



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS  
CENTRO UNIVERSITARIO DE INVESTIGACIONES BIBLIOTECOLÓGICAS  
PROGRAMA DE POSGRADO EN BIBLIOTECOLOGÍA Y ESTUDIOS DE LA  
INFORMACIÓN**

**FACTORES BIBLIOTECOLÓGICOS QUE INTERVIENEN  
EN LA ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS  
EN LAS BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS**

**T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN BIBLIOTECOLOGÍA Y  
ESTUDIOS DE LA INFORMACIÓN  
P R E S E N T A:**

**RAFAEL ZAVALA ALONSO**



**ASESOR: DR. JUAN JOSÉ CALVA GONZÁLEZ**

México, D.F.

2009



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

<b>Tabla de Contenido</b>	<b>Paginación</b>
Introducción.....	2
Capítulo I	
1. Las Bibliotecas Universitarias en San Luis Potosí.....	6
1.1 Antecedentes.....	7
1.2 Las bibliotecas universitarias.....	11
1.3 Administración de las bibliotecas.....	16
1.4 El bibliotecólogo, su formación y su compromiso profesional.....	30
Capítulo II	
2. Los manuales de procedimientos en las bibliotecas universitarias.....	40
2.1 Tipos de manuales.....	45
2.2 Uso, elaboración e implementación.....	52
2.3 Aplicación e importancia en un sistema de gestión de calidad.....	61
2.4 Implementación en los servicios bibliotecarios y de información.....	67
Capítulo III	
3. Elaboración de los manuales de procedimientos en las bibliotecas universitarias de la ciudad de San Luis Potosí.....	72
3.1 Metodología.....	72
3.2 Bosquejo de la administración en las bibliotecas de SLP.....	75
3.3 Análisis de resultados.....	78
3.4 Discusión.....	100
Conclusiones.....	107
Recomendaciones.....	110
Bibliografía.....	111
Anexo 1 Cédula de entrevista a directores de biblioteca.....	114
Anexo 2 Cédula de entrevista de servicios bibliotecarios.....	116
Anexo 3 Bibliotecas universitarias en San Luis Potosí.....	119

## **Introducción**

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo conocer y descubrir cual es la situación actual, real y los factores de índole bibliotecológico que predominan en el uso de los manuales de procedimientos en las bibliotecas universitarias de la Ciudad de San Luis Potosí, ya que se carece de este tipo de información específica y su funcionalidad en las actividades profesionales que desempeñan hoy en día.

La investigación está enfocada hacia el uso de los manuales de procedimientos en las bibliotecas universitarias, pero debido a que en la parte teórica estos documentos son elementos indispensables dentro de los manuales de contenido de una organización, y deben considerarse dentro del proceso de planeación de la biblioteca, es por eso que las cédulas de entrevista se pensaron y diseñaron primeramente para identificar si las bibliotecas, tienen y conocen algún tipo de manual (entre ellos el manual de procedimientos) dentro de su forma de trabajo, hasta llegar a conocer información específica del tema, como su importancia, su uso, sus ventajas y desventajas, sus problemáticas en la elaboración, etc.

Con los resultados de esta investigación, se espera conocer más de la situación actual y sobre todo profundizar en el uso de los manuales de procedimientos en estas bibliotecas, así como el rol que están desempeñando los profesionales, y conocer cuáles son los factores que determinan su implementación en la organización en las bibliotecas universitarias de la capital del Estado.

Por eso el trabajo aporta la situación que prevalece con el uso de los manuales en la actualidad en el mercado laboral de las bibliotecas universitarias de la Ciudad de San Luis Potosí, así como también identifica las principales problemáticas que enfrentan los profesionales de este campo. Por lo tanto, es necesario resolver este problema a través de la investigación, para la cual se han planteado las hipótesis siguientes:

- a) Hay más atención del bibliotecólogo hacia el área de organización documental, por lo tanto los manuales se consideran menos importantes para el área de servicios.
- b) El bibliotecólogo por diversas razones que es preciso descubrir no le ha invertido el tiempo necesario para este tipo de actividades.
- c) Se desconoce el uso, la aplicación y el impacto que un manual de procedimientos puede tener.
- d) Existe una falta de capacitación y actualización para la elaboración de este tipo de herramientas que le permitirán conocer mejor sus funciones y por naturaleza proporcionar un servicio más eficiente.

Para demostrar los supuestos anteriores se han fijado los siguientes objetivos específicos; identificar la existencia de algún tipo de manual, principalmente de procedimientos, así como el posible uso que éstos tienen en la administración de la biblioteca y en la atención al usuario. Analizar las condiciones que influyen para que los bibliotecólogos profesionales elaboren el manual de procedimientos en el área de servicios bibliotecarios y Determinar que acciones ha desempeñado el bibliotecólogo en la elaboración y desarrollo del manual de procedimientos en su biblioteca.

En la metodología se utilizó en primer término la identificación de la unidad de análisis (elaboración de los manuales) y el tipo de población (personal directivo y operativo), el método utilizado fue la investigación documental e investigación de campo, la técnica realizada fue a través de un censo aplicado a las bibliotecas universitarias en la capital de San Luis Potosí y se empleó como instrumento para la recolección de datos, la cédula de entrevista (véanse anexos) a los diferentes niveles de personal.

La estructuración y cuerpo del trabajo consta de tres capítulos, los cuales fueron desarrollados de la siguiente manera:

El capítulo uno; está enfocado a identificar las bibliotecas universitarias en la ciudad de San Luis Potosí, sus antecedentes históricos, su conceptualización, la forma en que se lleva la teoría de la administración de bibliotecas, sus fases y el papel del bibliotecólogo con su formación profesional en el Estado, sus conocimientos y habilidades deseables para poder desarrollar mejor su función social.

En el capítulo dos; se abordan los aspectos teóricos de los diferentes tipos de manuales, para conocer su procedencia y en donde está ubicado el manual de procedimientos, el uso y elaboración que debe llevar, la importancia del mismo dentro de un sistema de gestión de calidad y bajo que lineamientos debe aplicarse en los servicios bibliotecarios.

En el capítulo tres, está la aportación principal detallando los resultados de la investigación, a través de él se da primero un informe sobre la situación que se vive en las bibliotecas universitarias potosinas respecto a la aplicación de las fases de la administración, así como el análisis de los resultados de las cédulas de entrevista aplicadas al personal y la discusión e interpretación los datos más relevantes.

Además se presentan las conclusiones y recomendaciones con algunas reflexiones sobre los aspectos más relevantes del tema, así como las principales problemáticas planteadas con sus posibles soluciones.

Por lo que se espera que la contribución de esta tesis sea de utilidad para los estudiosos en la administración de bibliotecas y sobre todo para identificar el panorama que prevalece en la actualidad para el desarrollo de la misma, y que la aportación sobre la situación real del uso e implementación de estas herramientas sirva como base para apoyar futuras investigaciones que puedan surgir posterior a este trabajo.

## **CAPÍTULO I. Las bibliotecas universitarias en S.L.P.**

En todo el mundo, el grupo denominado “sociedad” necesita que las ideas, los avances y las soluciones a problemas que constantemente se presentan, se puedan conservar más allá de la memoria personal, que se preserven en el tiempo y en el espacio, así como garantizar su transmisión de una generación a otra, esto es característico de nuestra condición humana. En este sentido, los documentos y las bibliotecas han demostrado ser el medio más idóneo. Indiscutiblemente, está comprobado que entre más se acumula y genera la información del pasado y del presente, es mayor el progreso de las comunidades.

Las bibliotecas son esenciales en la educación formal, han sido un aliado estratégico de la educación continúa y de la auto-enseñanza en toda la vida práctica del ser humano. En nuestro país, esto se hace presente casi al final de la formación de los estudiantes, es decir en las universidades pues es allí en donde los estudiantes tienen ya un verdadero contacto con la biblioteca, por lo tanto, la biblioteca universitaria es un elemento fundamental y estratégico para el desarrollo integral del universitario y de las universidades, esto si consideramos que en ellas se cultiva el humanismo, la cultura y la universalidad del pensamiento.

La biblioteca universitaria es la instancia que nos permite percibir hasta la más pequeña manifestación de la cultura, ya que no se puede concebir una cultura sin libros y este es sin duda alguna el espacio que nos permite captarla y ponerla al alcance de la comunidad y de la sociedad en general. Además de que puede percibir todos los



horizontes por donde puede llegar la solicitud de información, abre sus brazos en toda su extensión para abarcar todas las inquietudes, todas las ansias de saber y conocer la ciencia, sin perder de vista la palpitante actividad de la vida moderna, entrando en el fascinante mundo de las necesidades de información que requiere el usuario, y todo para enseñar y difundir el conocimiento –porque esa es su misión- tanto para el que no sabe como, para el que sabe.

En San Luis Potosí, las bibliotecas universitarias no han tenido una historia sencilla pero poco a poco están tomando más presencia y cada vez se toma más conciencia de su importancia, prueba de ello es que la Universidad Autónoma de San Luis Potosí ha tenido un desarrollo bibliotecario muy importante que esta marcando la pauta para las bibliotecas de las otras universidades tanto del Estado como del país. Para conocer la situación actual es necesario voltear la mirada hacia su desarrollo por lo que se procede a describir en forma breve los antecedentes de las bibliotecas universitarias en la capital de San Luis Potosí.

### **1.1 Antecedentes.**

Para poder hablar de bibliotecas universitarias primero hay que remontarnos a la historia de las bibliotecas en el estado de San Luis Potosí, para después centrarnos en las bibliotecas universitarias que se concentran en la capital del Estado.

Los primeros aspectos históricos de las bibliotecas han tenido grandes obstáculos y retos a vencer, una de las obras más completas que narra y describe los principales hechos en la historia de las bibliotecas en el estado de San Luis Potosí, es la del Padre

Rafael Montejano y Aguiñaga,<sup>1</sup> en ella se menciona que la biblioteca es una institución totalmente novohispana, en el altiplano y en la zona media potosinos, habitados por nómadas cazadores recolectores que vivían en la edad de piedra, la escritura y por consiguiente los códices, y demás testimonios gráficos, eran completamente desconocidos. Durante la evangelización de los españoles hacia los habitantes de la región destacó la alfabetización que desde un principio ocupó un lugar preferente, a través de los manuscritos impresos de occidente, también destacaron las “cartillas” que fueron elementos claves para la enseñanza de la lectura en los jóvenes indios.

En los antiguos conventos fueron asentadas las primeras librerías y después fueron la cuna de las primeras bibliotecas potosinas que surgieron en el Siglo XIX. En 1624 surgió el Instituto Científico y Literario<sup>2</sup> (la Universidad), a través de la fundación del Colegio de Jesuitas, en ella se establece la primera escuela de letras durante más de un siglo, pero no fue hasta un siglo después en que se inauguró la biblioteca; en mayo de 1877 con un acervo inicial de 2,000 volúmenes que procedían de las bibliotecas conventuales. Al año siguiente con el apoyo del Gobernador de esa época Don Carlos Diez Gutiérrez; la biblioteca recibe una considerable cantidad de dinero para la adquisición de obras, dejando de ser exclusiva del Instituto y comienza a prestar servicio a toda la comunidad potosina.

---

<sup>1</sup> Montejano y Aguiñaga, Rafael. Historia de las bibliotecas en San Luis Potosí. México: CONACULTA, SEP, 1992. pp.17.

<sup>2</sup> “Primer proyecto para la fundación de una Biblioteca Pública en San Luis Potosí”. En: *Fichas de Bibliografía Potosina*, enero-febrero, 1955. Tomo 1. pp. 8–10.

Sobre la organización documental que se le dio a los acervos le fue encargada al profesor Don José María Flores Verdad <sup>3</sup> quien imprimió un catálogo con las obras existentes por autor y título, organización empírica y rudimentaria, pero suficiente. No se menciona el nivel de organización de la misma, ni mucho menos la existencia de manuales de procedimientos que pudieran marcar un antecedente. La ubicación del edificio quedó en las dos aulas del lado izquierdo que dan a la calle de Álvaro Obregón, con el tiempo siguió enriqueciendo su acervo, por lo cual el público llenaba su reducido espacio obligando a prestar servicios bibliotecarios hasta las 22:00 hrs. (siendo la primera en el país en prestar servicio en ese horario) alcanzando su mayor apogeo entre los años de 1880 y 1900. Es así como nace la primera biblioteca universitaria del Estado, aunque posteriormente se convirtió también en biblioteca pública. En 1923, por decreto se convierte en Universidad de San Luis Potosí, y la oferta educativa continúa creciendo; al obtener la autonomía el espacio es ya insuficiente, por lo que las escuelas se separaron físicamente, dando pie al surgimiento de pequeñas bibliotecas departamentales.

Para el año de 1972 se elabora un plan para solicitar una asesoría para la elaboración de un diagnóstico, con el apoyo del CONACYT la Dra. María Antonieta Bayón (experta de la UNESCO) elabora y presenta un programa para el establecimiento del sistema de bibliotecas en la universidad, acorde con las bases legales del sistema jurídico de la UASLP <sup>4</sup> el cual da pie posteriormente a la modernización que se vio décadas después en cada una de las bibliotecas, derivado de los cambios y modernizaciones que el uso

---

<sup>3</sup> Montejano y Aguiñaga, Rafael. "La biblioteca de la Universidad". En: *Universitarios Potosinos*, mayo-junio, 1999. Vol.7, no. 2. p. 20.

<sup>4</sup> Ballon, María Antonieta. Diagnóstico de las bibliotecas de la Universidad de San Luis Potosí y proyecto de plan de desarrollo para el periodo 1973-1976. pp. 43-44

de la tecnología de la información y comunicación han implicado. Este acontecimiento creó el precedente en el desarrollo bibliotecario en la universidad, creció, pero se mantuvo dentro del estilo conservador y tradicional y es hasta principios de la década de los noventa, donde entra de lleno la modernización en las bibliotecas, trayendo consigo diversidad de factores; nuevos edificios, personal profesional, mejores presupuestos, uso e implementación de tecnologías, etc.

En general las bibliotecas universitarias, no han sido ajenas a esta realidad, para la sociedad potosina han sido las precursoras de este cambio que ha impactado durante los últimos años; para ello ha sido básico contar con uno de los recursos necesarios de una organización, el recurso humano que debe realizar las funciones pertinentes y necesarias para guiar y vigilar el buen funcionamiento de la misma, los últimos datos registrados en una investigación sobre el personal que labora en las bibliotecas universitarias en San Luis Potosí,<sup>5</sup> realizado en 2003, se menciona cuáles son los niveles de estudios que tiene el personal que se encuentra laborando en este tipo de bibliotecas, para lo cual se encuestó a una muestra de dieciséis bibliotecas universitarias, en donde los resultados obtenidos quedaron de la siguiente forma: primaria 9%, secundaria 14%, bachillerato 16% Licenciatura 30%, Maestría 7%, carrera técnica 19% y otros 3%.

El porcentaje más alto del nivel de estudios de quienes trabajan en las bibliotecas universitarias fue el de Licenciatura, y dentro de este indicador se subdivide más todavía con un 54% al área de bibliotecología, un 8% de archivistas, un 12% de

---

<sup>5</sup> López Sánchez, Marcela. Desarrollo bibliotecario en la ciudad de San Luis Potosí. San Luis Potosí : M. López Sánchez, 2003. pp. 98-99. Tesis.

formación docente y el porcentaje restante se divide entre personal de sistemas computacionales y administrativos. Ante lo cual podemos verificar que la mayoría de este tipo de bibliotecas tiene profesionales de la información laborando en la institución, así como también se puede observar que el siguiente grupo que sigue al frente en cuanto a nivel de estudios son los de formación docente, quienes se encuentran también laborando en este tipo de bibliotecas; seguido por el grupo de los archivistas quienes también se encuentran desarrollándose profesionalmente en estas unidades de información, los datos nos informan que hay pocos profesionales con grado de maestría y el resto lo integran el personal de sistemas computacionales y personal de apoyo administrativo.

En la actualidad no se encuentran datos o información mas específica como el uso de ciertos documentos en estas bibliotecas en la capital potosina.

## **1.2 Las bibliotecas universitarias.**

Las bibliotecas universitarias se encuentran irrevocablemente ligadas a la institución a la que pertenecen, y su objetivo principal es satisfacer las necesidades de información de sus alumnos y profesores que se encuentren registrados en su plan de estudios vigente según su ciclo escolar, en este tipo de biblioteca sus fondos bibliográficos y documentales deben estar siempre a disposición de sus comunidades, como parte de los fines universitarios y principios bibliotecológicos, son el centro de la universidad, un motor para hacerla conservadora, transmisora y creadora de saber.

Para exponer brevemente lo que se entiende por biblioteca universitaria, se consultaron dos fuentes de información representativas en el campo de la bibliotecología, la primera expresa que “es la biblioteca que pertenece a una universidad o institución equivalente y cuyos fondos bibliográficos están a disposición de los alumnos para el cumplimiento de los fines universitarios y bibliotecológicos.”<sup>6</sup>

Por otra parte, en la segunda definición tomada hacen referencia al diccionario enciclopédico donde la ALA define la biblioteca universitaria como “una biblioteca o sistema de éstas, establecida, mantenida y administrada por una universidad, para cubrir las necesidades de información de sus estudiantes y apoyar sus programas educativos y de investigación y demás servicios.”<sup>7</sup>

Por lo tanto las bibliotecas universitarias son una institución que proporciona servicios de información y que esta enclavada en una entidad de educación superior, debiendo responder a los fines de la misma, atendiendo a una comunidad formada por estudiantes, profesores, investigadores y personal de la institución. Por lo tanto para que una universidad que se precie de ser una buena institución, debe tener una biblioteca con una colección que cumpla con tales fines, que ayude a los usuarios a transformar la información en saber.

Por otro lado en la ciudad de San Luis Potosí existen dos tipos de universidades las públicas y las privadas, las primeras como parte de las instituciones que cumplen con la

---

<sup>6</sup> Martínez de Souza, José. Diccionario de bibliología y ciencias afines. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1993. pp.100

<sup>7</sup> Diccionario enciclopédico de ciencias de la documentación. Editor José López Yepes. Madrid: Síntesis, 2004. pp. 209.

obligación del gobierno de garantizar a la sociedad la existencia de instituciones que formen profesionales que contribuyan al desarrollo económico, social y cultural de país, por lo tanto la comunidad a la que atienden es mas amplia, estas características hace que dependan de un presupuesto sujeto a la aprobación del gobierno federal y las cuotas que se cobran a los alumnos son relativamente bajas, mismas que sirven para el mantenimiento físico de la misma, mientras que el asignado por el gobierno sirve para sufragar los gastos de todas las necesidades de una institución de educación superior, esto incluye tanto los recursos materiales como los intelectuales, mientras que en el segundo tipo de universidad pertenecen a instituciones privadas, en nuestro país se tiene conocimiento que durante la última década se ha presentado el fenómeno de crecimiento excesivo de este tipo de organizaciones educativas, que además también funcionan como una empresa en donde se obtienen ganancias a través de las mensualidades que se les cobran a los alumnos.

