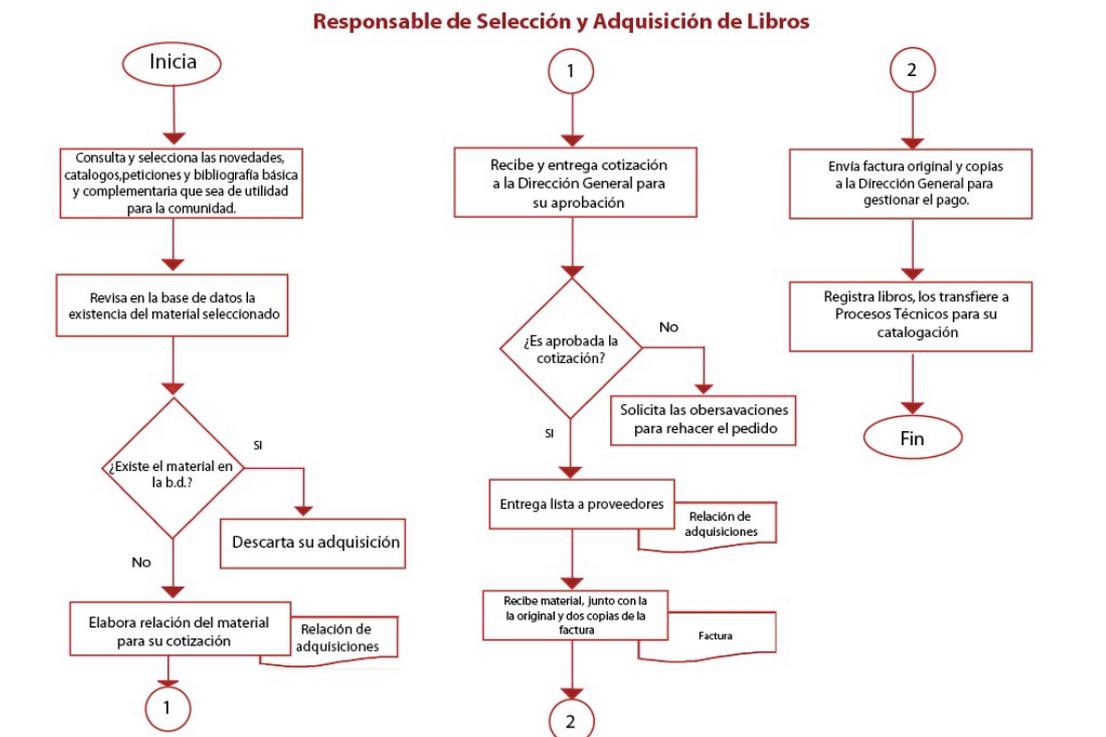
Símbolo	Significado	Descripción
	Inicio o termino	Indican el inicio y termino de una actividad
	Actividad	Describe las actividades a realizar, dentro del rectángulo se anota de brevemente la acción.
	Decisión	Marca la pauta al personal para tomar una decisión, según la respuesta se pueden seguir distintos caminos.
	Conector	Se utiliza cuando el diagrama es extenso y abarca más de dos hojas, el conector funciona para hacer referencia a alguna actividad anterior o posterior. Se señala dentro del símbolo con números arábigos las actividades a conectar.
	Documento	Representa un documento generado por un procedimiento; dicho documento puede ser creado, transferido y/o recibido.
	Archivo	Significa que un documento debe ser archivado; según los criterios de la unidad se indica a que tipo de archivo se remite.
	Notas	Es un recurso extra para hacer comentarios o aclaraciones detalladas de un procedimiento o actividad.
	Líneas de flujo o dirección	Indican la conexión entre los símbolos, así mismo guía el seguimiento en que deben efectuarse las actividades.

De acuerdo a la cultura organizacional se debe elegir el tipo de diagrama que mas convenga a la unidad de información.

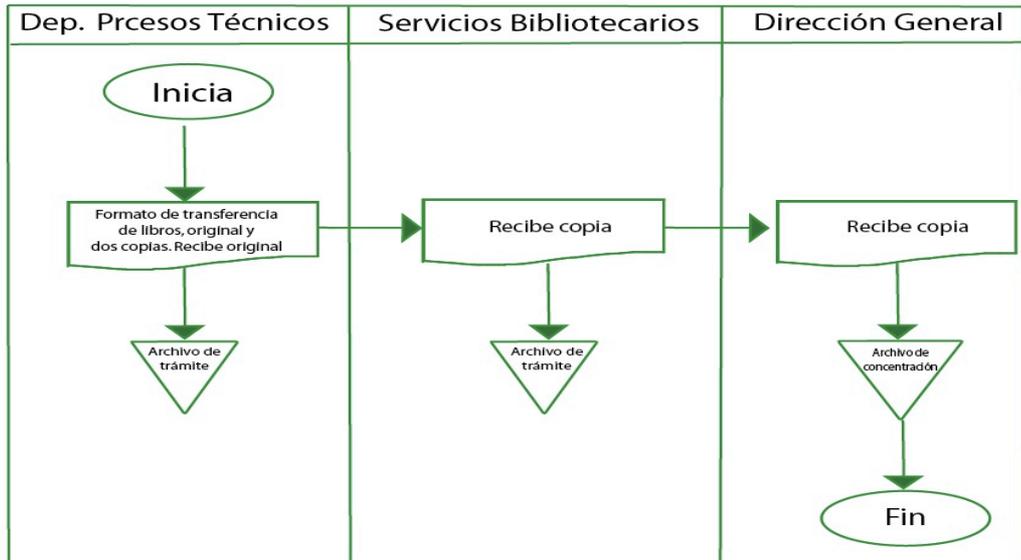
Entre las clasificaciones de diagramas las más comunes son por su propósito y por formato.

De los diagramas por su propósito se encuentran:

- De procesos: reflejan la secuencia de las actividades, las áreas que intervienen y el personal a cargo.