Dentro de cada una de las universidades públicas y privadas existentes en la capital de San Luis Potosí, se cuenta con una biblioteca universitaria; las que se han ido incrementando en manera considerable de tal forma que se ha conjuntado un breve directorio con los datos representativo de cada una de ellas, como muestra representativa de la investigación ;

De acuerdo al directorio de las instituciones de educación superior (IES) en la capital potosina, se cuenta con las siguientes universidades.

*Tabla. 1 Universidades públicas:*

UNIVERSIDAD	DIRECCION	PAGINA WEB
Universidad Autónoma de San Luis Potosí	Álvaro Obregón No. 60 Zona Centro	<a href="http://www.uaslp.mx">http://www.uaslp.mx</a>
Universidad Politécnica de SLP	Urbano Villalón 500, Col. La ladrillera CP 78363 Tel 870-2100 ext. 231	<a href="http://www.upslp.edu.mx/">http://www.upslp.edu.mx/</a>
Universidad Tecnológica de San Luis Potosí	Prolongación Av. de las Américas No. 100 Rancho Nuevo Soledad de Graciano Sánchez CP.78430 San Luis Potosí, S.L.P. Tel: (444) 834-8300 y Fax: 834-8312	<a href="http://www.utslp.edu.mx/">http://www.utslp.edu.mx/</a>
Universidad Pedagógica Nacional Campus SLP	Av. Italia No. 903, Fracc. Providencia C.P. 78390 San Luis Potosí, S. L. P. Tel. 01 (444) 822 1025 Fax. 01 (444) 822 0897	<a href="http://www.geocities.com/SoHo/Study/3388/upn.html">http://www.geocities.com/SoHo/Study/3388/upn.html</a>
Tecnológico Superior de San Luis Potosí	Carretera 57 tramo QRO. S.L.P. Km 189+100 N° 6501 Villa de Pozos, San Luis Potosí, S.L.P. • Tels. 01 (444) 804 1220 , Fax: 804 1221 •	<a href="http://www.tecsuperiorslp.edu.mx/">http://www.tecsuperiorslp.edu.mx/</a>
El Colegio de San Luis	Parque de Macul No. 155 Fracc. Colinas del Parque. Tel. 811-0101	<a href="http://www.colsan.edu.mx/">http://www.colsan.edu.mx/</a>
Instituto Tecnológico de San Luis Potosí	Unidad Ponciano Arriaga (A.P. A-4 Soledad de Graciano Sánchez), Tel. 818-2136 ext. 134, CP 78437, SLP	<a href="http://www.itslp.edu.mx/">http://www.itslp.edu.mx/</a>
Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de San Luis Potosí	Nicolás Zapata 200, Zona Centro 812-3401	<a href="http://www.beceneslp.com.mx">www.beceneslp.com.mx</a>

*Tabla 2. Universidades privadas:*

UNIVERSIDAD	DIRECCION	PAGINA WEB
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus	Av. Eugenio Garza Sada 300, Lomas del Tecnológico, San Luis Potosí, S.L.P. México   Conmutador del Campus (444) 8341000.	<a href="http://www.slp.itesm.mx/">http://www.slp.itesm.mx/</a>



SLP	834-1052	
Universidad del Centro de México	Capitán Caldera 75, Col. Tequisquiapan, 78250 San Luis Potosí, S.L.P., Tel: (444) 8-13-19-23, 8-13-12-94. Ext. 506	<a href="http://www.ucem.edu.mx">http://www.ucem.edu.mx</a>
Universidad del Valle de México	Av. Robles 600, Fracc. Jacarandas, CP 78220, Tel. (01 444) 8260040 ext. 17025, 17026,	<a href="http://www.sanluispotosi.uvmnet.edu/">http://www.sanluispotosi.uvmnet.edu/</a>
Universidad Marista de San Luis Potosí (Champagnat)	Av. San Marcelino Champagnat #305, Fracc. Villa Magna, C.P. 78419 San Luis Potosí, S.L.P., México Tel. (444) 198-40-00 Con 10 líneas	<a href="http://www.umaslp.maristas.edu.mx">http://www.umaslp.maristas.edu.mx</a>
Universidad Cuauhtemoc	Dr. Salvador Nava Martínez No. 3291 Col. Viveros San Luis Potosí, México. Teléfono (444) 8 17 93 77 - (444) 8 1185 30	<a href="http://www.ucslp.edu.mx/">http://www.ucslp.edu.mx/</a>
Universidad Mesoamericana	Independencia 2840. Himno Nacional, tel. (444) 81 55401	<a href="http://www.universidadmesoamericana.edu.mx">http://www.universidadmesoamericana.edu .mx</a>
Universidad Tangamanga	Av. Fray Diego de la Magdalena 42, Col. Saucito CP 78110, Tel. 01 (444) 8234900 Fax 01(444) 8234901	<a href="http://www.universidadtangamanga.edu.mx/">http://www.universidadtangamanga.edu.mx/</a>
Universidad Interamericana del Norte	Amado Nervo # 500 Fracc. Tequisquiapan (444) 833 1858 y (444) 833 6971	<a href="http://www.uin.com.mx/csanluispotosi/LAHNT.asp">http://www.uin.com.mx/csanluispotosi/LAHNT.asp</a>
Universidad Abierta	Jiménez 315, Barrio el Montecillo Tels. 0148 - 12-56-10, 12-60-42 y 12-54-16	<a href="http://www.universidadabierta.edu.mx">http://www.universidadabierta.edu.mx</a>
Universidad Potosina A.C.	Avenida 1a. de Mayo No. 437 Zona Centro, C.P. 78000 San Luis Potosí, S.L.P., México. Tel. y Fax: 818-34-01	<a href="http://www.universidadpotosina.edu.mx">http://www.universidadpotosina.edu.mx</a>
Universidad Tec Milenio.	Av. Chapultepec No. 1550, Tel. 129-2200, CP 78211, San Luis Potosí	<a href="http://www.tecmilenium.edu.mx/portatm2006/noticias/campus/sluispotosi.htm">http://www.tecmilenium.edu.mx/portatm2006/noticias/campus/sluispotosi.htm</a>

Las anteriores instituciones educativas de San Luis cuentan cada una con su propia biblioteca, para cubrir con las necesidades y demanda de información que requieren sus comunidades de usuarios, con excepción de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí que tiene un Sistema de Bibliotecas, cada una de sus bibliotecas tiene un director o responsable de la misma.

### **1.3 Administración de las bibliotecas.**

Las bibliotecas universitarias por naturaleza propia pertenecen a instituciones de educación superior, por medio de ellas se da cumplimiento a uno de los objetivos que tienen que es apoyar el estudio, la docencia y la investigación del usuario universitario, a través del abastecimiento de los recursos de información que respaldan los programas de estudio de licenciatura y posgrados en diversas facultades y escuelas que integran la universidad. Según la cantidad de usuarios a la que esta dirigida, estas bibliotecas pueden llegar a ser de gran tamaño, existen pequeñas, medianas y muy grandes, dependiendo de la población o grupo de comunidad a la que sirven, es por ello que cuando son bibliotecas grandes o que pertenecen a un sistema bibliotecario, es imprescindible conocer el tema de la administración, para lo cual hay que retomar un poco de sus antecedentes y orígenes del concepto para llegar a aplicarla en el ambiente bibliotecario.

La administración es un conjunto de procesos que se realizan de manera cotidiana desde tiempos ancestrales, desde su surgimiento ha sido indispensable para toda organización, ha quedado como un suceso importante en la historia social, ya que esta acción representa uno de los actos mas importantes para el cumplimiento de metas y objetivos establecidos ya sea a corto, mediano o largo plazo, debido a que los principios administrativos nos dan un medio de control sobre las acciones a realizar y así tener una correcta ejecución de los procedimientos marcados para llegar a dichos objetivos y metas.

La administración tiene una definición etimológica, de donde se puede extraer que la palabra administración viene del latín *ad* = *dirección*, *tendencia* y de *minister* = *subordinación*, *obediencia*, lo que puede traducirse como el cumplimiento de una actividad bajo el mando de otro<sup>8</sup>. De igual manera ha sido definida por diferentes autores, en distintas épocas,

De las ideologías más representativas en esta disciplina, Terry<sup>9</sup> cita en su obra a los siguientes autores; a Henry Fayol quien es considerado como el padre de la moderna administración, nos dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar". Mientras que Koontz y O' Donnell dan la siguiente definición: "Dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes". V. Clushkov dice que: "Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente". Para Tannenbaum, es: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa". Cabe señalar que esta definición es la que se apega más a la definición etimológica que fue la que nos dio la pauta para las posteriores definiciones de la administración que han proporcionado sus exponentes.

---

<sup>8</sup> Díez C., Carmen. Administración de Unidades de Información: concepto e historia. España: Trea, 2002.

<sup>9</sup> Terry, George R. Principios de la administración. México: CECSA, 2000. p. 20

Para el proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, a dirigir y controlar sus actividades a través de las funciones básicas: planeación, organización, dirección y control. Ante lo cual para la definición de administración de bibliotecas, Angulo <sup>10</sup> la considera como un “proceso en el cual se incluye la planeación, dirección, coordinación, supervisión, y control de operaciones en una biblioteca para alcanzar las metas previstas; su propósito es lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de recursos humanos, recursos materiales y presupuesto”. Bounocore <sup>11</sup> explicó en su diccionario que “en la actividad bibliotecaria debemos distinguir dos fases o momentos: uno que determina los fines específicos que la biblioteca se propone, de conformidad con los intereses, necesidades y aspiraciones de la comunidad (política bibliotecaria), y otro que establece las formas, modos y medios para alcanzar adecuadamente esos fines y directivas que la política traza a la institución (administración bibliotecaria)”.

Con este marco podemos decir que las bibliotecas universitarias son organizaciones sociales pues se constituyen por personas, persiguen unos fines comunes, emplean y transforman los recursos a través de acciones que: surgen después de una toma de decisiones, se realiza por medio de los recursos humanos siguiendo un esquema formal o normativo de funcionamiento (reparto de tareas y responsabilidades), proporcionan prestaciones que satisfacen necesidades no materiales, por lo tanto, las bibliotecas universitarias como sistemas organizacionales abiertos tienen un conjunto de elementos interrelacionados para llegar al objetivo establecido.

---

<sup>10</sup> Angulo, Marcial N. Manual de tecnología y recursos de información. México: IPN. Dirección de Publicaciones, 1996. pp. 4.

<sup>11</sup> Bounocore, Domingo. Diccionario de bibliotecología: términos relativos a la bibliología, bibliografía, bibliofilia, biblioteconomía, archivología, documentología, tipología y materias afines. Buenos Aires: Marymar, 1976. pp. 34.

Las bibliotecas universitarias se vinculan a un fin común y los elementos se relacionan e interactúan entre sí y con el entorno, desarrollando mecanismos de control y retroalimentación, están compuestos básicamente por áreas o departamentos como; administración, desarrollo de colecciones, organización bibliográfica y servicios bibliotecarios, de esta forma se garantiza que las actividades se lleven a cabo, y cada departamento afecta e interactúa con cada uno de los otros, de esta forma se cumple además con el principio fundamental de todo sistema <sup>12</sup>, ya que un sistema está integrado con elementos que van interrelacionados entre sí y con su entorno.

Estas interrelaciones dan la determinación a las unidades de información como sistemas, se producen entre los elementos constituyentes de la biblioteca y también con el entorno son holísticas y dinámicas. (Holística: se refiere a la manera de ver las cosas enteras, en su totalidad, en conjunto, ya que de este modo se pueden apreciar interacciones, particularidades, y procesos que no se perciben si se estudian por separado. Dinámica: es cuando se identifican cambios, o movimientos hacia el interior de la biblioteca y de forma externa, con las instancias a quienes ofrece los servicios, comunidades, usuarios, etc.).

Para configurar toda esta estructura organizacional es necesario tener una visión de la biblioteca universitaria como unidad organizacional, con una cultura de organización que no es otra cosa que el conjunto de creencias básicas que configuran el marco

---

<sup>12</sup> Bertalanffy, Ludwig Von. "The history and the status of general system theory". *Academy of Management Journal*. No. 15, Diciembre, 1972. pp. 15-28

ideológico y de referencia que determina el modo de funcionar de la biblioteca (misión, visión y políticas establecidas por la institución a la que pertenecen, en este caso a la universidad en la que se encuentren enclavadas) esta cultura puede cambiar en cuanto se necesiten nuevos modos de actuación para asegurar su supervivencia.

De este modo se puede afirmar que la administración de bibliotecas universitarias se efectúa de igual forma que en las empresas o en las instituciones que tienen objetivos a lograr, que se vale de diferentes medios para alcanzar metas institucionales y que sigue las fases del proceso administrativo considerando el contexto de la biblioteca universitaria, y que esta actividad debe ser ejecutada por profesionales del área que sepan y distingan claramente las funciones de la biblioteca.

En seguida se describe de manera breve, cada una de las etapas o fases de la administración bibliotecaria, ya que es importante tener un marco referencial general porque el tema central de este trabajo se desprende de la primera de sus etapas, el cual es la planeación.

#### 1.3.1. Planeación.

Primera función administrativa, que nos lleva a tomar decisiones sobre lo que la biblioteca en un tiempo determinado y en relación con el entorno va a hacer, como va a actuar, por qué va responder a necesidades y problemas y para qué va obtener determinados resultados.

Es por ello que la planeación es el punto de partida para una buena administración, y para reafirmarlo existen <sup>13</sup> “ocho tipos de planes necesarios en una biblioteca: a) Objetivos, b) Políticas, c) Procedimientos, d) Reglas, e) Programas, f) Presupuestos, g) Grandes estrategias y h) Estrategias competitivas” Su interrelación dará como resultado una adecuada planeación administrativa por lo que es importante saber a que nos lleva cada uno de estos planes.

#### *a) Objetivos*

Pilar de las operaciones organizacionales, se plantean como aspiración de la organización, diferenciando los de la institución y los de la biblioteca pero al mismo tiempo interrelacionados, deben esbozarse primero de manera general y luego de forma específica, representando las metas a lograr de manera específica, para dar idea de cómo se van a alcanzar, teniendo en cuenta que algunos pueden ser a largo, mediano y corto plazo, todos los objetivos deben ser comunicados a toda la comunidad a la que están dirigidos y todo el personal debe conocerlos y comprometerse con ellos.

Sus características son:

- Se establecen de forma piramidal, en cascada, a partir de las metas, con las que se deben relacionar (puede ser de equipo humano, de nuevos proyectos, de actividades habituales, etc.)
- Se formulan con un nivel bajo de concreción, para cada sección / departamento y para todos los años que abarcan la planificación estratégica

---

<sup>13</sup> Calva Gonzáles Juan José. Los tipos de planes en las bibliotecas. En Biblioteca universitaria: boletín informativo de la Dirección General de Bibliotecas. Vol. 6, No. 3 (jul./sep. 1991), pp. 17-24

- Deben ser compatibles entre secciones

#### *b) Políticas*

Describen de manera general los planes a utilizar para guiar y canalizar el pensamiento en la toma de decisiones, sus características son:

- Especificación de límites para tomar las decisiones
- Son consecuentes con los objetivos
- Son consistentes pero flexibles
- Se revisan permanentemente
- Deben ser comprendidas y entendidas por todo el personal
- Contribuyen a dirigir las acciones para obtener los resultados finales.

#### *c) Procedimientos*

Los procedimientos se pueden definir como la sucesión cronológica de operaciones encadenadas entre sí, para la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, determinación de tiempos de métodos de trabajo y de control para lograr el completo, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Características:

- Son guías de trabajo, no de ideología.
- Proporcionan detalles de las operaciones.
- Siguen una secuencia lógica.



- Detallan paso a paso cada actividad.
- Son analizados continuamente para adecuarlos a las necesidades de la institución.
- Son controlados y puestos a disposición del personal.

#### *d) Reglas*

Son las bases sobre las cuales opera la organización, en este caso la biblioteca, por lo tanto deben ser bien definidas, establecidas y comunicadas al personal, para que se cumplan siempre y de igual forma para todos.

Características:

- Demandan acciones específicas en determinadas situaciones

#### *e) Programas*

Son una serie de planes, integrados por políticas, procedimientos, reglas, distribución de trabajo, recursos y todos los elementos que se requieren para llevar a la ejecución las acciones.

#### *f) Presupuestos*

Son planes de acción dirigidos a cumplir metas previstas, expresadas en valores y términos financieros que deben cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones; se basan en una cantidad de datos variables y constantes.

## Funciones de los presupuestos

1. La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización.
2. El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
3. Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

### *g) Grandes estrategias*

Son el marco de referencia para la ubicación de los objetivos de la biblioteca.

### *h) Estrategias competitivas*

Son acciones que se llevan a cabo cuando se quiere hacer de la biblioteca una organización dinámica que esté a la par de otras organizaciones similares, para que pueda competir con calidad.

Después de haber realizado una breve descripción de diferentes tipos de planes que se pueden realizar dentro de la administración, se pasa a la organización, que es la segunda fase del proceso.

### 1.3.2. Organización.

Segunda fase administrativa, en la que se da el proceso de adecuación de los recursos disponibles para lograr los objetivos de la planificación. Al respecto Terry <sup>14</sup> nos dice que “Organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer las tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar metas y objetivos” lo que nos dice que en esta fase se define el establecimiento de la estructura organizativa que es el esquema formal o normativo que refleja el diseño interno de la organización y que regula su funcionamiento y refleja:

- El modo en que se divide la organización en secciones y/o departamentos y muestra, dentro de éstos, el lugar que ocupan los distintos puestos de trabajo.
- El esquema de atribución de la autoridad y responsabilidades, de comunicación, de reparto de tareas y de coordinación de actividades que se establece entre sus miembros.
- El esquema que condiciona la dinámica organizativa, es decir, el modo en que se van a relacionar las personas dentro de la organización a través de:
  - ✓ flujos de autoridad formal: quién depende de quién y ante quién hay que rendir cuentas.
  - ✓ flujos de trabajo e información formales
  - ✓ flujos de comunicación informal (no regulados)
  - ✓ flujos de decisión

---

<sup>14</sup> Terry, G. R. Op cit. pp. 13

La estructura y la dinámica organizativas dependen de:

- A) Cultura de organización que se posee (marco ideológico)
- B) Modo en que se conciben los recursos humanos en el trabajo
- C) Objetivos que la organización persigue

Las herramientas escritas básicas para la organización formal de la biblioteca son el organigrama y los manuales en donde se describen los requisitos y descripciones de puestos y en donde se definen las obligaciones y responsabilidades que el puesto requiere, y que se señalan con detalle ya que representan la guía administrativa en el desempeño laboral.

### 1.3.3. Dirección.

Tercera fase del proceso administrativo, donde destaca principalmente la capacidad que deben tener las personas para influir a que contribuyan las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, supervisar y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los directores con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Características de la dirección:

- Descubrir el mejor camino a seguir para llegar a los objetivos.
- Ser innovador (asumir el riesgo de los cambios).
- Creer en las personas y en lo que la biblioteca se propone.
- Generar entusiasmo.

- Ser receptivo a los demás y buen comunicador para llegar a todos.
- Tener espíritu constructivo: apreciar el esfuerzo que se realiza y superar errores.
- Ser ético.
- Dar ejemplo. Sus actividades modelan la cultura organizativa
- Ser flexible.

Todo ello para generar un ambiente de confianza entre el personal y que éste realice convencido las actividades que le fueron encomendadas. La dirección además tiene sus operaciones o funciones, mismas que se deben de llevar acabo para que una organización se considere correctamente estructurada.

Las funciones principales que tiene la direccion de bibliotecas son: administrativas, cuya finalidad es conducir las actividades en las bibliotecas, como son las solicitudes de compra, gestiones de bienes e insumos; técnicas, que se refieren a la selección y descripción del material documental; sociales, que van encaminadas a la circulación de documentos y de información; contables, que se relacionan con con las operaciones financieras de la biblioteca; y de seguridad que son las que se llevan a cabo para la conservación de los materiales que se encuentran en la biblioteca.

Otro factor importante que debe considerar el puesto de dirección, es el estilo con que se llevará en la organización, estará íntimamente ligado con la personalidad, habilidad, experiencia y confianza que el responsable marcará en el comportamiento de la biblioteca y que determinará el cómo se trabaja.

#### 1.3.4. Control.

Es la última etapa de la administración que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de la biblioteca, implica medir el desempeño contra las metas y los planes, además de mostrar en donde existen desviaciones con los estándares para ayudar a corregirlas.

Para ejercer el control es necesario tener registros, que son los instrumentos utilizados por la organización para asegurar que las acciones que se derivan de sus procesos de decisión puedan alcanzar resultados que se aproximen lo más posible a los objetivos fijados. Los controles son necesarios para que la función directiva de control pueda cumplir con su fin, para tener un adecuado control sobre la biblioteca es necesario tener un sistema de medición del rendimiento organizativo que aporte los datos necesarios para valorar los resultados que la organización alcanza con los recursos puestos a su disposición.

Cada unidad organizativa necesita establecer un sistema de rendimiento propio, las mediciones se derivan de los objetivos establecidos que nos dan los resultados concretos que busca conseguir, los objetivos derivan a su vez de la misión, visión de éxito y valores organizacionales.

Pero como se mencionó antes, el control mide y corrige y para ello se vale de la evaluación, lo que nos lleva a emitir un juicio de valor sobre aquello que se evalúa. Los requisitos para establecer criterios de valor son:

- Objetivos de plan de actuación.
- Objetivos de la propia evaluación, estos responden a preguntas concretas que desea saber la biblioteca sobre sus resultados de actuación.
- Determinar el grado de mérito o valor para cada uno de los criterios
- Establecer los instrumentos de medición a utilizar mediante estadísticas, indicadores, encuestas.
- Recopilar la información necesaria.
- Aplicar procedimientos rigurosos de análisis para estimar en que grado se alcanzan los objetivos fijados.

#### **1.4. El bibliotecólogo, su formación en la y su compromiso profesional.**

El bibliotecólogo, es el profesional de la información que actúa como agente controlador, organizador y difusor del conocimiento universal dentro del contexto de las bibliotecas, el debe de ser un promotor de mecanismos que permitan el acceso continuo a las fuentes de información e impulsor del diseño de estrategias para la consolidación de un desarrollo mas armónico y equilibrado.<sup>15</sup>

En nuestros días se requiere de bibliotecólogos visionarios y capaces de afrontar retos en medio de los constantes y continuos cambios, con el ímpetu suficiente para mantenerse en la búsqueda de sus objetivos hasta lograrlos, por lo que es necesario desarrollar líderes en nuestro campo, razón por lo cual hay que considerar que debe ser incluido en la formación académica actual, para que coadyuve a forjar a la nuevas generaciones del milenio y que a su vez ellos, en su momento, aporten a la disciplina nuevos mecanismos de trabajo que permitan la trascendencia en el tiempo.

El perfil del bibliotecólogo en nuestros días debe tener una actitud propositiva, desde el momento en que se inicia una acción, así como una actitud firme y sólida con la información y habilidades obtenidas mediante la formación académica; para que esto sea transformado en nuevo conocimiento adquirido, debe ser enfocado de inmediato hacia la práctica de las tareas bibliotecarias. Para ello durante su formación académica se le deben proporcionar buenas bases y conocimientos bibliotecológicos, que al llevarlos a la práctica y estando en actualización constante se deben de reforzar aún

---

<sup>15</sup> Hernández Pacheco, Federico. El bibliotecólogo emprendedor: un reto del siglo XXI. México: CNB, ICI, 2000. p. 22



más. En términos generales el bibliotecólogo tiene las aptitudes, que se requieren para desarrollar las actividades de la profesión, pero se debe tener principalmente el conocimiento para saber manejar la información, utilizar las herramientas para obtenerla, además de estar en continuo contacto con la cultura y el conocimiento universal. La actitud del bibliotecólogo debe ser utilizada para el desarrollo de sus habilidades y la aptitud adquirida durante su proceso de enseñanza debe servirle para poder ofrecer servicios o productos de información que satisfagan necesidades, solucionen problemas y generen cambios en nuestra sociedad.

Éstas son algunas de las características deseables que debe tener el bibliotecólogo profesional, quien además se enfrenta constante mente al aspecto de organizar y planear las actividades a desarrollar, es por eso que también requiere valerse de la utilización de normas y herramientas que direccionen sus actividades en forma unificada para que el personal las pueda hacer con mejor desempeño y agrado. Dentro de los perfiles de egreso y objetivos curriculares que están registrados en las diferentes instituciones educativas y organizaciones que promueven la formación del bibliotecólogo; sobresalen especialmente los que fueron establecidos por la asociación de bibliotecarios más antigua del país, la AMBAC<sup>16</sup>, quienes propusieron tres aspectos básicos de la educación bibliotecaria; los que están definidos claramente;

---

<sup>16</sup> Citado por: Gutiérrez Chiñas, Agustín. Compatibilidad curricular de la licenciatura en bibliotecología e información en México. A. Gutiérrez Chiñas, 2001. pp. 83. Tesis.

- a) El aspecto administrativo general de las unidades de información, el cual comprende la planeación, organización, supervisión, control, personal, mantenimiento, presupuesto, entre otros.
- b) La organización documental de la materia prima (la información)
- c) Los servicios al público destinados a la atención directa de los usuarios (clientes) consumidores de los diferentes servicios de información.

Destaca también algunas reflexiones que se han dado en torno a la enseñanza de la bibliotecología, como las que presentan los destacados investigadores<sup>17</sup>, quienes hacen hincapié en las ocho áreas que se debe hacer énfasis para la formación profesional del bibliotecario, y que se consideran como objeto de enseñanza a nivel licenciatura, son las siguientes:

1. Conocimiento e información
2. Uso del conocimiento y la información
3. Servicios de información
4. Industria editorial y de la información
5. Tecnología
6. Organización de bibliotecas y unidades de información
7. Sistemas de clasificación bibliotecológicos
8. Metodología de la investigación bibliotecológica.

---

<sup>17</sup> Lafuente López, Ramiro y Estela Morales Campos. Reflexiones en torno a la enseñanza de la bibliotecología. En Investigación bibliotecológica, Vol. 6, No. 12, enero – junio 1992. pp. 25-33

Dentro de los cuales el punto 6, incluye una organización administrativa eficiente y diseñada específicamente para cumplir determinadas metas y fines, como parte de la finalidad que tienen los servicios de información y como cumplimiento a la curricular.

También el Colegio Nacional de Bibliotecarios,<sup>18</sup> organismo civil representante a nivel nacional de la profesión ha hecho recomendaciones sobre la educación no formal en bibliotecología, refiriéndose a los diplomados que están considerados como actualización profesional y es una alternativa que se ofrece por estos medios, para el tipo de estas acciones educativas el CNB ha encomendado que los diplomados estén dirigidos a resolver problemas de actualización y capacitación para solucionar aspectos específicos en la operación de unidades de información y no deben considerarse como sustitutos de la educación formal que se da a través de las instituciones que ofrecen la formación bibliotecaria en el país.

Por lo tanto, en cuanto a la formación profesional a nivel de licenciatura, éstas cubren casi todos los rubros propuestos los cuales tienen que ser considerados por las escuelas de bibliotecología, debe haber coincidencia en la preparación que el alumno recibe para cumplir con los perfiles, basado en estas competencias para que al egreso el futuro profesional tenga los conocimientos necesarios para poder desarrollarlas ampliamente en el campo laboral que demanda la sociedad de hoy del cual la administración es una práctica indispensable.

---

<sup>18</sup> Verdugo Sánchez, José Alfredo. Recomendaciones sobre el diplomado como educación no formal en bibliotecología. Documento preliminar, CNB. (Consultado en <http://www.cnb.org.mx/>, junio 2009)

Como se puede apreciar, una de las recomendaciones que da la AMBAC, al igual que las proporcionadas por Lafuente López y Morales Campos, están enfocadas y dirigidas a resaltar la importancia de los procesos administrativos dentro de las unidades de información, por lo tanto la administración en general es uno de los aspectos que llevan una relación muy estrecha con las actividades bibliotecarias, por eso los conocimientos de administración general, de recursos humanos y administración de bibliotecas son indispensables en la formación, ya que es una de las áreas que probablemente el futuro profesional tendrá que desarrollar y debe estar ligada necesariamente con estas actividades, ya que el trabajo profesional de nuestros días, así lo amerita. Por lo tanto para el desarrollo de las actividades profesionales, que implican la elaboración de los manuales administrativos en las bibliotecas, es de suma importancia contar con estos conocimientos que deben ser impartidos en las aulas escolares con profesionales que conocen y saben del tema.

Para iniciar con el proceso de la enseñanza de esta profesión, es importante identificar en donde comienza la fusión de conceptos sobre la bibliotecología y el bibliotecólogo<sup>19</sup>, hay que partir de que por lo general en cada profesión que existe hay un profesional que se encarga de proveer servicios específicos que participen en el funcionamiento de la sociedad, y la misma sociedad es quién se encarga de crearlos y demanda sus servicios. En el país, la formación bibliotecológica se ha manifestado en diferentes ocasiones durante el siglo XX, a través de talleres, cursos, congresos, etc. enfocados a la capacitación del personal de bibliotecas, cuando aún no se tenía un lugar en las universidades, ni el trabajo del bibliotecario era reconocido como profesión ya que

---

<sup>19</sup> Morales Campos, Estela. Educación bibliotecológica en México. 1915-1954. México: UNAM, 1988. pp. 64

carecía de imagen social, y tampoco contaba con fundamentos académicos que avalaran su presencia, es hasta la mitad de siglo que comienzan a surgir en forma establecida las primeras escuelas formales de bibliotecología, por lo que hoy en día contamos con algunas escuelas que se han encargado de la formación de los múltiples bibliotecólogos que se encuentran laborando en diferentes instituciones de las ciudades del país.

Ya son más de sesenta años que surgió la educación formal en bibliotecología, y en la actualidad hay tres que se han mantenido entre las más destacadas (por el tiempo que tiene de existir y subsistir) y han venido evolucionando con los cambios que se presentan en nuestra sociedad. En el centro del país existen dos de las escuelas más fuertes y consolidadas, la Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía creada en 1945 y el Colegio de Bibliotecología, perteneciente a la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional Autónoma de México, y enseguida se encuentra la Escuela de Ciencias de la Información<sup>20</sup> de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí.

La formación bibliotecaria en la capital potosina tiene ya actualmente cerca de 28 años de haber iniciado, surgió formalmente en los primeros días de septiembre de 1980 originado principalmente para cubrir la demanda nacional de la Zona III de ANUIES<sup>21</sup> (Aguascalientes, Durango, Querétaro, Zacatecas, León y San Luis Potosí) ya que para aquel entonces se requería aproximadamente de 121 profesionales para cubrir las

---

<sup>20</sup> A partir del semestre agosto – diciembre 2007 la Escuela de Bibliotecología e información, cambio el nombre a Escuela de Ciencias de la Información.

<sup>21</sup> Memoria XV aniversario 1980 – 1995: Licenciatura en Biblioteconomía UASLP. Compiladora Griselda Gómez Pérez. San Luis Potosí : Universitaria Potosina, 1998. pp. 10.

necesidades de esta zona, ya que con los egresados de las dos primeras escuelas consolidadas del país no eran suficiente.

Están por cumplirse tres décadas de formar profesionales en San Luis Potosí, la escuela no se ha estancado ha ido evolucionando conforme lo va requiriendo la misma sociedad, y se hace presente a través de las necesidades de información, esto también se ha visto reflejado desde el nombre con el cual surgió; Licenciatura en biblioteconomía, pasando después a Licenciatura en Bibliotecología e Información hasta llegar en la actualidad a Escuela de Ciencias de la información; en la que ya se incluye las carreras de bibliotecología y archivología en forma independiente. Desde su origen la UASLP estableció que para su licenciatura en biblioteconomía existieran cinco áreas académicas; introductoria, organización bibliográfica, administrativa, servicios e información, y de apoyo, teniendo en una de ellas la parte de administración, la cual se ha mantenido activa hasta el último de los planes de estudio que se tiene vigente. El conocimiento que se tiene desde que se inicio la educación formal en bibliotecología hasta la actualidad es que ya son seis cambios en los programas curriculares de sus planes de estudios; 1980-1984, 1981-1985, 1982-1993, 1990-2001, 1998-2009 y 2006 a la fecha<sup>22</sup>, los cuales han estado cambiando conforme se han hecho latentes las demandas de nuevas necesidades de información que requiere el mercado laboral.

---

<sup>22</sup> Aprobado por el Consejo Directivo Universitario el 22 de oct. de 1982 (Plan 1980-1984)  
Aprobado por el Consejo Directivo Universitario el 6 de sep. de 1985 (Plan 1981-1985)  
Aprobado por el Consejo Directivo Universitario el 6 de sep. de 1986 (Plan 1982-1993)  
Aprobado por el Consejo Directivo Universitario el 29 de may. de 1990 (Plan 1990-2001)  
Aprobado por el Consejo Directivo Universitario el 18 de mar. de 1998 (Plan 1998-2005)  
Aprobado por el Consejo Directivo Universitario el 21 de oct. de 2005 (Plan 2006 - ?)

Por otra parte en el ultimo plan de estudios curriculares que se mantiene vigente, tiene cubierta la parte fundamental y esencial que le proveerá al alumno y futuro bibliotecólogo en el estudio de los conceptos básicos de la administración, ubicándose en las unidades básicas con lo cual se pretende abarcar las bases de la teoría y ciencia de la administración y las funciones que comprende el proceso administrativo de cualquier ambiente organizacional, en materias como la “administración general”; donde se le debe proporcionar al educando los conocimientos sobre las habilidades y actitudes que debe poseer para aplicar los principios metodológicos, técnicos, teóricos y científicos de la administración, considerando los orígenes, desarrollo presente y futuro de la disciplina administrativa para organizar y administrar las instituciones que proporcionan información documental en todos sus aspectos.

El alumno por su parte identificará los objetivos, características y servicios que distinguen a las diferentes unidades de información, considerando la función social que desempeñan en la realidad socioeconómica del país y los elementos administrativos; planeación, organización, dirección, control y evaluación que intervienen en su funcionamiento por medio de la materia; “administración de unidades de información”, lo cual le permitirá tener mayor competencia y las aptitudes necesarias para el desarrollo y aplicación de estos temas durante su inclusión en el ámbito laboral que demanda actualmente la sociedad. Para ello debe tener las suficientes fortalezas con los conocimientos básicos que necesitará para continuar con la materia de “planeación de unidades de información” donde podrá aplicar todas las experiencias, habilidades acumuladas y adquiridas en las materias previas al tema de la administración.

Recién salió la generación número veintiséis de la Escuela de Ciencias de la Información y en total hay aproximadamente 601 egresados, muchos de los cuales se encuentran trabajando en bibliotecas universitarias de la capital potosina y de los estados centrales del país; Aguascalientes, Querétaro, Guanajuato y Zacatecas.

En la siguiente tabla se pueden observar las veinticinco generaciones que han surgido de la escuela, en la UASLP, así como el número de egresados de cada una.

Tabla 3, Generaciones de egresados en bibliotecología, UASLP

<b>GENERACION</b>	<b>FECHA</b>	<b>EGRESADOS</b>
1ª Generación	1980-1984	12
2ª Generación	1981-1985	18
3ª Generación	1982-1986	5
4ª Generación	1983-1987	20
5ª Generación	1984-1986	22
6ª Generación	1985-1987	18
7ª Generación	1986-1990	16
8ª Generación	1987-1991	12
9ª Generación	1988-1992	18
10ª Generación	1989-1993	16
11ª Generación	1990-1994	13
12ª Generación	1991-1995	16
13ª Generación	1992-1996	20



GENERACION	FECHA	EGRESADOS
14a Generación	1993-1997	18
15ª Generación	1994-1998	23
16ª Generación	1995-1999	30
17ª Generación	1996-2000	28
18ª Generación	1997-2001	43
19ª Generación	1998-2002	15
20ª Generación	1999-2003	18
21ª Generación	2000-2004	* 18 / 21
22º Generación	2001-2005	21 / 20
23ª Generación	2002-2006	23 / 12
24ª Generación	2003-2007	16 / 17
25ª Generación	2004-2008	12 / 13
26ª Generación	2005-2009	27 / 20
Total		601 egresados

Nota: A partir de Generación numero 21ª se hicieron dos grupos por ciclo escolar

En las bibliotecas universitarias del país se requiere de personal con preparación profesional, y la formación educativa que necesita existe desde hace casi más de medio siglo en diferentes estados de la República Mexicana, el desarrollo de las actividades documentales que hace el bibliotecólogo deben ser reconocidas pero para conseguirlo es necesario estar más comprometidos, tener un sentido de responsabilidad, el gusto por la capacitación y actualización que proveerá de las herramientas necesarias para enfrentar todo tipo de retos que vienen con los múltiples cambios registrados por los avances tecnológicos y sociales.

## **CAPÍTULO II. Los manuales de procedimientos en las bibliotecas universitarias.**

Para iniciar con el desarrollo del presente capítulo es importante tener de una manera clara la finalidad de los diferentes manuales administrativos en las bibliotecas universitarias, ya que son considerados como herramientas técnicas de la organización y son piezas clave dentro de las etapas del proceso administrativo que da forma a la estructura de la administración universalmente reconocida, ya que la administración es la disciplina social que mediante su aplicación permite alcanzar la máxima eficiencia en el logro de los objetivos de una organización, a través de la colaboración del esfuerzo humano y la adecuada y racional utilización de los recursos materiales.

Estos documentos tienen un papel muy importante en el desarrollo organizacional de cualquier institución, el cual se irá planteando según se vaya desarrollando el tema, y poder confirmar que los manuales son el vínculo necesario para la reglamentación y el funcionamiento adecuado de las actividades en una unidad de información, ya que se pueden considerar como un instrumento de carácter indispensable para mejorar el funcionamiento de las labores que trabajamos día con día.