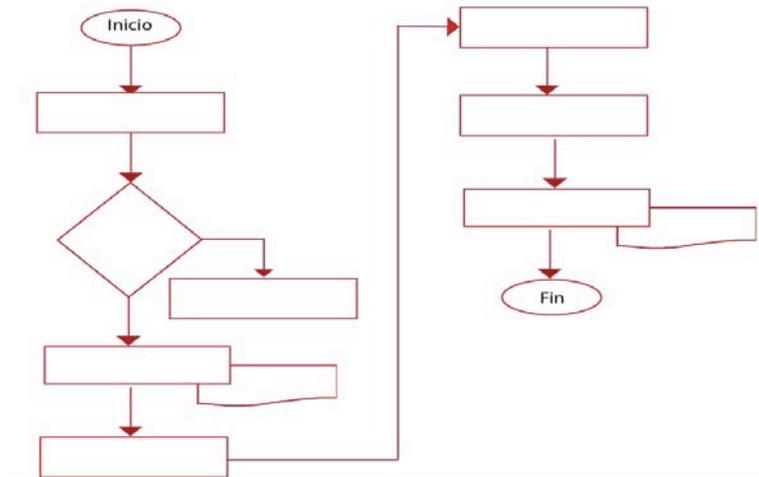


- De documento: al existir un procedimiento; muchas veces como resultado se genera un documento mismo que circula por distintas áreas y personas hasta llegar a un archivo. Este tipo de diagrama describe el inicio y fin de la circulación de un documento.

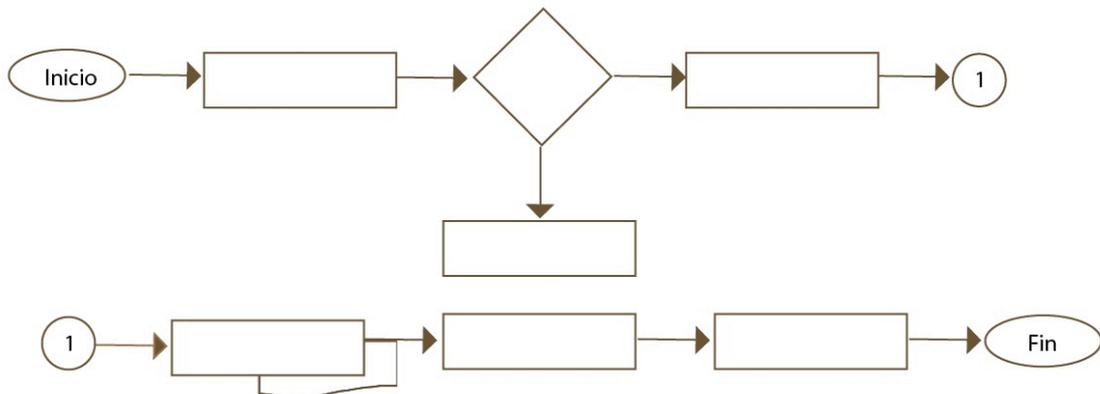


De los diagramas por su formato:

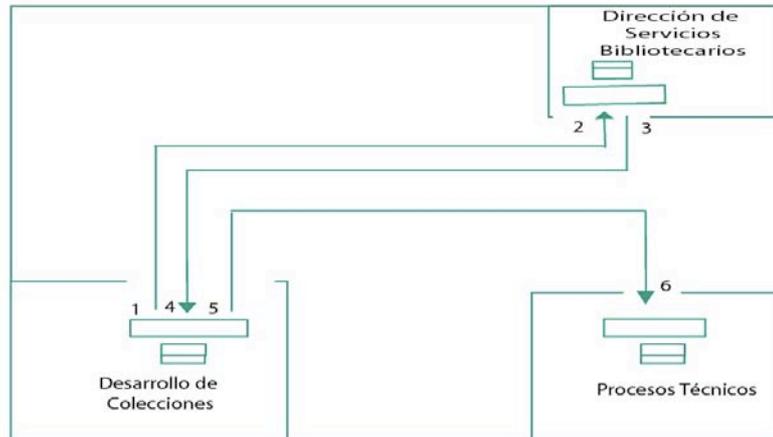
- Verticales: las actividades son descritas de arriba hacia abajo.



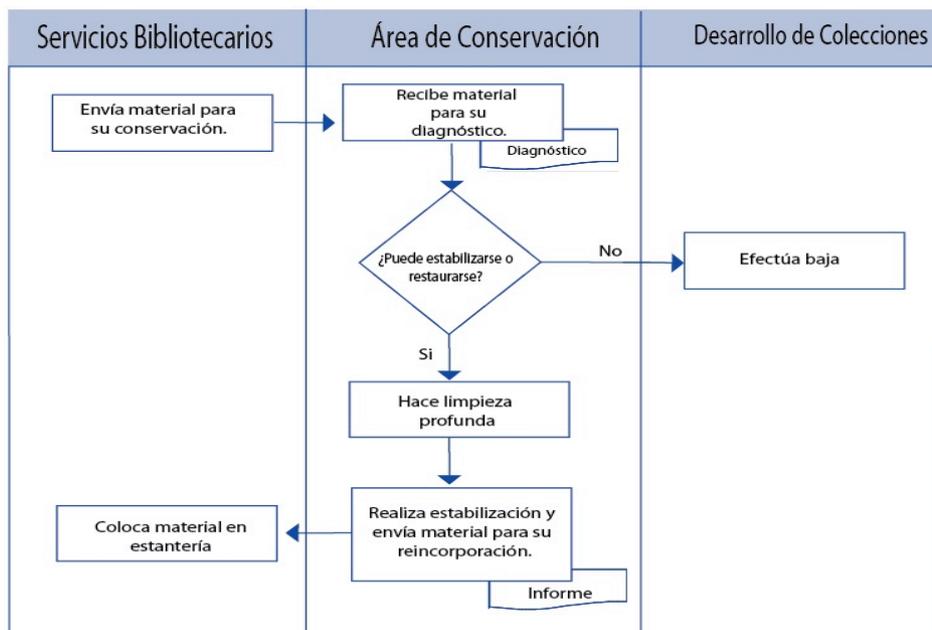
- Horizontales: las actividades se desglosan de izquierda a derecha.