Partiendo de los conceptos básicos sobre lo que es un proceso y un procedimiento es importante tener una definición conceptual de estos términos, para tener bien claro hacia donde va el enfoque de los procedimientos en particular; Rummler <sup>23</sup>, define lo siguiente; *proceso* es una serie de tareas y/o actividades desarrolladas en una

---

<sup>23</sup> Rummler, Gary, A. Brache. Cómo mejorar el rendimiento de la empresa. Buenos Aires: Deusto, 1993.

secuencia lógica y predeterminada que se vinculan entre sí para transformar insumos en productos (bienes y/o servicios) valiosos para el cliente, y por *procedimiento* se entiende como el conjunto de tareas que se realizan con la finalidad de cumplir un objetivo parcial del proceso, hay que entender que es la secuencia de las etapas para realizar un determinado tipo de actividades. Por lo tanto, se puede concluir que el procedimiento forma parte esencial en el desarrollo de las actividades de un proceso, para lo cual es de suma importancia que dichos procedimientos se registren por escrito y que se pongan a disposición del personal, a través de un documento oficial, como lo puede ser en este caso un manual.

El origen de la palabra manual, data la Segunda Guerra Mundial, ya que por medio de una pequeña publicación el personal que trabajaba en oficinas y servicios del ejército podía proporcionar información e instrucciones específicas a sus empleados,<sup>24</sup> debido a la guerra había escasez de personal adiestrado y a través de los manuales se lograba uniformidad con la información que se debía ofrecer al personal, para la realización de tareas, bajo métodos específicos de ejecución, etc., el uso de ellos generó un auxiliar autorizado por la organización, tomando en cuenta sus políticas, la estructura funcional, los procedimientos, poco a poco los manuales se fueron integrando a diversas organizaciones con adaptaciones más convincentes y buscando aplicaciones a diversas funciones operacionales.

Existen diversos conceptos sobre el término manual, entre los más sobresalientes, destacan los siguientes;

---

<sup>24</sup> Duhalt, K. Miguel. Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas. México : UNAM, 1977.

Manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de un organismo social y es considerado como necesario para mejorar la realización del trabajo diario.<sup>25</sup>

Es “un instrumento administrativo que apoya la realización del quehacer cotidiano institucional, en ellos se consigna en forma metódica las operaciones que deben seguirse para la unidad administrativa, dependiendo del ámbito de aplicación de los manuales”.<sup>26</sup>

“Los manuales documentan la experiencia de la organización, incluyendo claramente lo que ha probado ser útil para su tipo particular de negocio, considerando lo que los procesos si deben o no hacer para que éstos cumplan con su razón de ser de una manera más eficiente”.<sup>27</sup>

Considerando los elementos que incluyen las definiciones, podemos afirmar que un manual se puede definir como una guía, que contiene un registro de información que concierne únicamente a la empresa y al empleado, y que su contenido debe ser utilizado para orientar los esfuerzos del trabajador para un mejor desarrollo y realización de las tareas asignadas dentro de una organización. Es un medio valioso para la

---

<sup>25</sup> Hernández, Jorge M. Manuales administrativos. 2001. (Consultado en: <http://www.universidadabierta.edu.mx/SerEst/AdEmpresas/Administración%20IV/HernandezJuarezJorge.htm>, diciembre 2007)

<sup>26</sup> México. Coordinación General de Estudios administrativos. Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, 1980. p. 7

<sup>27</sup> Álvarez, Martín. Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. México : Panorama, 1996. pp. 19

comunicación y fue concebido dentro del campo de la administración, para registrar y transmitir, sin distorsiones la información referente a la organización y funcionamiento de una empresa u organismo público o privado, así como de cada una de las unidades administrativas que lo integren.

Las bibliotecas universitarias no son la excepción, ya que pertenecen a una dependencia administrativa dentro de las organizaciones educativas del país, por lo tanto en la mayoría deben existir documentos internos como este tipo de manuales ya que son herramientas administrativas indispensables en la institución, pero fundamentalmente es necesario contar con un adecuado manual de procedimientos que nos ayude en la evaluación, regulación, dirección, especificación y control de todas las actividades y funciones que se realizan dentro de estas unidades de información.<sup>28</sup>

La mayor parte del trabajo que se lleva a cabo en estas bibliotecas consiste en procedimientos y rutinas, tanto en las áreas de servicios bibliotecarios y de organización documental se puede aplicar el manual de procedimientos adecuadamente y puede llegar a ser de gran utilidad para las actividades que en cada área se desarrollan, (como se especifica para los servicios bibliotecarios en el punto 2.4 de este capítulo).

Algunas de las ventajas que tiene el uso de manuales son;

- Se tiene uniformidad de criterios al ejecutar una acción,

Es decir al realizar una actividad, ésta debe ser realizada todo el personal bajo los mismos criterios.

- Eliminan confusiones en las actividades desarrolladas.

---

<sup>28</sup> Arellano Rodríguez, J. Alberto. Guía del manual de procedimientos. México: SEP, ENBA, 1994. pp. 12

- Al estar en forma de documentos impresos, son factibles para su lectura y consulta evitando confusión en el trabajo.
- Evitan la implantación de procedimientos erróneos.

Identifican la forma en que se debe trabajar por medio una actividad guiada a través del documento.

- Pueden servir de base para capacitación.

Al momento de existir como documento, puede ser de apoyo para capacitar a personal de nuevo ingreso.

- Disminuyen la carga de supervisión.

Al tener todas las actividades detalladas en un documento, propicia que el personal haga uso de esta herramienta de forma permanente y segura.

- Disminuye la incertidumbre y la duplicidad de funciones

Bajo el mismo criterio y lineamiento se evitan los errores al ejecutar las actividades de rutina.

- Apoyan la realización de programas de simplificación de trabajo

Forman parte de los planes de trabajo, ya que hay que estar siempre alertas en los cambios para asegurar su actualización.

Se tienen conocimientos generales de que no abundan muchos manuales de procedimientos que establezcan pautas generales del trabajo en las áreas de servicios al público dentro de las bibliotecas universitarias, ya que no se han encontrado trabajos de investigación muy específicos que se encuentren enfocados a esta área; no ha pasado así en el área de organización documental; donde por su naturaleza y características de las actividades propias de la organización y descripción de los

documentos se tienen más cuidado en la normalización y consistencia al momento de realizar las actividades, por tal motivo el personal debe tener siempre a la mano los manuales existentes para la ejecución de su trabajo, es por ello que el punto a investigar está dirigido exclusivamente al área de servicios bibliotecarios y se desarrolla en el capítulo tres de esta investigación<sup>29</sup>, con la información que se obtenga a través de la cédula de entrevista directamente de cada una de las unidades de información que se encuentran ubicadas en las universidades públicas y privadas de la ciudad de San Luis Potosí, no sin antes tener un marco referencial sobre los diferentes tipos y conceptos de los manuales que existen en la administración.

## 2.1 Tipos de manuales

Existen diversos tipos de manuales, y cada uno de ellos tiene funciones específicas que permiten ayudar en la organización, en esta tipología se encuentran los manuales de procedimientos. Duhalt, K.<sup>30</sup> hace una división de dos tipos de manuales y menciona algunos de los más importantes entre los que encontramos;

A. Manuales de contenido; historia, organización, políticas, procedimientos, contenido múltiple.

### *Manual de historia.*

Proporciona a los empleados información con respecto a la historia de la empresa u organización, sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Lo

---

<sup>29</sup> Véase capítulo 3, pp. 69

<sup>30</sup> Duhalt K., Miguel. Op cit. pp. 16-21

que le puede dar al empleado una vista introspectiva de la tradición y pensamiento que apoya a la empresa con la que está asociado.

#### *Manual de organización.*

En estos se exponen a detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre cada uno de ellos, así como explicar la jerarquía, los grados y líneas de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente incluyen gráficas de organización, descripciones de trabajos, cartas de límite de autoridad.

#### *Manual de políticas.*

Son también conocidos como de normas. La política es una guía básica para acción, prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades. El conocer las políticas de una empresa proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones. Las políticas escritas son un medio de transmitir las actitudes de la dirección, establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal directivo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la gerencia general, según convenga las condiciones locales.

#### *Manual de procedimientos.*

Son también llamados de operación, de políticas estándar, de introducción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo. Presenta sistemas y técnicas específicas. Nos señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña



responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

*Manual de contenido múltiple.*

Son los que consideran dos o más aspectos de los que ya se han mencionado (historia y organización, políticas y procedimientos, etc.) y se puede tener material de tipo diverso.

- B. Manuales de función específica o área de actividad; producción, ventas, finanzas, generales, personal.

*Manual de producción.*

Son para cubrir la necesidad de coordinar el control de producción, fabricación, inspección y el personal de ingeniería, es tan reconocida que en las operaciones de la fábrica los manuales se aceptan y usan extensamente.

*Manual de ventas.*

Son muy útiles si son manuales de políticas y adiestramiento, pero no muy aceptables como manuales detallados de procedimientos.

*Manual de finanzas.*

Por las responsabilidades que tiene el contralor y el tesorero exigen de ellos que den instrucciones numerosas y específicas a todos aquellos que deben proteger en alguna

forma los bienes de la empresa, para asegurar la comprensión de sus deberes en todos los niveles de la administración.

#### *Manual de personal.*

Son también llamados de relaciones industriales, de reglas y reglamentos de oficina, manual del empleado, los manuales de este tipo tratan sobre administración de personal y pueden elaborarse a destinatarios diferentes: personal en general, personal de departamento y supervisores.

#### *Manuales generales.*

Es usual que un manual no trate solo un área de actividad exclusivamente, sino que aborde dos o más áreas específicas. Puede darse el caso de una empresa que tenga un solo manual general que abarque todos los aspectos mencionados para los diferentes tipos de manual.

De esta división que existe de los tipos de manuales, se puede observar claramente que en el primer grupo de los manuales de contenido, ahí las descripciones de los mismos van dirigidas hacia actividades que se realizan en Instituciones públicas y educativas; que es donde pertenecen las bibliotecas universitarias. Y el segundo grupo de los de función específica, ahí los tipos de manuales están más enfocados a organizaciones y empresas de negocios, industriales, etc. con ciertos enfoques de actividades más lucrativas y que generan ganancias económicas para la compañía, por tal motivo la existencia de este tipo de documentos debe ser relevante y prescindible. Ya teniendo identificados a los manuales de procedimientos dentro del primer grupo, es

necesario conocer su parte conceptual, así como sus principales características y elementos para corroborar que además son aplicables en las bibliotecas universitarias.

El concepto que existe de manual de procedimientos en la administración es; manual es el documento que contiene información relacionada con el conjunto de operaciones que deben seguirse para la realización de actividades, nos permite conocer el funcionamiento interno de las diferentes dependencias administrativas, principalmente en cuanto a la descripción de tareas, su ubicación, sus requerimientos y puestos responsables de su ejecución.<sup>31</sup> En primera instancia Duhalt nos dice que “son los también llamados manuales de operación, de prácticas estándar, de introducción sobre el trabajo, de rutinas y de métodos de trabajo”,<sup>32</sup> en ellos se señala el procedimiento a seguir para poder lograr el trabajo del personal o cualquier grupo de trabajo. Rodríguez Valencia<sup>33</sup>, por su parte se refiere a este tipo de documentos como; “son los instrumentos de información en los que se consigna en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa”.

Su existencia puede garantizar con certeza que los trabajadores utilicen los métodos y procedimientos acordados para el desarrollo de sus actividades, al mismo tiempo que sirve como guía del trabajo resultando por lo demás muy práctico en caso de la llegada de nuevos empleados; ayudando en general a la uniformidad en los métodos de trabajo

---

<sup>31</sup> Hernández Juárez, Jorge M. Op cit. 2001.

<sup>32</sup> Duhalt K., M. Op cit. pp. 21.

<sup>33</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos. 2ª ed. México : ECAFSA, 2002. pp. 100

y a eliminar la duplicidad de actividades, agilizando el tiempo y el esfuerzo que cada trabajador emplea al desarrollar sus actividades o tareas que le son asignadas.

En lo que concierne la parte conceptual dentro del contexto de la administración de bibliotecas encontramos lo siguiente; “son instrumentos de apoyo, elementos básicos para la coordinación, dirección y control de las actividades, constituye una guía de acción debido a que en él se consigna el método obligatorio para realizar las actividades de cada departamento, sección o área.”<sup>34</sup>

Otra acepción es la que se refiere<sup>35</sup> a que es: una guía de instrucciones para uso del personal de una biblioteca determinada, contiene las reglas de procedimiento para orientar el trabajo de rutina que deben cumplir los distintos departamentos. El organismo de carácter internacional, ALA<sup>36</sup> dentro de su glosario de términos, hace referencia al manual de procedimientos como la colección de los planes de actualización de una de sus unidades administrativas, se utiliza como libro de consulta y para preparación de personal.

Un punto de vista que se tiene, es que “son instrumentos administrativos que apoyan al quehacer institucional, están considerados como elementos básicos para la coordinación, la dirección y el control administrativo ya que facilitan la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización”.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> Dirección General de Bibliotecas. UNAM. Guía para elaborar manuales de procedimientos. 1993. pp. 1.

<sup>35</sup> Bounocore, Domingo. Diccionario de bibliotecología, términos relativos a la bibliotecología, bibliografía, bibliofilia, biblioteconomía, archivología, documentología, tipografía y materias afines. Buenos Aires : Marymar, 1976. p. 294.

<sup>36</sup> Glosario ALA de bibliotecología y ciencias de la información. Madrid : Díaz de Santos, 1988. pp. 211-212

<sup>37</sup> Arellano Rodríguez, J. Alberto. Op cit. pp. 24.

Haciendo referencia las definiciones anteriores se considera que tienen relevancia e importancia los siguientes elementos; el conjunto de instrucciones y normas, reunidas en un documento, que explican el desarrollo de los procesos administrativos y/o productivos de una organización, ya que estos son los puntos claves que nos permiten llevar a cabo estas actividades de manera unificada para determinada organización, ahora bien los manuales deben tener un contenido preciso y claro, que contemple los siguientes puntos:

- ✓ Cómo se ejecutan los procesos.
- ✓ Quiénes son los encargados de efectuarlos.
- ✓ Cómo deben ser realizados.
- ✓ Qué soportes de información intervienen y cómo deben ser completados.

La aplicación adecuada del manual, tendrá como mayor beneficio ayudar a la organización y optimizar el desempeño del personal y no responder a un criterio de simplificación de las actividades sin perder por ello la eficiencia en el servicio a prestar a los usuarios. Como parte de la ardua labor que implica la elaboración e implementación de manuales, esperamos resultados de las tareas y rutinas de trabajo que se desarrollan cotidianamente, por lo tanto se espera:

- ✓ Simplificar y estandarizar los flujos de operación.
- ✓ Controlar las interfases entre procesos, eliminando las duplicaciones.
- ✓ Eliminar actividades sin valor agregado.

- ✓ Mejorar los flujos de información.
- ✓ Minimizar costos de operación.
- ✓ Reducir tiempo de operación.
- ✓ Mantener los procesos localizados en el cliente de la biblioteca.
- ✓ Mejorar la calidad del servicio.
- ✓ Definir insumos y productos de cada operación.
- ✓ Identificar al responsable de cada proceso.
- ✓ Definir la estructura tecnológica y ajustada a los procesos.
- ✓ Mejora continua.

## **2.2 Uso, elaboración e implementación.**

Actualmente en las bibliotecas universitarias de nuestra localidad se tiene un amplio desarrollo, han tenido grandes inversiones en cuanto a infraestructura, recursos humanos, materiales y tecnológicos, por lo que el trabajo que actualmente allí se hace requiere ser un trabajo profesional, dentro de una organización donde la materia prima es la información, ya que ésta es de vital importancia, por lo que el uso, elaboración e implementación de los manuales de procedimientos son de gran utilidad, por medio de ellos se conoce la organización y el funcionamiento de la institución por lo tanto es ampliamente recomendable la elaboración y uso de estos instrumentos administrativos. Por lo que es importante identificar cada uno de los elementos que lo conforman, conocer su función, así como las formas sugeridas que determinaran su estilo y presentación como un documento de trabajo que representa la forma de operación en la organización.

### *Objetivo.*

Un manual de procedimientos debe tener un objetivo general que es el de servir como herramienta de apoyo en la administración y organización de la institución.

Así mismo el manual debe contar con objetivos específicos<sup>38</sup> como:

- ✓ Proporcionar una visión integral de la forma en que opera la organización.
- ✓ Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- ✓ Especificar la responsabilidad operativa del personal de cada área de trabajo.
- ✓ Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- ✓ Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a su unidad orgánica.
- ✓ Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

La función del manual de procedimientos es reglamentar las tareas y dejar constancia escrita de todas las órdenes, disposiciones, modificaciones y cambios que se producen.<sup>39</sup> En ellos se debe describir cada uno de los mínimos detalles que se realizan dentro de las actividades bibliotecarias, por lo que en el mismo manual se define quién y como deben realizarlo, a quién va dirigido, así como también debe detallar cada una de las tareas a desarrollar por un área o sección determinada para asegurar la uniformidad en los procesos para todo el personal de la biblioteca.

---

<sup>38</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Op cit. pp. 57.

<sup>39</sup> Melnik, Diana. Bases para la administración de bibliotecas: organización y servicios. Buenos Aires: Alfaomega, 2005. pp. 114.

Entonces existen tres apartados que conforman o integran un manual de procedimientos, en ellos se incluye su descripción, los diagramas correspondientes y los respectivos formatos e instructivos de llenado que los integran.

- Descripción. Detalla el procedimiento enumerando las operaciones que lo integran en orden cronológico, tiene puntos precisos en qué consiste cada actividad y quién es el responsable de ejecutarla, como debe hacerlo, cuándo, dónde y para qué.
- Diagramas. Son los modelos gráficos que representan en forma esquemática y simplificada el procedimiento mediante el uso de símbolos ANSI (American National Standard Institute)
- Formas. Son los registros y/o formatos que permiten captar, registrar y proporcionar la información que lleva o dirige la actividad a la realización o ejecución de las operaciones del servicio requerido.

#### *Importancia.*

Este tipo de documentos se considera básico para el logro de las metas y objetivos planteados por cada unidad de información dentro de la institución, con el uso de esta herramienta se podrán realizar las actividades en una manera más ordenada y eficiente, así como también es útil e indispensable para lograr un mejor desempeño y nos ayuda a que nuestros procesos puedan ser revisados, para que se puedan rediseñar y con esto pretender a que haya una mejora en la calidad de la ejecución por



parte del personal que los ejecuta, de ahí que su importancia sea parte fundamental para el proceso de mejoramiento de las actividades en los servicios de información.

Los propósitos que se siguen en la implementación de un manual de procedimientos pueden resumirse en las siguientes acciones;

- Establecer formalmente los métodos y técnicas de trabajo que deben realizarse para el desarrollo de las actividades.
- Dar a conocer la información detallada y ordenada de cada procedimiento que se realiza.
- Permite asignar responsabilidades operativas en cada actividad.
- Nos ayuda a evitar el desperdicio de tiempo y duplicidad de funciones.
- Registrar en forma ordenada, secuencial y detallada, las operaciones que se efectúan, las instancias que intervienen y los formatos que se utilizan en la ejecución de las actividades.