- Arquitectónicos: se muestra en un mapa de áreas las actividades, documentos y personas que en ellas interactúan.



- Bloque: los procedimientos se describen en forma horizontal; atravesando columnas que representan las distintas áreas en las que intervienen.



2.4.8 Formatos

Para darle el sentido oficial a los manuales, se recomienda usar únicamente un sólo formato; tener un estricto orden en cuanto a un sólo tipo de letra y tamaño, márgenes, imágenes, logotipo de identificación (logo de la institución) y numeración.

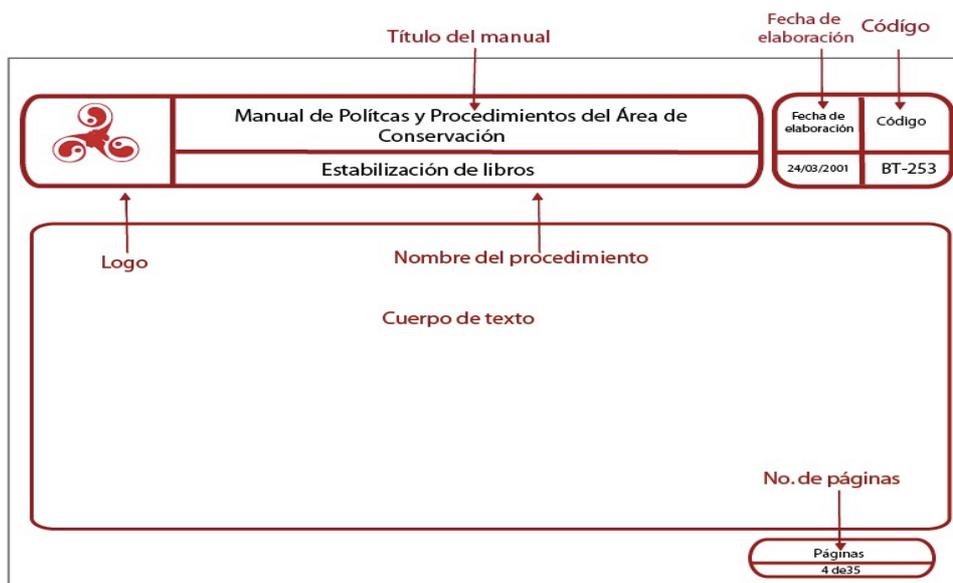
Al principio del manual se presenta la hoja administrativa con datos de identificación: tipo de manual, responsable de elaboración, equipo de trabajo, fecha de aprobación, nombre y puesto de quien aprobó.

Por ejemplo:



Las hojas posteriores deben contar con logotipo, fecha de elaboración, leyenda o título del manual, nombre del proceso al que se hace referencia, clave y páginas.

Por ejemplo:



El diseño o la presentación es escogida por el responsable, los elementos se pueden poner en distinto orden; siempre y cuando se mantenga uniformidad de formato para todo el manual.

2.4.9 Integración del manual

Los apartados que deben estar presentes en un manual de políticas y procedimientos son:

- Portada. Es la primer página del manual, contiene: logotipo de la unidad, tipo de manual, área o áreas que abarca; nombre, firma y puesto de quién aprueba; nombre, firma y puesto de quién realiza; por último fecha de realización.
- Índice.
- Introducción. Narra brevemente de lo que trata el manual; añadiendo los propósitos, normas que lo avalan y resumen de los apartados.
- Organigramas. Es la representación gráfica de la estructura orgánica de la unidad.
- Objetivos. Son las metas específicas a las que se quiere llegar, aclara el porque de las políticas y procedimientos.
- Políticas. Son guías para la toma de decisiones.
- Procedimientos. Describe detalladamente las actividades que se realizan, respaldan a las políticas.
- Diagramas de flujo. De forma gráfica y resumida, marcan la secuencia de pasos a seguir para ejecutar los procedimientos.
- Formatos. Son documentos estandarizados y sirven para hacer algún trámite.
- Anexos. Este apartado se usa para ampliar alguna temática en particular o para complementarla.

2.4.10 Revisión y aprobación

Ya terminado el manual es necesario realizar una revisión final; la cual consiste en hacer un chequeo minucioso de la información plasmada, esto para comprobar que el desglose de la investigación coincida con la realidad.

El equipo en su conjunto es el encargado de verificar el manual; debe recurrir a la confrontación escrito-realidad esto servirá para corroborar, eliminar o en todo caso añadir información de utilidad; someter la información a críticas tiene como fin fortalecer el contenido del manual y el trabajo en equipo.

Posteriormente viene la aprobación que puede estar a cargo del jefe de área o de la organización en general.

Duhalt Krauss (1977, p. 63) menciona que se deben conseguir las siguientes firmas:

- De los jefes de departamento que intervienen en el proceso, sobre la exactitud de su contenido.
- Del departamento de auditoría interna, o su equivalente, como órgano central de control.
 - a) Que su contenido se coordine con los demás manuales.
 - b) Que esté de acuerdo con las políticas de la institución.
 - c) Que existan las medidas de seguridad necesarias para el control interno, tanto en los métodos de ejecución de las operaciones como la interrelación que debe existir entre quienes las ejecutan. Además, este departamento se encargará de la clasificación y numeración del manual y de llevar el índice de todos los manuales editado.
- Del Gerente General, Oficial Mayor o su equivalente, como requisito formal para proceder a su publicación y edición. Esta aprobación incluirá la de la lista de distribución y edición.

El autor menciona que para darle un sentido oficial es necesario recabar firmas de distintas áreas que intervinieron en el proceso de creación; sin embargo esto puede ser aplicable o no, depende de las áreas que conforman la unidad y sus políticas.