La utilidad que tienen los manuales dentro de una organización garantiza una excelente eficiencia en los procesos a desarrollar, por lo tanto estos deben reflejar claramente cuales son las ventajas al estar adecuadamente bien elaborados, como lo muestran los puntos siguientes:

Ventajas

- ✓ Auxilian en la institucionalización y hacen efectivos los objetivos, políticas, procedimientos, funciones y normas.
- ✓ Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- ✓ Favorecen la revisión de las políticas y procedimientos periódicamente.
- ✓ Nos permiten delimitar las actividades, responsabilidades y funciones del personal.
- ✓ Aumenta la eficacia en el desarrollo de las actividades.
- ✓ Permiten mostrar a la institución que son una fuente de información muy eficaz.
- ✓ Al hacer una revisión de los procedimientos, eliminan pasos innecesarios, lo que nos conduce a un ahorro en los costos o reducción en gastos.
- ✓ Es un medio de capacitación, sirve como herramienta de ayuda para la inducción del personal de nuevo ingreso.

Algunas de las desventajas que podemos encontrar son:

- ✓ Su elaboración inicial y preparación es costosa en tiempo y dinero.
- ✓ Pueden ser mal elaborados o deficientes, si no hay una buena asesoría.
- ✓ Necesitan actualización constante ya que pierden vigencia.
- ✓ No deben ser muy extremos en su desarrollo, si son muy sintéticos carecen de utilidad; muy detallados los convierten en complicaciones.

Es necesario que al momento de formular y redactar los procedimientos de trabajo el bibliotecario debe tener en cuenta una serie de factores muy importantes para su

implementación, ya que estas son actividades del trabajo rutinario por lo cual debe considerar cierta flexibilidad para los futuros cambios, la debida revisión periódica, así como dar pauta para que sean fáciles de actualizar. Estos deben ser sencillos y deben ayudar al trabajador a lograr un mejor entendimiento de los mismos, para esto hay que considerar las siguientes recomendaciones<sup>40</sup>.

- ✓ Evitar terminología antigua, que genere malos entendidos.
- ✓ Escribir las frases en tiempo presente y en orden cronológico.
- ✓ Tratar de ser siempre precisos y exactos.
- ✓ Plantear objetivos y verificar que el procedimiento los pueda cumplir.
- ✓ Utilizar un diagrama de flujo para contribuir en la obtención de una mejor visión.

Para que la formulación y redacción de los procedimientos pueda ser un éxito es importante considerar ciertas recomendaciones que dan algunos autores expertos en la disciplina general de la administración, por tal motivo considero relevantes hacer mención a las siguientes tres reglas, <sup>41</sup> que se deben cumplir y se sugieren para su elaboración.

Regla N 1º.

Los procedimientos deben fijarse por escrito y de preferencia gráficamente, ya que de esa manera pueden ser mejor comprendidos, analizados, etc. Así los flujos del trabajo fijan gráficamente los pasos que constituyen el proceso, de esta forma permite

---

<sup>40</sup> Senlle, Andrés. ISO 9000 en empresas de servicios. 2ª. ed. Barcelona: Gestión 2000, 1997. pp.43-45.

<sup>41</sup> Mercado, Salvador. Administración aplicada: teoría y práctica. México: Limusa, 2002. pp. 193.

ajustarlos de la mejor manera posible y permite también explicarlo mejor, enseñarlo, resolver dudas, etc.

#### Regla N 2º.

Deben tener una revisión periódica para evitar caer en la rutina, ya que es su principal defecto, las revisiones proporcionan información sobre que procedimientos pueden ser cambiados, mejorados, etc. también puede ocurrir que con el afán de especializar y mejorar, se separen actividades que eran realizadas por un mismo departamento o por un mismo individuo, esto origina tan solo que una misma pieza o documento esté pasando por diversas manos, departamentos, etc. sin razón alguna. La revisión nos ayuda también a verificar que actividades conviene consolidar en una sola persona o departamento.

#### Regla N 3º.

Se debe evitar la duplicidad de los procedimientos, ya que con frecuencia pueden existir departamentos que hacen lo mismo, aún cuando tengan enfoques diferentes en la mayoría de los casos convendrá dejar un solo departamento o persona encargad de ese procedimiento, del que todos puedan aprovecharse.

Como se puede observar es importante tomar en cuenta esta serie de factores que pueden ser de gran utilidad al momento de comenzar con el desarrollo, elaboración e implementación de un manual de procedimientos; el uso de las tres reglas encierra principios básicos y fundamentales que nos van a garantizar su éxito a través de documentos escritos y confiables, representados gráficamente, con terminología clara,

sencilla, precisa; que además puedan ser revisados periódicamente para que las actividades sean analizadas, mejoradas y evitar una posible duplicidad.

Considerando los objetivos determinados que se hayan formulado para la elaboración del manual de procedimientos, así como las recomendaciones para su redacción y las tres reglas básicas sugeridas, este debe tener además como elementos esenciales dos partes fundamentales.<sup>42</sup>

a) Parte textual.

En ella se incluyen todas las actividades que se realizan, las descripciones deben ser lo más completas posibles y continuas, de modo que no pierda la secuencia. Para ello se pueden fraccionar todas las actividades y hacerlas más accesibles.

b) Parte gráfica.

Es lo que conocemos como diagramas de flujo o flujo gramas, su importancia es que conociéndolos gráficamente puede resultar más fácil su aplicación complementándola con la parte textual. Es recomendable utilizar infinitivos en la redacción. Las instrucciones deben ser cortas, claras, sencillas y puntuales.

También es importante considerar la estructuración que debe llevar el manual de procedimientos, ya que para ello se deben considerar los siguientes elementos,<sup>43</sup>

a) Carátula

---

<sup>42</sup> Dirección General de Bibliotecas. UNAM. Op cit. p. 3.

<sup>43</sup> Najera Mancilla, Lizbeth. Los manuales de procedimientos en las bibliotecas. En Hemera. Año I, Vol. 1, No. 2, Julio-diciembre 2003. pp. 64

- b) Contenido
- c) Introducción
- d) Objetivo
- e) Identificación del área
- f) Agrupación de procedimientos
- g) Glosario del manual
- h) Participantes en la elaboración

Cada uno de ellos es importante ya que forman parte del orden lógico para su presentación, por tal motivo se sugiere que sean tomados en cuenta al momento de su elaboración.

Después de hacer una revisión sobre el uso que pueden tener de los manuales de procedimientos en las dependencias administrativas existentes en empresas o en instituciones educativas, resaltando desde siempre los puntos mas específicos que se han planteado desde el objetivo general, así como los específicos; la importancia y propósito que tienen en el desarrollo de las actividades, sus funciones particulares, los apartados que lo integran, las ventajas y desventajas al hacer uso del mismo, así como las recomendaciones que se deben tomar en cuenta para hacer el planteamiento de su formulación y redacción a la hora de llevarlo a cabo y la estructura final que debe llevar. Por lo que se concluye que es una herramienta básica y de uso indispensable que nos indica por escrito y de una forma ordenada, los pasos a seguir en las tareas cotidianas, son instrumentos de gran valor en la administración de bibliotecas y elementos

indispensables en toda organización, como claro testimonio escrito de la historia de la institución.

### **2.3 Aplicación e importancia en un sistema de gestión de calidad.**

En virtud de tener bien definido los alcances y dimensiones del uso de un manual de procedimientos, como la herramienta administrativa que es y que nos permite transmitir conocimiento y experiencia, así como normalizar las actividades; la normalización ha venido a ser una parte fundamental en la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización, ya que teniendo esta documentación ordenada, sistematizada y al día le puede dar estabilidad y solidez, lo que nos permite garantizar y consolidar un puesto de liderazgo y una posición competitiva frente a otras organizaciones.

En la actualidad las organizaciones altamente competitivas trabajan bajo el marco de sistemas de calidad, la cual tiene como parte esencial la operación a través de la identificación de procesos y su interrelación para lograr que un producto o servicio que satisfaga las necesidades de los clientes de forma sistemática,<sup>44</sup> para lo cual deben estar certificados con la norma ISO. En la actualidad dentro de nuestro contexto social es una realidad que este tipo de normas se puedan aplicar a las bibliotecas y sus servicios de información que proporcionan, las cuales pueden trabajar bajo ciertos estándares de calidad, que se han tomado como decisiones estratégicas para la mejora

---

<sup>44</sup> Moreno, Daniel. Interpretación de la Norma ISO 9001:2000 para obtener el certificado de calidad en bibliotecas. México: CNB, Universidad del Valle de México, Library Outsourcing Services, 2005. pp. 7.

de los servicios, por ello las bibliotecas universitarias no deben estar desconectadas de esta realidad, ya que se adhieren completamente a la estandarización de la norma ISO 9000 permitiendo ser una parte fundamental de interconexión, para tratar de lograr ofrecer la mejor calidad en los servicios de información, facilitando así mayormente los accesos de información a nuestros usuarios.

Es por ello que es sumamente importante y necesario estar involucrados con esta nueva cultura del trabajo de calidad, el cual esta basado en nociones de mecanismos y formas de trabajo que abarcan desde la parte directiva hasta los niveles operativos, por lo que para ello es necesario conocer un poco más de la norma. La Norma ISO (Internacional Standar Organizations) data desde el año 1946, cuando 25 países integraron el Comité Coordinador de las Naciones Unidas para la Normalización (UNSCC), y la crearon con la finalidad de promover el desarrollo de estándares internacionales y actividades relacionadas incluyendo la conformidad de los estatutos para el intercambio de bienes y servicios en todo el mundo. Sin embargo no es hasta 1987 que se crea ISO 9000, el cual permitió garantizar la competitividad global, surgieron para implementarse en las empresas manufactureras, pero en la actualidad son reconocidas también por el sector de servicios, esta norma tiene como propósito fundamental normalizar para garantizar la calidad en los procesos y servicios.

Con el uso de la norma ISO existe la facilidad de poder aplicarla a cualquier tipo de organización que desee y quiera implementar un sistema de gestión de calidad, de esta forma es aplicable a sectores industriales, organizaciones, instituciones educativas, bibliotecas, empresas, etc. cuyo objetivo final debe ser la satisfacción del cliente, el



control de los productos y /o servicios y la mejora de los procesos,<sup>45</sup> y la biblioteca forma parte de este selecto grupo, ya que comparte con las otras organizaciones una parte fundamental que es la satisfacción del cliente, pero con el enfoque de que se le resuelvan sus necesidades de información a través del uso y/o préstamos (de documentos, respuesta a solicitudes de información), de un producto o recurso de información (una base de datos) para cumplir con sus requerimientos mínimos.

Para tener un sistema de calidad dentro de nuestras bibliotecas, basado en la norma ISO debemos demostrar que somos capaces de:

- 1) Decir claramente lo que se tiene que hacer
- 2) Hacer lo que se dijo que se tenía que hacer
- 3) Contar con la evidencia de que se hace lo que se dijo
- 4) Se tenga un enfoque al usuario
- 5) Que se cuente con la participación del personal
- 6) Se trabaja bajo un enfoque de procesos
- 7) Se haga mejora continua
- 8) Se tomen decisiones basadas en hechos.

Cada uno de estos ocho puntos cumple perfectamente el desarrollo de las diversas actividades bibliotecológicas, lo que ratifica la justificación de tener siempre por escrito que es lo que se tiene que hacer (mediante el uso de manuales), para lo cual el personal debe hacer su actividad, ya que es necesario contar con evidencias de lo que

---

<sup>45</sup> Balagué Mola, Nuria. La aplicación de la norma ISO 9000 en los centros de documentación: una oportunidad de mejora. (Consultado en: <http://www.colson.edu.mx/Estudios%20Pol/Npineda/balague1.pdf> julio 2007)

se está haciendo; la finalidad de la organización y descripción de los documentos siempre están basados hacia la satisfacción del usuario, por lo que la participación del personal que proporciona estos servicios es básica y trascendental ya que implica una interrelación con otros procesos para el desarrollo de la actividad, también es posible hacer mejoras continuas a los procesos involucrados con la prestación de un servicio o producto bibliotecario, sobre todo por que estas mejoras se hacen tomadas a partir de los hechos y evidencias que nos permitan conocer las tendencias para poder planear las posibles estrategias para optimizar del servicio.

Por lo que se puede deducir que teniendo una buena participación, un buen liderazgo y estando debidamente capacitados y actualizados en las partes conceptuales (objetivos y elementos de planificación), como en la parte estructural (responsabilidades, procedimientos y recursos) podemos ser capaces de demostrar que nuestra biblioteca puede participar en un sistema de gestión de calidad.

Para la elaboración de un manual de procedimientos basado en la norma ISO, <sup>46</sup> se sugieren los siguientes componentes;

a) Introducción.

En este punto se debe incluir una breve descripción del manual, con el propósito de explicar el contenido del documento.

---

<sup>46</sup> Senlle. Op cit. pp. 49-51

b) Objetivo.

Describir los objetivos que se pretenden lograr.

c) Alcance.

Define el área de aplicación, es decir en qué medida se aplica el procedimiento. Aquí mismo se incluye si procede y sus limitaciones de uso, además de sus constantes revisiones y actualizaciones.

d) Responsabilidades.

Nos permite delimitar las responsabilidades para cada actividad descrita en el procedimiento.

e) Definiciones.

Sirve para aclarar conceptos y expresiones que puedan resultar ambiguos o de posibles interpretaciones subjetivas.

f) Ejecución.

Aquí se describe por orden lógico la técnica operativa de las actividades y procesos necesarios para cumplir con los objetivos deseados.

g) Referencias.

Se pueden citar los documentos o normas aplicables, puede ser tanto documentación interna y externa a la institución, pero que sea necesaria su consulta en determinado momento para la elaboración del procedimiento.

h) Anexos.

Son los documentos relacionados como; planos, diagramas de flujo, etc. que se utilizan para consultar el procedimiento.

i) Registros y formatos.

Se utilizan para ejecutar el procedimiento, dónde, cuándo y quién se encarga de ellos.

j) Estructura de los formularios.

Es un documento que se desarrolla y mantiene para registrar los datos que demuestren el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de calidad. Un formulario se convierte en un registro cuando se le incorporan datos. Los puntos básicos que debe tener son: encabezado del documento, contenido y pié de página; quien lo elaboró, lo revisó y lo aprobó.

Es importante que al elaborar el manual de procedimientos, basado en la norma ISO se consideren todos y cada uno de los elementos mencionados, ya que son piezas claves en el desarrollo del sistema de gestión de calidad y nos permite identificar los alcances y responsabilidades del procedimiento.

Como se puede observar la implementación de un sistema de calidad en las bibliotecas, implica primeramente un trabajo documental en los procesos que se pretenden llevar a la certificación, por lo tanto se puede demostrar que tener disponibles los diferentes manuales que sirven para la organización de la biblioteca ya es un pequeño adelanto

en este tipo de trabajo, sobre todo si se pretende estar a la vanguardia en cuanto a la implementación de mejoras en los servicios bibliotecarios, estos no deben estar excluidos de participar en esta nueva tendencia, ya que además tiene para la biblioteca y para la misma institución un valor o un plus agregado; con servicios de eficaces y eficientes garantizados dentro de un sistema de gestión de calidad.

## **2.4 Implementación en los servicios bibliotecarios y de información.**

Las bibliotecas cuentan con diferentes tipos de recursos; financieros, materiales, tecnológicos y humanos, en este último se encuentra el factor humano quien es el principal recurso, es un elemento básico para que funcione adecuadamente, alcance todos los objetivos planteados y que además garantice ofrecer servicios de calidad. El personal que labora en este tipo de bibliotecas se puede clasificar básicamente en dos apartados; personal profesional o académico que generalmente cuenta con estudios formales de bibliotecología o en áreas afines, y el personal de apoyo o conocido también como personal administrativo o empírico que ha aprendido sobre la disciplina a través de su experiencia en el tiempo que lleva trabajando.

El personal administrativo y/o personal empírico es quien mayormente se encuentra haciendo el trabajo en la parte de servicios al público en las bibliotecas universitarias; es de suma importancia ya que es una parte esencial debido a que en esta área recae el trabajo final del bibliotecario, el cual consiste en poner al servicio toda la variedad de recursos existentes, además de ser una de las primeras imágenes que se tiene de la unidades de información por parte de los usuarios que llegan constantemente en busca

de satisfacer sus necesidades propias de información, esto lo hacen consultando los diversos tipos de documentos que tienen a disposición en cualquiera de las colecciones que integran el acervo documental, por lo tanto es imprescindible que al ofrecer el servicio, tanto bibliotecarios de formación y bibliotecarios empíricos puedan facilitar el trabajo en esta área asegurando tener conocimiento de tres herramientas necesarias para proporcionar el servicio, para garantizarlo es necesario e indispensable <sup>47</sup> contar con:

- ✓ Reglamento de la biblioteca.
- ✓ Guía del usuario.
- ✓ Manual de procedimientos.

El primero de ellos es un documento clave para establecer las condiciones en que va a trabajar la biblioteca con los usuarios, este debe estar aprobado por las autoridades de la misma biblioteca y de la institución; ahí se especifican los derechos y las obligaciones que el usuario acepta y asume al utilizar los servicios tanto de préstamos internos como de préstamos externos, por lo general es un documento extenso donde se sientan las bases del funcionamiento así como determinar el trato equitativo para todos los usuarios de la biblioteca.

El segundo documento importante, son guías que por lo general se desarrollan para los usuarios, ya que es más práctico proporcionar pequeñas guías donde ellos puedan encontrar los puntos más importantes sobre el funcionamiento de determinado servicio,

---

<sup>47</sup> Melnik, Diana. Op cit. pp. 113.

ahí encontrará la información relevante y oportuna que le será de gran utilidad; del mismo modo sirve a la biblioteca como medio de difusión para dar a conocer algunos puntos importantes dentro del área en que se haya desarrollado la guía y finalmente nos permite un ahorro de tiempo y esfuerzo para el personal de servicios quienes normalmente son los responsables de enseñar al usuario a utilizar los servicios que proporciona la biblioteca.

El tercero es el manual de procedimientos, que como ya lo hemos planteado es importante por el simple hecho de tener siempre a la mano y al alcance del personal los lineamientos de trabajo en cada una de sus actividades.

Aparte de los mencionados documentos que nos permiten iniciar con el adecuado funcionamiento, es fundamental ofrecer a la comunidad universitaria un servicio de información completo, que vaya apegado a cierta normatividad de carácter nacional por lo que es necesario cumplir mayormente con los requerimientos que se especifican en las normas de la ABIESI <sup>48</sup> para el servicio bibliotecario en Instituciones de Enseñanza Superior e Investigación, las cuales son la únicas que se quedaron establecidas para guiar el funcionamiento de las unidades de información.

- a) Tener un horario continuo de mínimo 12 horas diarias de lunes a viernes y 6 horas el sábado.
- b) Contar con servicio de información y consulta.

---

<sup>48</sup> ABIESI. Normas para el servicio bibliotecario en instituciones de enseñanza superior y de investigación. 1975. pp. 39

- c) Servicio de préstamo interno y externo para alumnos, académicos y personal administrativo.
- d) Acceso a los recursos de la biblioteca, con las restricciones que sean necesarias.
- e) Orientación sobre el uso de bibliotecas, principalmente para alumnos de primer ingreso.
- f) Adiestramiento a los lectores sobre el uso de la biblioteca y sus recursos.
- g) Cubículos para pasantes, profesores e investigadores.
- h) Préstamo interbibliotecario y fotocopiado de documentos.
- i) Servicio abierto a estudiantes universitarios externos, con la única restricción de préstamo externo.
- j) Contar con programas de adquisición cooperativa con otras bibliotecas.

Cuando una biblioteca cumpla con la mayoría de las especificaciones que dictamina la norma, se puede considerar que tiene establecidos los servicios bibliotecarios indispensables para cubrir con las necesidades de información del usuario, pero también es necesario actualizar y renovar en forma constante sus propios recursos, esto se tiene que hacer en forma sistemática y considerando involucrar al personal profesional de la biblioteca, ya que ellos mismos son los actores que deben elaborar, difundir y aplicar las políticas y procedimientos para el desarrollo de los recursos bibliotecarios, en donde se puede apreciar claramente cual es la participación del personal profesional en el desarrollo de estas actividades.



Allí es donde radica la parte importante para considerar la implementación del manual de procedimientos en cada una de las áreas de servicios, ya que como se ha dicho es un documento guía que permitirá al personal unificar las formas de trabajo y sobre todo garantizar la consistencia de las actividades que ahí se realizan, por lo tanto el impacto que lleguen a tener estas acciones con el usuario deben ser completamente transmitidas de la mejor manera posible del personal que lo atendió y de los servicios de información que le proporcionó.

A continuación se presentan los resultados de las cédulas de entrevista, mediante las cuales se detectó la situación actual sobre los manuales en las bibliotecas universitarias de la capital potosina y el uso e impacto que tienen los manuales de procedimientos en la organización.

## **CAPÍTULO III. Elaboración de los manuales de procedimientos en las bibliotecas universitarias de la ciudad de San Luis Potosí.**

### **3.1 Metodología**

Para el desarrollo de este capítulo se consideró prácticamente la aplicación de las cédulas de entrevistas que se diseñaron específicamente para los directores o responsables de biblioteca, así como para el personal operativo de cada una de las diferentes bibliotecas que se investigaron, con lo que se pretende documentar la situación que se tiene en la actualidad, así como también que permita conocer algunas de las preguntas de investigación planteadas, ya que se espera que ésta sea información de primera mano, proporcionada directamente por encuestados; quienes deben estar involucrados directamente en el uso de estos documentos; así como también tiene la finalidad de que se pudiera también hacer un comparativo entre las respuestas que proporciona el personal y las que se obtuvieron de los directores; para saber si existen discrepancias (Anexos 1 y 2). Por medio de ellos se conoció cual es la situación diagnóstica de estas bibliotecas en lo que a la existencia y uso de manuales de procedimientos.

Cabe hacer mención que de la lista de las bibliotecas pertenecientes a universidades públicas como privadas fueron diecinueve en total, de las cuales en cuatro no fue posible aplicar ninguna entrevista, ya que hubo argumentos diversos, desde que aún no entra en funciones la biblioteca o centro de información de manera formal, hasta mencionar que aún no cuentan con la misma; dar largas al asunto, no permitiendo concretar finalmente una cita para hacer la investigación, de igual forma en algunas

instituciones privadas hubo algunas dificultades para poder llegar hasta ahí y tener acceso a sus instalaciones, para lo cual se tuvo que hacer una solicitud por escrito con la finalidad e intenciones de la entrevista. De esta forma se tienen los resultados de 15 bibliotecas y 31 cédulas de entrevista

De la muestra de las bibliotecas universitarias existentes en la capital potosina, la mayoría son únicas dentro de cada universidad, es decir dentro de cada campus existe su propia biblioteca, la cual ofrece sus servicios y colecciones para todas y cada una de las carreras que se ofrecen en estas instituciones de educación superior, debido a esto es necesario hacer mención especial a la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, ya que a diferencia de todas; es la que ofrece los servicios bibliotecarios para su amplia comunidad universitaria a través de un sistema de bibliotecas, el cual cuenta con presencia en cada uno de sus diferentes campus académicos existentes y con suficientes años de experiencia en el ámbito bibliotecológico.

Este sistema cuenta con una dirección general, varios departamentos que normalizan sus actividades; Centro de Información, Ciencia, Tecnología y Diseño, CICTD; Centro de Información en Ciencias Biomédicas, CICBI; Centro de Información en Ciencias Sociales y Administrativas, CICSA; Centro de Información en Humanidades, Bibliotecología y Psicología, CIHBYP; Centro de Información de Investigación y Postgrado, CIIP; una biblioteca pública, BPU; bibliotecas departamentales (Agronomía, Comunicación, Economía, etc.) y bibliotecas de institutos de investigación (Instituto de Investigación en Zonas Desérticas, IIZD; Instituto de Investigación en Comunicación Óptica, IICO; Instituto de Física, Instituto de Geología, etc.)

Esto es debido a que no cuentan con un solo campus, los existentes están integrados por áreas del conocimiento en diferentes zonas de ubicación, también debido a la gran cantidad de usuarios que tienen inscritos. Como parte de un sistema de información la forma de trabajo es igual en todas, y principalmente en los cinco centros de información, los cuales por su estructura física, por la fortaleza de contar con personal suficiente, y por el fuerte impulso e implementación de tecnologías y recursos de información que tienen, están a la vanguardia.

Los principales centros de información tienen como mínimo las áreas básicas de organización documental y servicios bibliotecarios; bien identificadas, es por ello que solo se aplicó la muestra necesaria: una entrevista con el director general del sistema de bibliotecas y cuatro con el personal operativo para conocer la situación actual sobre el uso de los manuales en el sistema bibliotecario de la UASLP

De las diecinueve universidades identificadas en la capital del estado solo se pudo realizar la investigación en quince de ellas, que son las que aparecen en el listado siguiente:

Tabla 4, Universidades en las que se aplicó la cédula de entrevista

<b>UNIVERSIDADES PUBLICAS</b>	<b>UNIVERSIDADES PRIVADAS</b>
UASLP	ITESM, Campus SLP
U. Politécnica de SLP	UCEM
El Colegio de San Luis	U. del Valle de México

UPN, Campus SLP	U. Marista de SLP
Instituto Tecnológico de SLP	U. Cuauhtémoc
Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado	U. Mesoamericana
	U. Tangamanga
	U. Interamericana del Norte
	U. Tec Milenio

Las cuatro universidades donde no fue posible visitar y aplicar la cédula de entrevista, debido a las causas manifestadas anteriormente fueron:

Instituto Tecnológico Superior de SLP	Universidad Abierta
U. Tecnológica de SLP	Universidad Potosina A. C.

### **3.2 Bosquejo de la administración en las bibliotecas de San Luis Potosí.**

Es importante mencionar que en las bibliotecas universitarias de la capital potosina, se llevó a cabo una breve investigación con los directores o responsables para conocer un poco más sobre cual es la situación que se lleva a cabo al interior de cada una de ellas en las cuatro diferentes etapas del proceso administrativo, para lo cual la información se obtuvo en el momento mismo que se hizo la entrevista con cada uno de ellos.

En la primera fase del proceso de la administración, conocida como planeación, se indagó la existencia de los diferentes tipos de planes, los puntos a revisar fueron; ¿existen planes?, ¿cómo los tienen?, ¿quién los hace?, ¿cómo los hace? y con qué frecuencia los elaboran; ante lo cual se encontró que en la mayoría de estas bibliotecas se cuenta con políticas y procedimientos en primera instancia, ya que ambos van de la

mano, seguido de objetivos, reglamentos, planes o programas de trabajo y asignación de presupuestos, en respectivo orden de menciones, todos estos se encuentran por escrito, excepto las bibliotecas que aún no tienen manuales.

La forma en cómo realizan la planeación en trece bibliotecas, normalmente es en conjunto; a través de reuniones con los responsables o jefes de área contando siempre con el visto bueno del director o de donde depende la biblioteca, mientras que las dos bibliotecas restantes, por ser pequeñas dependen de otros departamentos de la misma universidad y solo hacen las actividades operativas; y la frecuencia en su elaboración es de forma semestral en 4 bibliotecas y anual principalmente en 11 de las bibliotecas encuestadas.

En la fase de organización se encontró que en casi la totalidad de bibliotecas; 95%, se cuenta con un organigrama que representa las diferentes áreas que integra la biblioteca, y establecen hacia el interior y el exterior de la institución la estructura organizacional, en la que se ven reflejadas las partes que la integran, y éstas van desde departamentos, secciones hasta áreas, dependiendo del nivel de actividades e importancia que tienen. Así como también se establecen las líneas de autoridad y responsabilidad entre cada una de ellas, para que el personal pueda identificar y representar sus funciones dentro de una estructura orgánica propia, este tipo relaciones entre cada área viene a representar el diseño de la estructura de la biblioteca como organización y son responsabilidad directa de los jefes de biblioteca o directores.

Para el punto referente a la dirección que se lleva en estas bibliotecas se averiguó la forma que se tiene en la comunicación con el personal, la cual está al frente del director o responsable según sea el caso, quién debe hacer la labor de mando y supervisar las actividades encomendadas, para lo cual se descubrió que la forma más habitual para tener acercamiento con el personal es por medio de la instrucción, la cual es llevada en forma verbal, cuando es necesario se hace por medio de una reunión o en forma personalizada, ya que esto sirve también para despertar la motivación en los participantes del equipo, a los cuales se les hace sentir parte esencial del mismo.

En algunas ocasiones se requiere la comunicación por escrito, hoy en día predomina la forma de comunicación a través del correo electrónico, seguido de los oficios escritos de manera tradicional, para cuando hay que hacer peticiones más formales que requieren este tipo de protocolos y sirve también para tener evidencias de la forma en cómo se lleva la dirección.

El control es la última de las fases del proceso administrativo que se corroboró con los directores de las bibliotecas, en la que se revela que para medir y corregir el desempeño de las actividades en el 70% de cada una de ellas, necesariamente, se hace una evaluación, lo que ha permitido presentar juicios de mayor valor al encontrar los resultados, las posibles desviaciones y plantear las correcciones necesarias para alcanzar las metas y los objetivos; es por ello que es importante este tipo de retroalimentación, el tipo de evaluación que más se aplica es el de la encuesta de satisfacción en los servicios que se ofrecen; esto ha permitido también tener mejoras que se van implementando a la brevedad, ya que la frecuencia de este tipo de

evaluación es semestral y está a cargo de los responsables de área, bajo la supervisión del director.

Es muy importante ubicar las fases del proceso administrativo en las bibliotecas, ya que si están descuidadas, se pierde en el camino en algunos casos por cumplir con las operaciones básicas que se requieren (organización y servicios), este rol le corresponde indiscutiblemente al responsable del equipo, se tiene que hacer una medición para saber cómo van, por que de lo contrario es como estar avanzando sin definir el rumbo o la meta que se propone, no se puede especular, eso no funciona ya que no se sabe con certeza si va bien o no en el rumbo de la biblioteca; si es necesario hacer mejora, identificando que está bien, que se tiene que corregir, y también puede servir en algunos casos para estimular al equipo de trabajo, para plantear necesidades de capacitación, pero sobre todo para determinar en que se está fallando con los usuarios y que se tiene que hacer para cambiarlo.

### **3.3 Análisis de resultados.**

La información obtenida fue recabada directamente a través de la aplicación del instrumento diseñado para esta finalidad, denominado “cedulas de entrevistas”, cuyo objetivo es el de conocer cuál es la situación actual que se tiene con el uso de este tipo de documentos en las bibliotecas de la capital potosina; uno enfocado al personal operativo y el segundo a los encargados o directores.



### 3.3.1 Personal Operativo.

Primeramente se describe como fue el resultado con la que se aplicó directamente a este personal, (ver Anexo 1) el cual fue básicamente de las áreas de servicios, de las 15 bibliotecas visitadas se entrevistó a solo una persona como muestra, cabe hacer mención que en más de dos bibliotecas no se llevo a cabo esta entrevista, ya que como son bibliotecas pequeñas solo hay dos personas que se encargan de todo por lo tanto se contestó la encuesta que va dirigida a personal directivo o responsable de la misma, y solamente en una biblioteca el personal operativo se consideró no apto para contestar la entrevista, ya que argumentó tener poco tiempo trabajando y no quiso cooperar, los primeros resultados son;:



Se aplicaron quince encuestas en total de las cuales el 85% es del género femenino, mientras que el 15% corresponde al masculino.

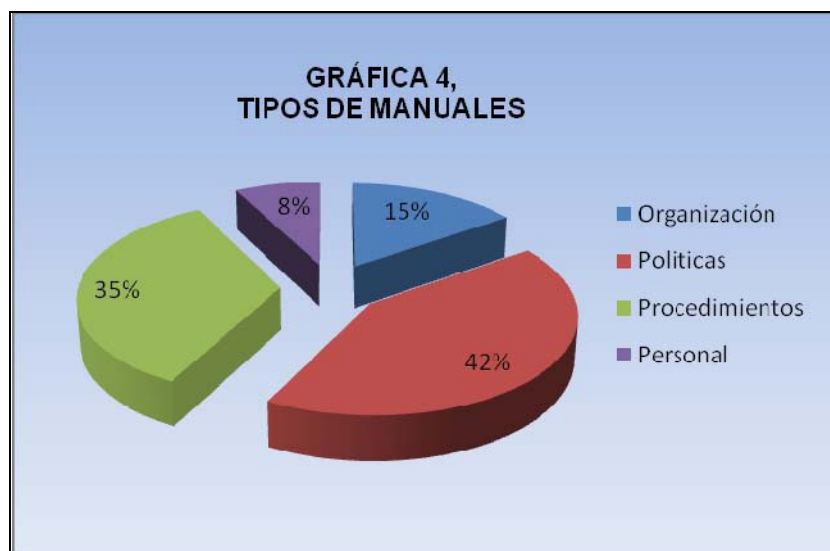


En lo que se refiere al nivel de estudios, la mayoría (72%) cuenta con estudios profesionales en bibliotecología a nivel licenciatura, un 14% es pasante de carrera profesional, el 7% tiene estudios de posgrado y el 7% restante de bachillerato.

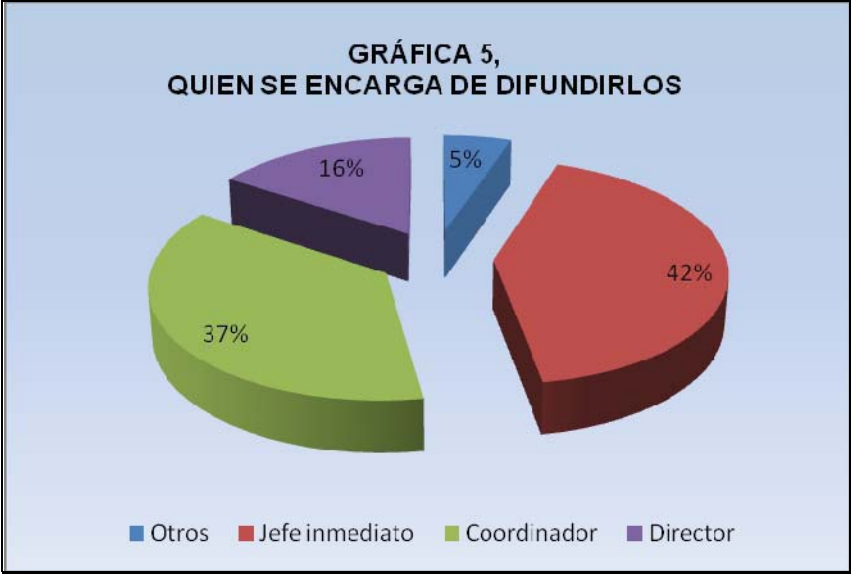


La existencia o presencia de los manuales en la biblioteca, fue del 85%, mientras que en el 15% restante no existen; las razones manifestadas fueron que aún no estaban

terminados, que estaban en elaboración ó que por falta de tiempo no se encontraban disponibles.



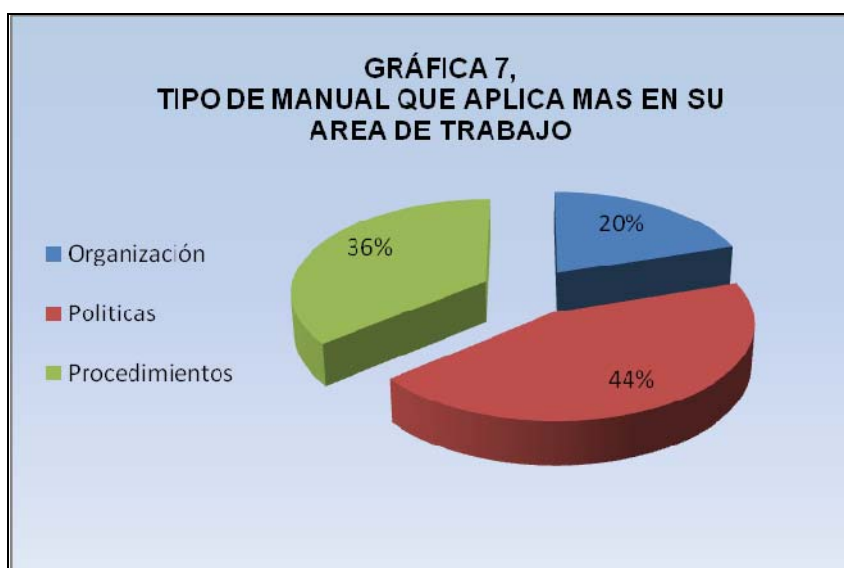
Del 85% que respondieron en forma afirmativa sobre la existencia de manuales en su biblioteca, el 42% cuenta con el de políticas, enseguida el 35% con el de procedimientos, 15% con el de organización y finalmente el 8% dice contar con el de personal, siendo estos los manuales que el personal operativo reconoce en respectivo orden de existencia.



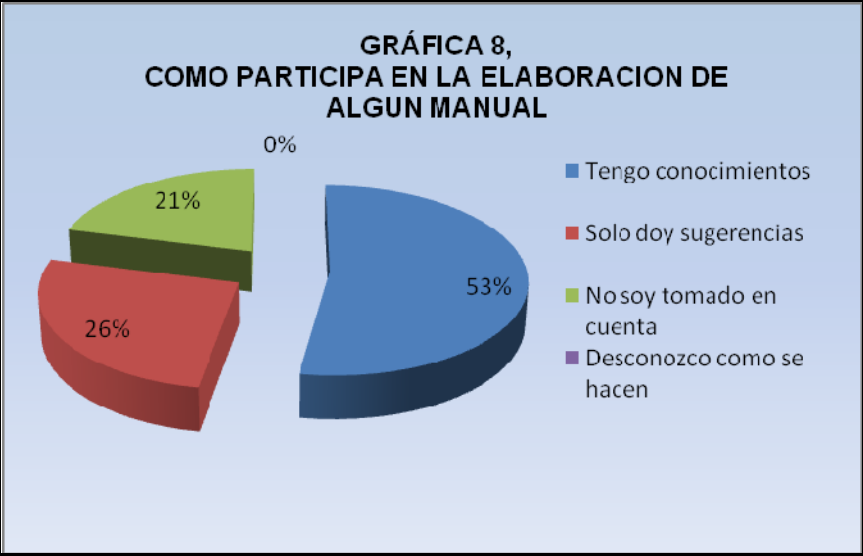
El responsable de dar a conocer y difundir el uso de estos manuales en su biblioteca es, según el orden de frecuencias: 42% el jefe inmediato, seguido del coordinador de la biblioteca, 37%, también en algunos casos el director, 16%; y la fracción mínima (5%) es de otros, sin especificar quienes.