2.4.11 Reproducción e implantación

Aprobado y corregido el manual es momento de reproducirlo; la cantidad, apariencia y costo probablemente determinarán a utilizar. “Los detalles respecto al tamaño, papel y tipo de encuadernación deben decidirse también” (Terry George, p.

653). Este procedimiento como menciona; está limitado al presupuesto ya otorgado en la planeación; de acuerdo a la utilidad del manual se recomiendan ciertos tipo de encuadernación por ejemplo: será un manual por área tal vez convenga una encuadernación con tapas duras, o si es uno por persona las encuadernaciones en rústico son una buena opción; otra opción que nos permite ahorrar recursos son las carpetas ya que estas permiten eliminar o agregar hojas sin tener que invertir muchos recursos.

Se puede ver la evolución de la impresión de los manuales; Duhalt Krauss (1977, p. 67) propone tamaño carta y la que “tipografía fuera original en máquina eléctrica tipo PICA”; actualmente este tipo de tipografía en máquina eléctrica queda desfasado por la introducción de los ordenadores.

Posteriormente Enrique Franklin (1997, p. 35) anexa otros parámetros tales como:

- Utilizar formatos intercambiables, a fin de facilitar su revisión y actualización.
- Que los formatos sean de 28 x 21 cm (tamaño carta).
- Que las gráficas o cuadros que por necesidad dimensional sobrepasen el tamaño citado, se les aplicarán dobleces hasta lograr el tamaño carta.
- Utilizar el método de reproducción en una sola cara de las hojas.
- Procurar que la división en apartados, capítulos, áreas y/o secciones, queden separados por divisiones, las cuales presenten impreso este nombre.
- Que todo el documento quede integrado por: carátula, portada, índice o contenido, introducción y cuerpo.

Estos parámetros son generales y aplicables a cualquier tipo de manual; aunado los métodos de reproducción has cambiado ahora se pueden reproducir a través de recursos digitales como Word, pdf y html.

La implantación de una manual puede implicar cambios en la organización (como una adecuación en la realización de actividades o cambios estructurales); vale la pena evaluar que tan renuente es el personal al cambio para así crear una estrategia de implementación. Ya sea general o por secciones se propone como primer acercamiento repartir el manual a través de un presentación en la cual se expliquen datos básicos para usarlo, etc.; de esta forma el personal se sentirá en confianza y tendrá una guía para entender el contenido y de igual forma manifestar dudas o sugerencias.

2.4.12 Actualización

Citando una de las leyes de Ranganathan “la biblioteca es un organismo vivo”, esto se aplica a cualquier organización “todo el tiempo esta en constante cambio”; algunas veces las áreas se fusionan, crean o desaparecen; otras tantas, son las tecnologías de comunicación que se renuevan por ende las formas de ejecutar las actividades (procedimientos) cambian lo que implica reajustar el contenido del manual y así con el paso del tiempo se mantendrán vigentes.

Dicho proceso se llama actualizar; consiste en realizar revisiones periódicas para comprobar la información sea veraz y conforme a los resultados actualizar el contenido. Duhalt Krauss (1997, p. 66) y Enrique Franklin (1997, p. 39) exponen los siguientes criterios que son convenientes analizar en la revisión:

- a) Evaluar de forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.
- b) Traducir las acciones en indicadores para su posible evaluación.
- c) Comparar los indicadores con los criterios contenidos en el informe de presentación del proyecto.
- d) Formular las recomendaciones procedentes para proponer, en su caso, las medidas correctivas correspondientes.
- e) Cuando existe otro procedimiento mejor, por conducto de su jefe o departamento propondrá la modificación a la oficina encargada de su elaboración.
- f) Cada dos años deberán ser evaluados, por la misma oficina que los elabora, para que no pierdan actualidad.

Dichos criterios puntualizan objetivos a tener en mente cuando se planea la actualización; cuando se elabora por primera vez un manual se recomienda actualizarlo a los seis meses y posteriormente cada dos años.

El tener los archivos digitales permitirá su rápida corrección y no se tendrá que empezar de cero.

CAPÍTULO 3 VISTA DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS A DETALLE

3.1 Ejemplo de manual

Este capítulo muestra un ejemplo de cómo se compondría un manual, así como la aplicación de las políticas y procedimientos.

Se creó un ejemplo retomando algunos procesos que se efectúan en la biblioteca del Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información; mismos que se complementaron con la experiencia laboral en otras instituciones.



Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y
de la Información

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE BIBLIOTECA

ÁREA PROCESOS TÉCNICOS

Elaborado por: Lic. Ricardo Tapia
Área de Procesos Técnicos

Firma: *R T*

Aprobado por: Mtro. Francisco Luna
Dirección General de Servicios Bibliotecarios

Firma: *Luna Francisca*

Fecha de Aprobación: 14 de Mayo del 2012



Índice

Introducción	2
1.0 Organigramas	
1.1 Organigrama general	3
1.2 Organigrama funcional	4
2.0 Objetivos	5
3.0 Políticas	5
4.0 Procedimientos	
4.1 Impresión de etiquetas.....	6
4.2 Pegado de etiquetas y papeletas	7
4.3 Adhesión de cintas magnéticas y sellos	8
4.4 Revisión de datos y formato de transferencia	9
4.5 Entrega de libros	10
5.0 Diagramas de flujo	
5.1 Diagrama líneal	11
5.2 Diagrama arquitectónico	12
6.0 Formato de transferencia	13
7.0 Anexos.....	14



Introducción

Atendiendo a las NORMAS ISO 9000 y a los acuerdos de la XIII sesión del H. Consejo Técnico del Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información del 12 de marzo de 2012, todas las áreas y departamentos deben contar con manuales de políticas y procedimientos para mejorar la calidad de los servicios

El presente manual tiene por objetivo dotar de información precisa y detallada acerca del funcionamiento correcto de la biblioteca y sus áreas que la integran; el reconocimiento de la estructura orgánica, las comunicaciones, los lugares y recursos en los que se desarrollan las actividades a través de mecanismos estandarizados como lo son las políticas y procedimientos.