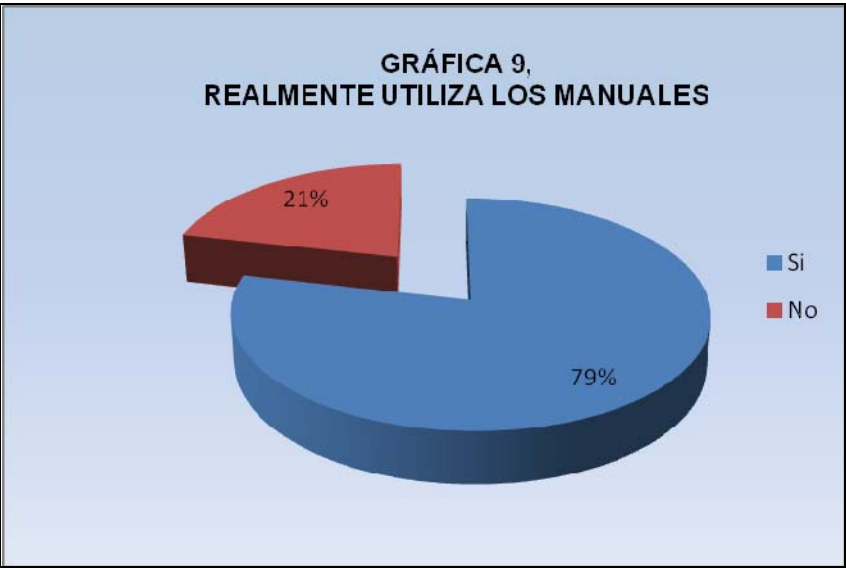
La aplicación de este instrumento se enfocó a las siguientes áreas de trabajo del personal de servicios bibliotecarios, principalmente el 60% pertenecen a circulación, seguido de personal de áreas de lectura, después al de publicaciones seriadas y reserva, así como personal que apoya directamente en todas las áreas.



De los tipos de manuales existentes en el campo de trabajo, el 44% del personal contestó que el que más utiliza es el de políticas, seguido del de procedimientos, con 36% y finalmente el de organización con un 20% de la muestra.



Para el desarrollo de este tipo de documentos el 53% del personal operativo de las áreas de servicios bibliotecarios de las diferentes bibliotecas potosinas, afirmó que posee conocimientos para producirlos, pero no es el encargado de hacerlos, el 26% siguiente solo da sugerencias para su elaboración y el resto (21%) afirma no ser tomado en cuenta.

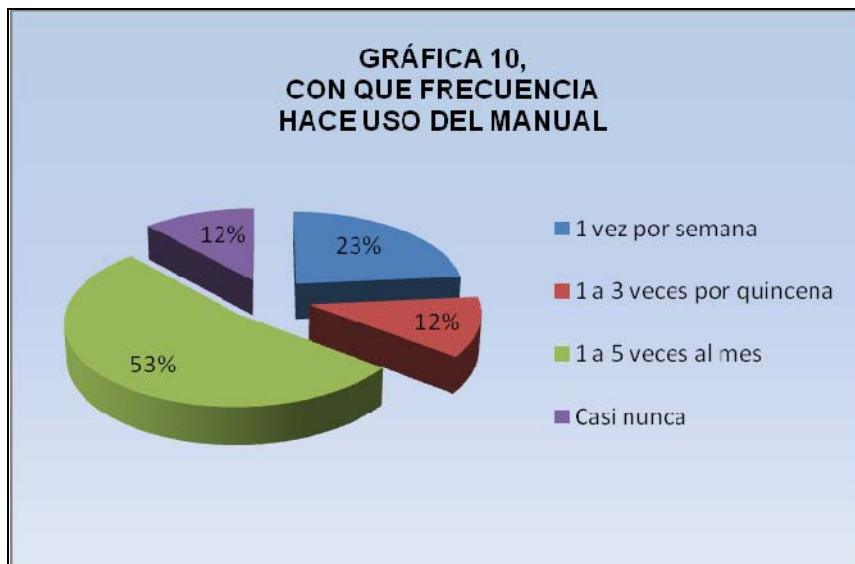


El uso que tiene estos documentos para el personal se ve reflejado de la siguiente manera, el 79% los utiliza, mientras que el resto no lo hace. Las respuestas que dieron al porque los usan fueron;

- ✓ Se debe tener un orden.
- ✓ Son necesarios para la realización de las actividades de la biblioteca.
- ✓ Veo los procesos para realizar bien mi trabajo.
- ✓ Desarrollo mejor el proceso de servicios, cumpliendo con las normas para hacerlo paso a paso.

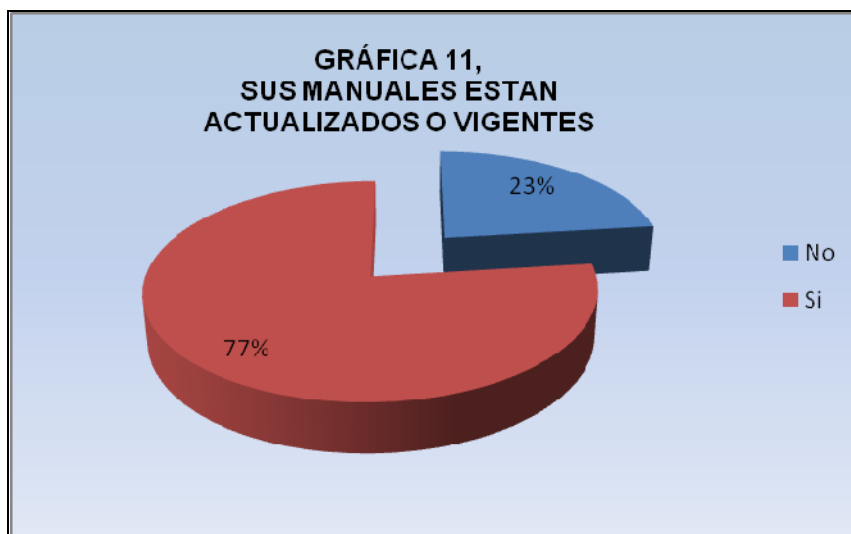
Las respuestas al porque no los usan, fueron las siguientes:

- ✓ Son procesos de rutina, que ya conozco.
- ✓ No ha sido necesario estar consultándolos a menudo.
- ✓ No contamos con ellos aún, pero son vitales.



La frecuencia de uso que tienen estos documentos quedó registrada de la siguiente forma; el 53% manifestó que de 1 a 5 veces al mes es la más frecuente, enseguida esta el 23% con una vez por semana, el 12% con casi nunca, y con el mismo porcentaje de 1 a 3 veces por quincena; los porqués hacen uso de los manuales con estas frecuencias, el personal respondió de la siguiente manera;

- ✓ Conozco el contenido, solo los utilizó cuando surgen cambios.
- ✓ Según en caso de necesitarlo.
- ✓ El desarrollo de las actividades se debe hacer bajo los estándares establecidos.
- ✓ En algunas ocasiones por la falta de conocimiento de su existencia.



La actualización de estos documentos es importante, ya que deben estar siempre al día en cuanto al desarrollo de las actividades, las respuestas fueron que más del 77% consideró que sí están actualizados, y dieron estos argumentos:

- ✓ Día a día van surgiendo detalles.

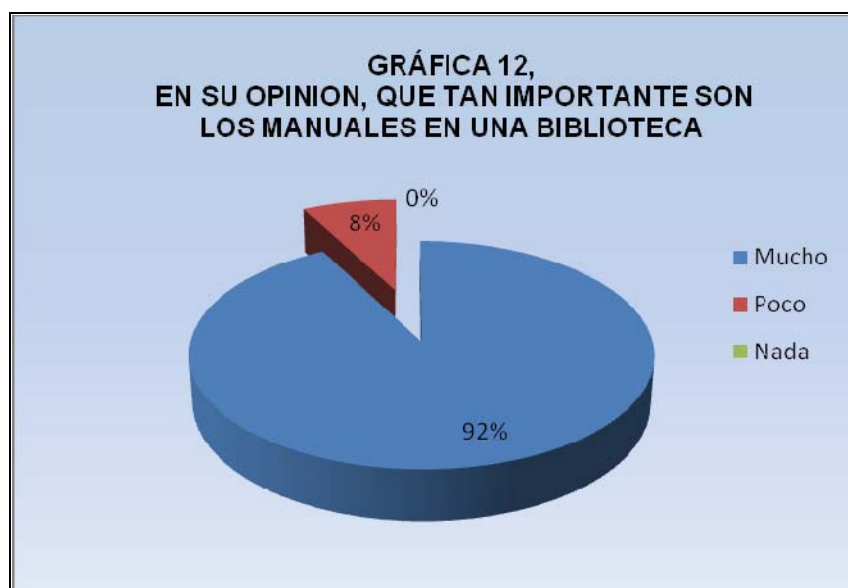


- ✓ Es básico contar con documentación actualizada y no obsoleta.
- ✓ No se muy bien pero son recientes.

Mientras que el 23% de la muestra que afirma lo contrario, piensa que es por;

- ✓ No lo sabe muy bien con exactitud.
- ✓ A veces hay cambios y nos damos cuenta.
- ✓ Con el que laboramos es el actual.

Las frecuencias con que se hacen los cambios o actualizaciones en los manuales son; principalmente en forma anual y en seguida de forma semestral, de acuerdo a lo expresado por el personal.

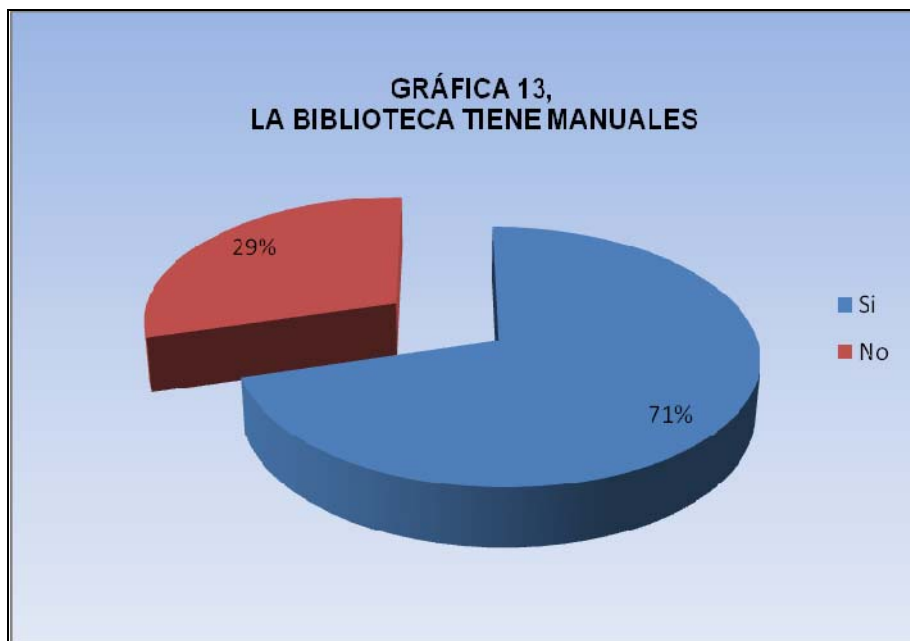


La opinión personal que tienen sobre la importancia del uso de los manuales dentro de una biblioteca fue que más del 92% considera que es necesaria y el 8% está entre poco y nada. Los argumentos expresados a esta afirmación son los siguientes:

- ✓ Ayuda a estandarizar y a agilizar los procesos.
- ✓ Para tener un orden, reglas para que exista respeto hacia nuestro trabajo, y además son guías importantes en todos los ámbitos.
- ✓ Son de elevada importancia pues contribuyen no solo a la buena organización, sino también a la uniformidad.
- ✓ Son documentos para la buena organización de las bibliotecas.
- ✓ Para difundirlos y dar a conocer como se realizan las actividades.
- ✓ Son la base de nuestros procedimientos para llevar un control adecuado y buena organización.
- ✓ Para aprender y desarrollar mejor sus actividades.
- ✓ Estos llegan a ser de gran utilidad.
- ✓ Es la orientación básica para cualquier trabajador.
- ✓ Son las herramientas básicas en las organizaciones ya que se describen y desarrollan el modelo de los procesos que se llevan a cabo diariamente.

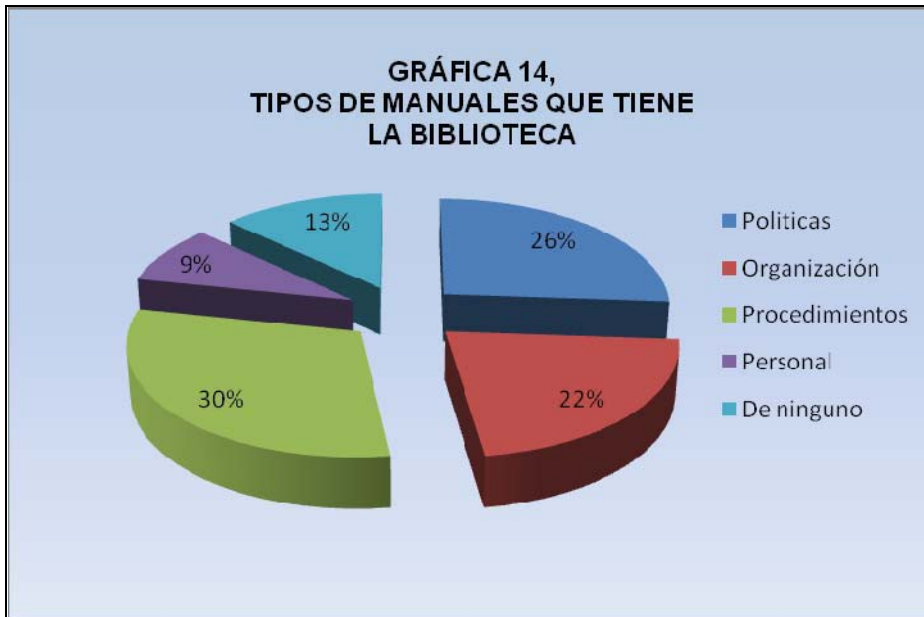
### **3.3.2 Personal Directivo.**

La cédula de entrevista dirigida a los directores o responsables de las bibliotecas (ver Anexo 2) se llevó a cabo a través del instrumento desarrollado para la investigación, así como por medio de la grabación auditiva de la entrevista con cada uno de ellos, por tal motivo la información que se recopiló es de fuente directa, tal y como ellos la expresaron durante la cita de trabajo. Por lo que a continuación se hará una descripción de los resultados obtenidos por medio de las preguntas que se les plantearon en la cédula.



En el planteamiento que se hizo sobre la existencia de estos documentos, la respuesta fue que más del 71% de los directivos de bibliotecas nos dijeron que cuentan con este tipo de documentos, mientras que el 29 % del resto adolece de éstos y los argumentos que expresaron para responder ante esta negatividad fueron;

- ✓ Por falta de tiempo, ya que solo dos personas laboramos en la biblioteca.
- ✓ Están en proceso de elaboración.
- ✓ Es que somos una biblioteca pequeña y estamos en crecimiento.
- ✓ Por el momento es más urgente organizar los documentos y ofrecer servicios.
- ✓ Estamos relativamente iniciando con todo el proceso formal de la biblioteca y hay que cubrir las necesidades básicas.

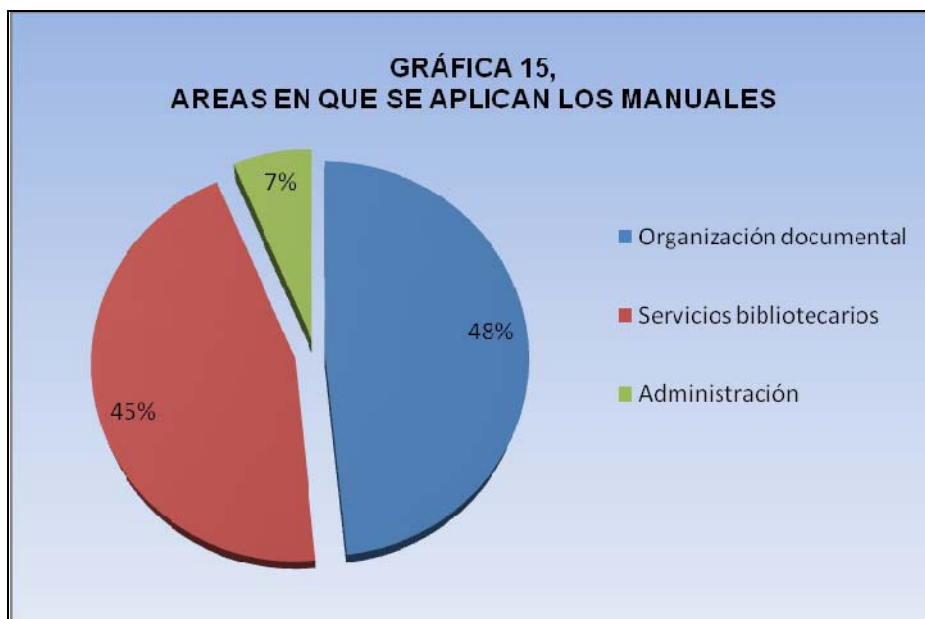


En las bibliotecas universitarias existentes en la ciudad de San Luis Potosí, los responsables dijeron que los tipos de manuales que más tienen con un 30% son los de procedimientos, seguido con un 26% por el de políticas, después con 22% el de organización, también se cuenta en un 9% con el de personal, y para el 13% que contestaron que no se tiene ningún tipo de manual es debido a que:

- ✓ Se encuentra en desarrollo el manual de procedimientos.
- ✓ Tenemos en construcción el de personal y otro para capacitación de los usuarios.