Siendo una herramienta de orientación para agilizar la toma de decisiones y su ejecución; propiciando un clima de confianza y desarrollo.

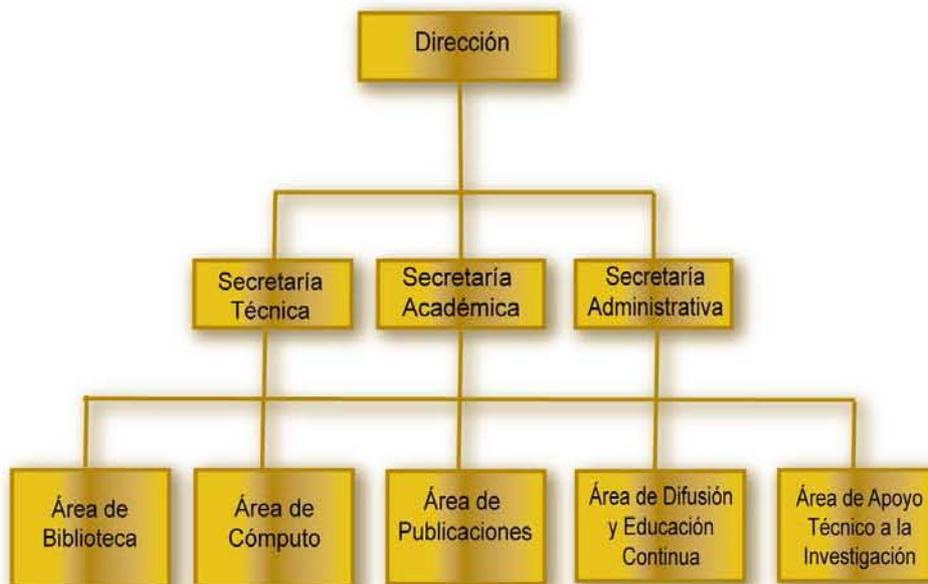
El presente manual esta dividido en los siguientes apartados:

- 1.0 Organigramas. Son la representación gráfica de la estructura orgánica, muestra las áreas y sus relaciones.
- 2.0 Objetivos. Representan las metas a las que se quiere llegar.
- 3.0 Políticas. Son normas generales que dirigen las tomas de decisiones y acciones, en este apartado se tratan las normas para el área de Procesos Técnicos.
- 4.0 Procedimientos. Describen el desarrollo de las actividades.
- 5.0 Diagramas de flujo. Describen de forma gráfica la secuencia de los procedimientos para su fácil comprensión.
- 6.0 Formato de transferencia. Muestra el machote del formato listo para rellenar los campos.
- 7.0 Anexos. Los anexos sirven para orientar en alguna temática extra para la ejecución en los procedimientos.



1.0 Organigramas

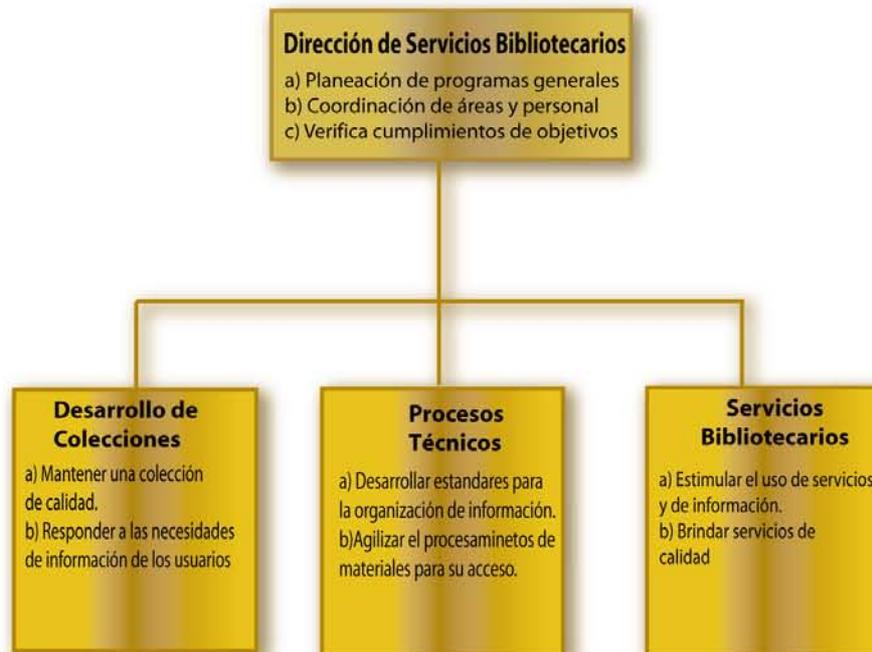
1.1 Organigrama General





1.0 Organigramas

1.2 Organigrama Específico - Funcional de Biblioteca





2.0 Objetivo

Realizar el proceso físico a los materiales, para prestarlos de manera automatizada y para su colocación en estantería.

3.0 Políticas

- El Área de Procesos Técnicos debe procesar en primer lugar los libros con carácter de urgente.
- Se corrobora que los materiales estén registrados en la base de datos.
- Los materiales serán sellados con el logotipo de la institución, en los 3 cantos.
- Colocar al menos 2 alarmas por libro; una en la página secreta y la segunda en la cara interna de la tapa posterior.
- Poner etiquetas a 2 cm del pie del libro; la clasificación debe quedar en el lomo para su rápida identificación.
- Los materiales ya procesados son llevados a el Área de Servicios Bibliotecarios, debidamente registrados en un formato establecido.
- Los formatos son colocados en el archivo de trámite, que servirán para la integración de informes y estadísticas periódicas.



4.0 Procedimientos

4.1 Impresión de etiquetas

- Lleva los libros que cuentan con número de adquisición a la máquina asignada para imprimir etiquetas.
- Ya una vez en la máquina ingresa al sistema. El sistema pedirá nombre de cuenta y password para permitir la entrada; en caso de no contar con ella solicita al Director de Servicios Bibliotecarios la apertura de una.
- En el sistema buscar en el menú principal "Editar", se desplegará el submenú y darle click en Editar.
- Se abre la ventana llamada "Código de barras"; dirigirse al campo "Datos" e ingresa el número de adquisición, al terminar darle "Aceptar". En automático el sistema elabora la etiqueta que contiene: clasificación, logo de la institución y código de barras.
- El número de adquisición se encuentra la parte inferior de la portada.
- Para imprimir la etiqueta dirigirse al menú principal y localiza "Archivo" darle click se desplegará el submenú darle click en "Prueba de impresión"; inmediatamente aparece la ventana llamada "Imprimir etiqueta", darle "Aceptar". El programa manda la información y la etiqueta se imprime.
- Cerrar sesión cada vez que termine de imprimir. Localiza "Archivo" y darle click se desplegará el submenú, darle click en cerrar sesión.





4.0 Procedimientos

4.2 Pegado de etiquetas y papeletas.

Herramientas:

- 1.- Etiquetas
- 2.- Papeletas de préstamo
- 3.- Cinta transparente para recubrir las etiquetas
- 4.- Resistol blanco
- 5.- Plegadera
- 6.- Tijeras
- 7.- Lápiz
- 8.- Regla o flexómetro

- Selecciona la etiqueta que corresponde a cada libro.
- Con la ayuda de la regla marca una línea horizontal a dos centímetros de pie del libro.
- Retira la película blanca de la etiqueta; coloca la etiqueta sobre la marca (cuida que la clasificación esté ubicada exactamente en el lomo para su fácil localización y ubicación). Con la ayuda de la plegadera deslízala sobre la etiqueta para que se adhiera mejor.
- Corta la cinta transparente al doble del tamaño de la etiqueta. Móntala encima de la etiqueta, nuevamente pasa la plegadera eliminando cualquier burbuja de aire y así su adhesión será mayor.
Si se dejan burbujas de aire, la etiqueta tendrá mayor probabilidad de despegarse.
- Coloca la papeleta de préstamo en la parte superior de la contraguada posterior; adhiérela con unas gotas de resistol blanco, colócala y frota la plegadera. Es importante que no se ponga exceso de resistol ya que esto ocasionaría un daño en las hojas como una deformación e incluso se pegaría con la tapa causando desprendimiento de papel al momento de abrir el libro.





4.0 Procedimientos

4.3 Adhesión de cintas magnéticas y sellos

Herramientas:

- 1.- Sellos oficiales
- 2.- Tintas
- 3.- Cojín para tinta
- 4.- Cintas magnéticas
- 5.- Papel de reusable

- Toma el sello, humedéclo en el cojín de tinta y haz una prueba en el papel de reuso para comprobar que los sellos sean puesto en el sentido correcto y tengan la suficiente a punta hacia la portada.
- Un cuarto sello se coloca en la página secreta lo mas cercano al canto de frente y que no tape el texto.
- Retira la película blanca de las cintas magnéticas; coloca la primer cinta magnética en la página secreta de forma vertical lo mas cercano posible al lomo y que no tape texto. La segunda cinta se coloca en la contraguarda posterior debajo de la papeleta de préstamo.
- Por último se masajea el libro, esto permitirá que se prolongue la vida útil o bien que no se deshoje prematuramente.
- El masaje consiste en abrir el libro y cerrar el libro repetidas veces; tomarlo del lomo y sacudirlo hacia abajo.





4.0 Procedimientos

4.4 Revisión de datos y formato para transferencia de libros

- Ingresa al sistema con cuenta y password.
- Ingresa al módulo de Catalogación; dirígete al submenú "Buscar" y dale click; saldrá una ventana la cual te permitirá hacer búsquedas en diferentes campos.
- Ingresa el número de adquisición o código de barras de cada libro y verifica que la información corresponda con los de la base de datos:
 - a) Título
 - b) Autor
 - c) Clasificación
- Después de haber revisado cada libro, llena el formato para llevar los a el Área de Servicios Bibliotecarios.
- Ingresa a la carpeta de "Documentos", escoge el machote "Formato de entrega de libros".
- El formato ya cuenta los elementos básicos de identificación, sólo llena los elementos de:
 - a) Fecha actualizada
 - b) Número de ejemplares por título
 - c) Autor
 - d) Título
 - e) Clasificación
 - f) Número de adquisición o código de barras
 - g) Nombre de quién entrega y recibe material
- Imprime original y una copia. Busca el menú "Archivo" y en el submenú selecciona "imprimir" y darle click en "aceptar".





4.0 Procedimientos

4.5 Entrega de libros a Servicios Bibliotecarios

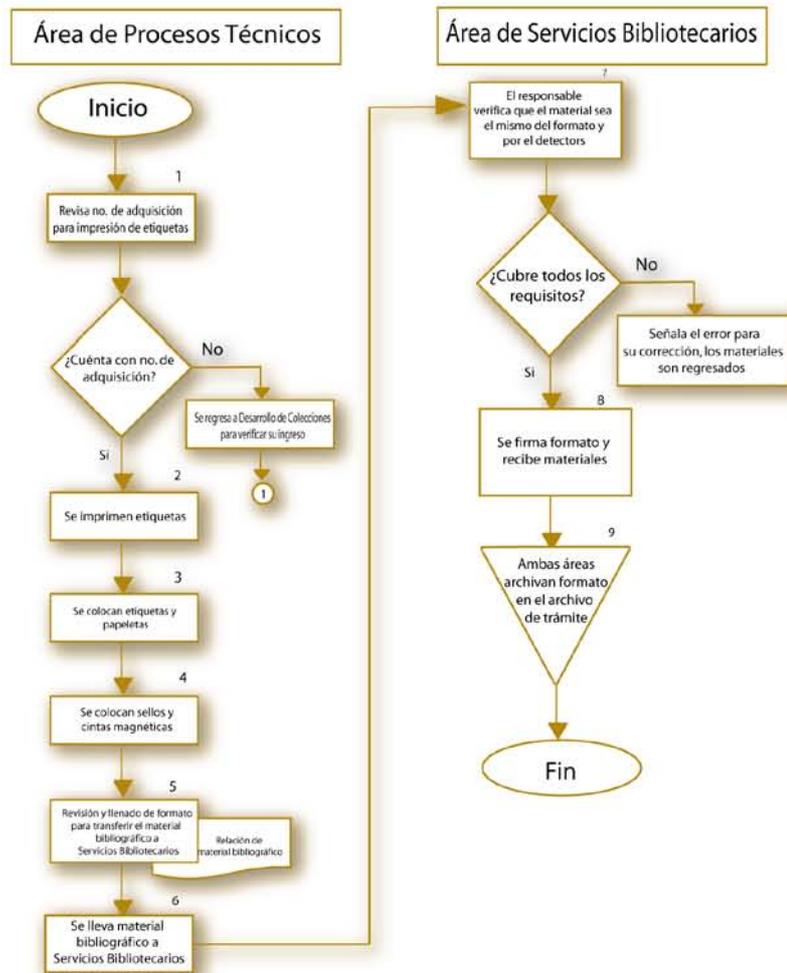
- Lleva los libros con el responsable del Área de Servicios Bibliotecarios.
- El responsable revisa que los libros físicos sean los mismos que están en el formato.
- Verificará la existencia de las cintas magnéticas, pasando cada uno por el detector.
- Al terminar ambas Áreas firman el formato. El original se guarda en el archivo de trámite de Procesos Técnicos, la copia se queda en el Servicios Bibliotecarios.





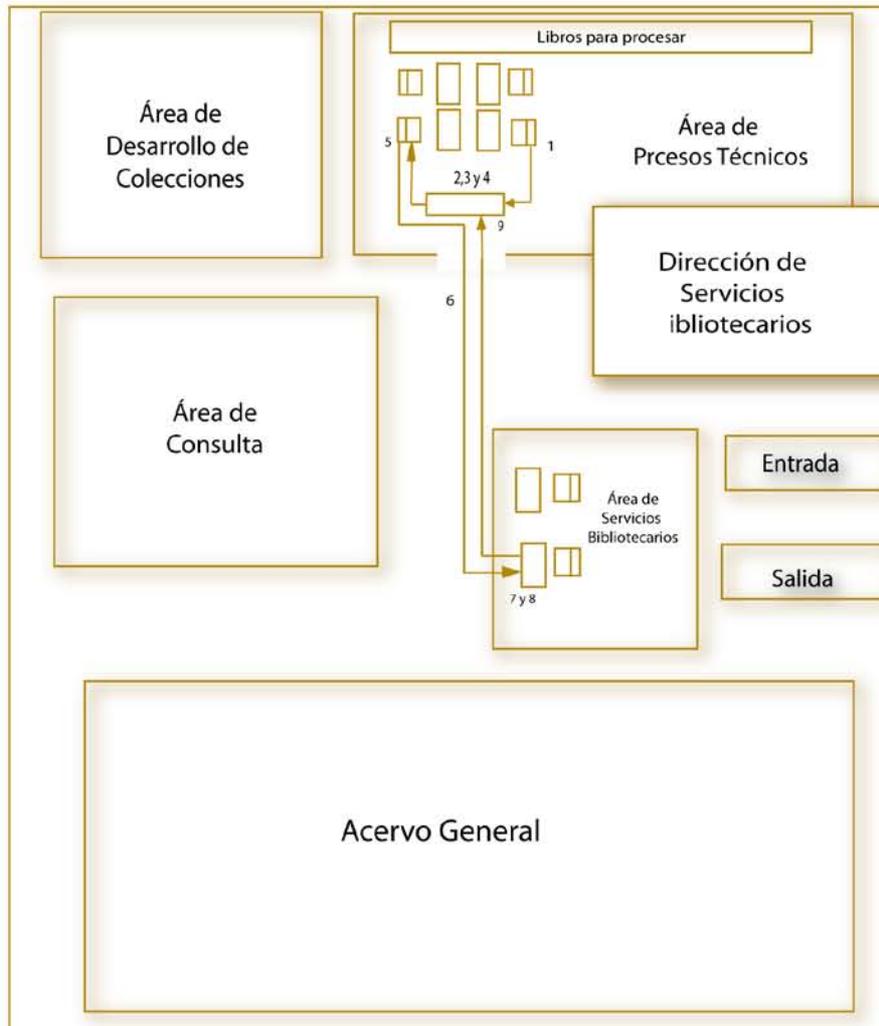
5.0 Diagrama de flujo

5.1 Diagrama lineal





5.2 Diagrama Arquitectónico





6.O Formato de transferencia



Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información
Formato de transferencia de libros a Servicios Bibliotecarios

Fecha de entrega: 16 de Septiembre de 2012

Ejemplar	Autor	Título	Clasificación	No. de Adquisición
1				
2				
3				
4				

Entrega:

Recibe:

Total:

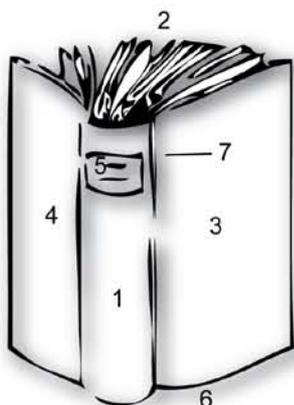
Nombre y firma
Procesos Técnicos

Nombre y firma
Servicios Bibliotecarios

Original para Procesos Técnicos
C.C.P. Servicios Bibliotecarios

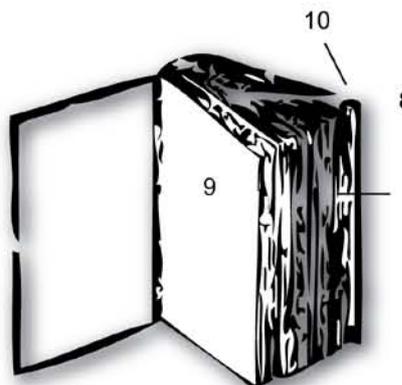
7.0 Anexos

Anatomía básica del libro



- 1 Lomo
- 2 Cabeza o canto de cabeza
- 3 Tapa anterior
- 4 Tapa posterior
- 5 Tejuelo
- 6 Pie o canto de pie
- 7 Cañuela

- 8 Frente o canto de frente
- 9 Contraguarda anterior
- 10 Contraguarda posterior



3.2 Manual Digital

Para visualizar el manual digital es necesario contar con explorador Chrome, Firefox y Explorer 9 (no se necesita conexión a Internet) y sigue estos procedimientos:

- Entrar a la carpeta “manual digital”, da doble click o ctrl click en el enlace “index.html”, en este mismo disco.
- Se abre el manual en una ventana de navegación; para cambiar de hoja da click en cualquier de las esquinas o da un click sostenido y arrastra la hoja.
- Si requiere utilizar zoom, da click en la “lupa” ubicada en centro superior de la hoja; para salir presiona “volver”.
- Para visualizar los videos; da clic en la “cámara” ubicada en la parte inferior de las hojas 6 a la 10; para salir presiona “volver”.
- Para salir del manual digital, cierra el la ventana de navegación.

Conclusiones

Este trabajo pretende ser una herramienta para los estudiantes que quieran elaborar manuales de políticas y procedimientos visto desde la bibliotecología por eso se hace hincapié en presentar un ejemplo claro, integrando todos los elementos descritos incluyendo su aplicación.

Se hace mención de distintos tipos de manuales; todos son necesarios; sin embargo las políticas y procedimientos son los que solidifican la estructura orgánica y las metas a lograr; en la medida que las unidades de información los utilicen todo el personal se adaptará a la forma estandarizada de realizar los procesos. El hecho de llevar a cabo procedimientos ordenados y poniendo gran énfasis en cada actividad que se hace, ayuda a que las personas se conviertan en verdaderos expertos en materia.

Ahora bien debe procurarse que los manuales realmente cumplan con los objetivos, y sobre todo que sean utilizados por el personal; de lo contrario sólo formarán parte de la decoración y se habrá gastado tiempo y recursos en vano. Asimismo, las actualizaciones deben ser realizadas periódicamente para mantener las políticas y procedimientos vigentes; y verificar que su aplicación de resultados.

Tanto la unidad como el personal bibliotecario se verán beneficiados al usarse los manuales, ya que ayuda a reducir tiempo en la capacitación de personal y será más fácil efectuar el trabajo, disminuyendo a su vez el margen de error en la ejecución de las actividades.

Por otro lado es importante remarcar que si el personal participa en el proceso de elaboración se sentirá motivado al ser tomado en cuenta y el sentido de identidad se verá fortalecido, dando una mayor probabilidad de que el manual sea el fiel reflejo de la organización.

A manera de recomendación, los manuales deben ser actualizados periódicamente por lo menos cada dos años para mantenerlos vigentes y cumplir con los objetivos de su existencia.

Obras Consultadas

Adquisición de material bibliográfico. (2008). México: UNAM, Dirección General de Bibliotecas. Documento en línea. Recuperado el 4 de agosto, 2012 en: http://www.dgbiblio.unam.mx/docs/Adq_Material_Bibliografico.pdf

Álvarez Torres, M. G. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos.* México: Panorama.

Blauberg, Igor Viktorovich (1972). *Diccionario marxista de filosofía.* México: Cultura Popular.

Buonocore, D. (1976). *Diccionario de Bibliotecología: términos relativos a la Bibliotecología, Bibliografía, Bibliofilia, Biblioteconomía, Archivonomía, Archivología, Documentología, Tipografía y materias a fines.* Buenos Aires: Marymar.

Cassanovas, A. (2011). *Estrategias avanzadas de compras y aprovisionamientos: lean buying y outsourcing.* España: PROFIT.

Díaz Jiménez, L. F. (2005). *Análisis y planeamiento.* San José, Costa Rica: EUNED.

Dogen. (1996). *Dogens pure Standard for the Zen community.* Okumura: SUNY, series in Buddhist studies.

Duhalt Krauss, M. (1977). *Los manuales de procedimientos en la oficinas públicas.* México: UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

Franklin Fincowsky, E. B. (1997). *Manuales administrativos: guías para su elaboración.* México: UNAM, Facultad de Contaduría y Administración.

Franklin Fincowsky, E. B.. (2004). *Organización de empresas.* México: Mc Graw Hill Interamericano.

Fuente Ibarra, R. De la (1985). *Manual general de políticas: recurso simple e importante en la administración de empresas.* México: Ediciones Contables y Administrativas.

Garza Mercado, Ario. (1979) *Manual de técnicas de investigación.* México: Colegio de México.

Gil Estallo, Ma. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa: conceptos e instrumentos.* Madrid: ESIC EDITORIAL.

Guía y técnica para elaborar manuales administrativos. (2008). México: SAT. Documento en línea. Recuperado el 30 de octubre, 2012 de: ftp://ftp2.sat.gob.mx/asistencia_ftp/publicaciones/normateca/documentos/acch/GT_Manuales_Administrativos.pdf

Hernández Orozco, C. (2007). *Análisis administrativo: técnicas y métodos.* San José: EUNED.

Lara Leyva, Ma. A. (1987). *Elaboración de los manuales administrativos.* Tesis, Licenciatura en Administración, Universidad Nacional Autónoma de México: Facultad de Contaduría y Administración.

Michael, A. H. (2006). *Administración.* México: Pearson Educación.

Pablos Heredero, C. de. (2001). *Dirección y gestión de los sistemas de información en la empresa : una visión integradora.* Madrid: ESIC.

Rodríguez Valencia, J. (1992). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos.* México: Ediciones contables y administrativas.

Terry, G. R. (1966). *Administración y control de oficinas: Las acciones de la dirección administrativa.* México: CECSA.

Zaragoza, F. J. (2009). *Planes de obra.* España: ECU.