El enfoque con que se formuló el planteamiento para conocer el uso que tienen los manuales en la biblioteca quedó en forma abierta, ante lo cual los directivos dieron sus respectivos puntos de vista que se sintetizaron en los siguientes puntos;

- ✓ Son para reforzar la parte documental y administrativa de una biblioteca, que están siempre disponibles para consultarlos cuando sea necesario, así como también nos facilita anexos para incorporar los probables cambios que se vayan dando.
- ✓ Nos sirven como guías para que el personal de nuevo ingreso (de cualquier tipo) conozca por escrito sus actividades.
- ✓ Una parte de finalidad actual de este tipo de documentos es para trabajar en la certificación en ISO, ya que tener la documentación de nuestros procesos es el comienzo hacia la gestión de calidad.
- ✓ Principalmente describir las actividades que se hacen en cada área, así como ubicar al personal de acuerdo al perfil necesario.
- ✓ El uso del manual de organización es de los más importantes, ya que fue de los primeros en realizarse y de ahí se planearon las actividades y los procesos para cada área.
- ✓ Para estar en común acuerdo todos los que integramos el grupo de trabajo en la biblioteca; que vamos a hacer, como le vamos hacer, para eso son los manuales.
- ✓ Sirven para estandarizar, normalizar y guiarnos hacia la eficiencia y unificación de nuestros procedimientos, con la intención de controlar mejor la calidad.
- ✓ Son las bases documentales para reforzar el trabajo interno que hacemos diariamente.



Los responsables de las bibliotecas contestaron que el área donde más aplican el uso de los manuales es en organización documental con un 48%, seguido muy de cerca con un 45% por servicios bibliotecarios, y el 7% en administración. Asimismo, se comenta que dentro de éstas áreas se cuenta con manuales de procedimientos específicos para las secciones de: circulación y catalogación; así como para adquisiciones, publicaciones seriadas y servicios especializados.



Sobre el punto de la importancia que tiene la redacción y formulación de los manuales en las bibliotecas, el 93% de la mayoría de los directivos coinciden en que es mucha, marcándola como única opción debido a los argumentos que ellos mismos mencionaron, entre los que destacan;

- ✓ Es muy importante hacerlos ya que a veces se encuentra uno con muchas trabas, pero nos van a dejar experiencia una vez concluidos.
- ✓ Es una forma de trascender el conocimiento, ya que generalmente uno llega al trabajo aprendes a hacer tus actividades, y si por alguna razón te promueven hacia el interior o exterior, y si no lo escribiste o documentaste en ningún lado y no le dijiste o explicaste a nadie todo lo que aprendiste, los tips, las formas de trabajo se van a ir contigo.
- ✓ Debemos hacerlos nosotros por iniciativa propia, pero siempre y cuando nos apeguemos de acuerdo a los procedimientos que establece el Gobierno Federal, como formatos específicos, lineamientos, etc.
- ✓ Establecer la guía que nos va a orientar el trabajo y a tener mejor registradas las actividades de nuestra biblioteca.
- ✓ Estandarizar para instruir cuando hay nuevo personal.
- ✓ El documento nos va diciendo paso a paso cuales son las actividades que se tiene que realizar.
- ✓ Son herramientas de trabajo básicas e indispensables para hacer mejor nuestras actividades.
- ✓ Es el principio de la organización, en un manual se establecen los lineamientos básicos para poder proceder adecuadamente en las actividades que nos corresponden.
- ✓ Parte del éxito de las actividades que desarrollamos, tiene mucho que ver en explicar exactamente y decirle a la gente que es lo que se pretende que logren con las actividades a realizar.
- ✓ El manual debe ser claro en la redacción, para poder hacer las cosas como deben hacerse.

Para conocer e indagar algunas ventajas y desventajas que se han identificado con el uso de este tipo de documentos, se obtuvo la siguiente información; primeramente tenemos las respuestas que nos dieron a lo que para ellos han representado;

#### Ventajas.

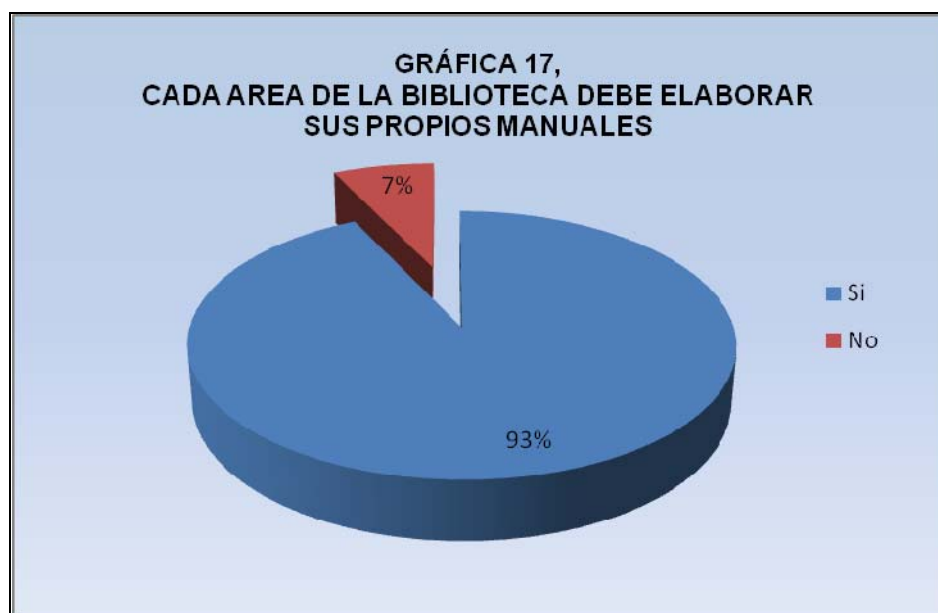
- ✓ Tener la base documental del trabajo en forma escrita para el desarrollo de las actividades.

- ✓ Simplifica tu trabajo, diciéndote que hacer, como hacerlo y de que manera.
- ✓ Apego a estricto cumplimiento de una acción
- ✓ Nos permite estandarizar procesos, y facilita la toma de decisiones en las diferentes áreas de trabajo.
- ✓ Es un registro de lo que se hace día a día, el cual debe estar actualizado.
- ✓ Sirve de apoyo para facilitar la capacitación, resolver dudas, se pueden verificar actividades, responsabilidades, etc.
- ✓ Cada trabajador puede consultar el manual para conocer sus actividades y hasta donde les corresponde.
- ✓ Contar con una guía autorizada y avalada que describe como hacer las actividades de cada proceso.

#### Desventajas.

- ✓ Si salieran otras opciones para desarrollar el trabajo, pero si no esta dentro del procedimiento no se puede hacer, es algo que no es muy valido.
- ✓ Cumplir con cada uno de los requisitos marcados en cada procedimiento, puede generar poca flexibilidad.
- ✓ Constantemente hay que estar haciendo revisión y actualización y eso puede implicar mucho tiempo.
- ✓ Al surgir cambios ya no reflejan la actividad real, por lo que se pueden hacer obsoletos muy pronto, sobre todo cuando el avance vertiginoso de las tecnologías impactan directamente en un proceso de trabajo.
- ✓ Es una limitante, si la persona que hace una actividad no tiene iniciativa y es requerido hacer un cambio urgente y como el manual no dice que lo haga así, no lo hace, su perfil es muy cerrado.
- ✓ Los procesos con el tiempo se pueden hacer muy estereotipados, cerrados, etc.





Para la elaboración de cada manual en una biblioteca, el 93% de la mayoría del personal directivo indicó que cada área debe hacer los propios, mientras que el 7%, una mínima parte respondió en forma negativa, las respuestas al por qué son las siguientes;

- ✓ Ellos conocen muy bien sus actividades y al hacerlo no se les complicaría tanto.
- ✓ Cada quien tiene actividades específicas, son los mas idóneos para desarrollar las actividades.
- ✓ Es importante porque las necesidades van cambiando y el personal que hace las actividades debe conocer muy bien como hacerle.
- ✓ Es según como lo marque la institución y respondiendo a las necesidades de cada área
- ✓ En el sistema TEC, debemos unificar nuestros servicios, en el caso de sistemas distintos operamos en forma diferente, por lo tanto es valido que cada quien haga lo propio.
- ✓ En ocasiones debido a que la institución marca los lineamientos y se involucran más con el desarrollo de este tipo de actividades.

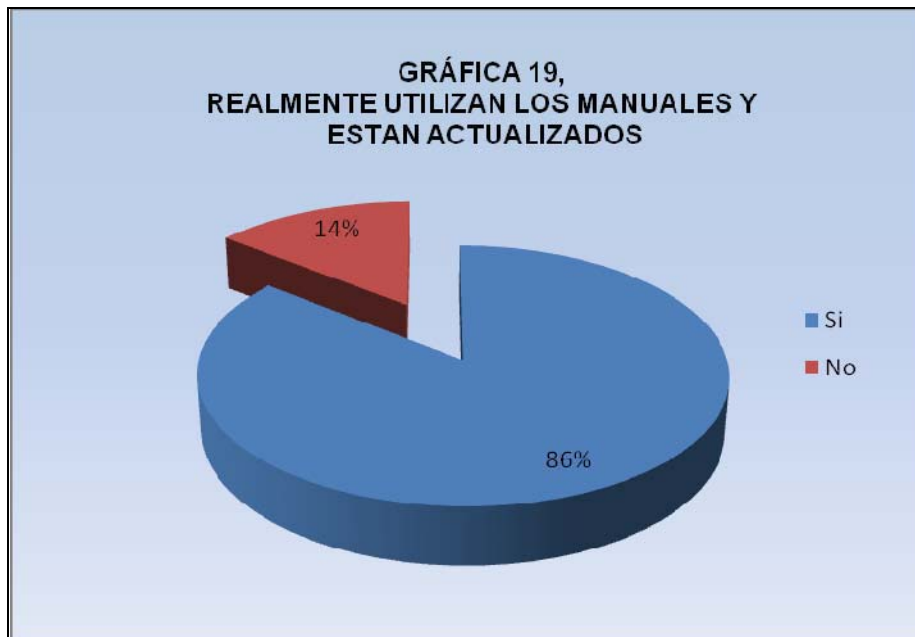
De los tipos de manuales que se deben elaborar, contestaron que necesariamente deben ser el de procedimientos, el de políticas, así como el de organización que es un poco más general y sin faltar el de servicios que es básico, casi como la carta o menú de una empresa.



La problemática que enfrentan en cada biblioteca para elaborar y desarrollar sus propios manuales, se ve reflejada en la gráfica anterior, donde los directivos expresan que el 50% es el factor tiempo, como el principal problema que ha determinado su implementación, posteriormente con un 25% se tiene la falta de capacitación, punto importante que generara limitaciones al querer comenzar a trabajar este tipo de documentación, en tercer lugar con un 13% se encuentra el personal que no esta comprometido al 100% con la institución y en menor grado el factor económico que también fue mencionado; por último el tener personal no profesional en algunas

bibliotecas es un factor determinante, ya que apenas están comenzando a trabajar en la organización de colecciones y servicios, y difícilmente podrían enfocar sus esfuerzos a esta actividad. Los argumentos expresados en esta pregunta sostienen y reflejan la tendencia que se muestra en la gráfica.

- ✓ Falta de tiempo por cargas excesivas de trabajo.
- ✓ En muchos casos se carece de capacitación, ya que el perfil que tienen los egresados es que son expertos en la bibliotecología, pero si les hablas en otros términos; administrativos, de procesos, contables o de otras cosas y no saben, o no te entienden, ya que si se les pide hacer un diagrama de flujo de su proceso, - además- es ahí donde no saben que hacer.
- ✓ Solo son dos personas las que se encargan de hacer todas las actividades.
- ✓ En algunas ocasiones la organización, a veces no establece líneas para sistematizar las formas de trabajo.
- ✓ En ocasiones la autorización, es muy jerárquica, tiene que pasar instancias superiores y ese también es un factor limitante
- ✓ Hay estancamiento cuando se meten los directivos de altos mandos, de donde dependen la biblioteca y no hay concordancia en las decisiones que se toman.



Las respuestas que dieron para saber si los manuales se utilizan por el personal y si están actualizados, fue lo siguiente; el 86% respondió en forma afirmativa y el 14% del resto opino lo contrario, los argumentos expresados se sustentaron en comentarios como;

- ✓ Se procura actualizar los manuales, de repente no siempre hay cambios muy sustanciales, además de que depende de un consejo, el cual puede hacer que se detenga el trabajo propuesto para la documentación, en espera de su autorización por parte de las autoridades.
- ✓ Con el proceso de certificación de ISO9001:2000, que actualmente tiene la Universidad el personal empieza a hacer mas conciencia del uso de este tipo de documentos.
- ✓ Son herramientas de trabajo confiables para el desarrollo de las actividades, por lo tanto hay que actualizar según la frecuencia establecida.
- ✓ Existe un comité del Sistema TEC, en las reuniones se propone a través de las experiencias acumuladas en los diferentes campus las modificaciones, se proponen las renovaciones, actualizaciones o propuestas de nuevas políticas para implementarlas en los documentos

- ✓ No se actualizan en forma frecuente, pero si, sobre todo lo hacen los encargados de la actividad.
- ✓ Los manuales aún están en proceso de aprobación.

Por último se les pidió a los directivos de las bibliotecas universitarias que dieran algunas recomendaciones que pueden hacer para quienes van a elaborar este tipo de documentos en sus instituciones, esto fue lo que recomendaron;

- ✓ Que se capaciten mas, en general el bibliotecólogo tenemos una deficiencia en la parte administrativa, ya que nos hace falta ampliar más nuestro conocimiento, le dedicamos poco tiempo a la parte documental por que hacemos en algunos casos de todo un poco.
- ✓ A lo mejor somos muy buenos para seleccionar, organizar, procesar información, etc. pero no para hacer un manual, hay que saber seguir el protocolo de un manual, que es lo que lleva, como se determina, que tipo de manual va hacer, todo eso tiene su gracia y lo primero es quien se va a encargar, que este altamente capacitado, que sepa lo que va a hacer y sobre todo si va a guiar a otros de la misma biblioteca.
- ✓ No se le ha dado la importancia necesaria, ya que debe ser estrictamente necesario contar con esa documentación, se ha dejado pasar y es básico identificar y detectar en que área es necesario trabajarlos.
- ✓ Que el personal esté trabajando en el área para que pueda plasmar las actividades en los documentos.
- ✓ Saber hacer la actividad, los documentos de escritorio deben conocer la rutina, integrando la parte operativa.
- ✓ Que consulten a otras unidades de información que ya cuenten con esas herramientas para que identificar bien sus partes o componentes, ya que es más difícil empezar desde cero.
- ✓ Desarrollarlos en base a las necesidades y prioridades del mismo trabajo.
- ✓ Tener accesoria de colegas a través del intercambio de experiencias.
- ✓ Conocer bien el área y las actividades que se tiene que hacer, como se realizan, para poder plasmarlo en un documento.

- ✓ Contar con una buena asesoría de un experto para iniciar con este tipo de proyectos, así como tener una adecuada capacitación.
- ✓ Conocer adecuadamente sus procedimientos, también es conveniente que vayan implícitas en el manual las políticas, la filosofía del servicio, etc.
- ✓ La recomendación la enfocaría en primera instancia para quien se van a encargar de hacer el manual, debe estar capacitada, debe haber un comité de cada área para que haya uniformidad en la descripción de las actividades. Es importante considerar el lenguaje ya que no siempre es entendible para toda la gente, por lo tanto debe ser tan dirigido y claro para que cualquier tipo de persona pueda leerlo.
- ✓ Conocer el tema de los manuales en general, actualizarse y capacitarse. Así como apoyarse con alguno ya desarrollado.

### **3.4 Discusión.**

Al hacer un análisis sobre los resultados obtenidos al aplicar las encuestas en las bibliotecas universitarias, se han encontrado algunas similitudes en las respuestas obtenidas por parte del personal directivo y del personal operativo, pero también es obvio que hay algunas diferencias, lo que lleva a pensar que en algunos casos, no están en la misma sintonía, por fallas probablemente en la comunicación o debido a que tal vez existe un poco de confusión en cuanto a las herramientas documentales que disponen en la actualidad.

Para ello la primera parte de la discusión esta enfocada hacia las preguntas que tiene una similitud de contenido y de las cuales hay diferencias entre los resultados del personal operativo y del directivo.

Directamente para saber sobre la existencia de manuales ambos entrevistados nos dicen; que en las respuestas son del 71 al 85 % respondiendo en forma afirmativa, mientras que del 15 al 29 % difieren asegurando lo contrario, aquí lo que cabe resaltar es que el personal operativo es quien asevera principalmente la existencia de este tipo de documentos (85%), mientras que los directivos están aun un poco más debajo de la cantidad (71%). Se puede deducir que hay un 9% de incongruencia en cuanto a la existencia de estos documentos por esta diferencia registrada. Lo anterior se puede deber al tipo y tamaño de la biblioteca, ya que 6 de ellas, por su naturaleza son pequeñas y no tienen este tipo de documentos, hay como mínimo dos personas laborando y son básicamente en las universidades privadas; debido a esto es que los resultados están un poco invertidos ya que los responsables de estas bibliotecas respondieron en forma negativa.

En los tipos de manuales con que operan las bibliotecas el personal operativo manifestó que tienen más de políticas, procedimientos y de organización, mientras que el personal directivo afirmó que existen más manuales de procedimientos, seguido del de políticas, de organización y sobresale en seguida la aseveración que no existe de ningún tipo (esto pensando, en que haya sido contestada por las bibliotecas que no tienen manuales); con esto se puede confirmar que existen dudas en cuanto a la conceptualización y definición de cada tipo de documentos, ya que los resultados difieren un poco entre cual es el que más tienen, el de políticas ó el de procedimientos. En todo caso es probable que se tenga un solo documento con ambos puntos desarrollados.

Las áreas en que principalmente se aplican los manuales, según la óptica de los directivos es en el área de Organización documental, seguido de Servicios bibliotecarios ya que son las dos áreas que hacen fuerte el trabajo de una biblioteca, sobre todo en la primera ya que ahí se concentra la uniformidad y consistencia en la descripción de los documentos, basados en normas internacionales que se requiere para hacer con éxito la actividad, esto aunado a la implementación de políticas propias, debidamente establecidas y que se complementen con los procedimientos de las actividades, hace tener una fortaleza para la organización. Por su parte el personal operativo menciona que las áreas en donde mas se aplica el uso de los manuales es en Circulación y en Sala de lectura, esto debido a que la entrevista se hizo con este objetivo, conocer cual es la situación referente al uso de estos documentos en las áreas de servicios.

Ante el indiscutible conocimiento sobre la presencia de este tipo de documentos, el personal tanto operativo, como directivo está en la misma frecuencia en cuanto a resaltar lo importante que es tenerlos en la biblioteca, la mayoría coincide en que debe ser muy significativo, de igual forma concuerdan que la redacción y formulación deben ser elaborados por el mismo personal de la biblioteca, ya que son las personas idóneas y conocen la actividad que normalmente hacen de rutina.

Sobre la actualización y la vigencia que tienen los manuales en las bibliotecas, los directivos contestan que el 86 % los tiene en uso, y el personal operativo opino que el 77% están al día, ante lo cual hay una diferencia del 10% que contradice esta tendencia



que fue expresada por todo este personal, quienes a demás son los usuarios de estos documentos.

Los siguientes puntos de discusión son para analizar las hipótesis planteadas en el protocolo del proyecto de investigación, así como para conocer si se alcanzaron los objetivos planteados, esto derivado de los resultados obtenidos a través de la aplicación de las cédulas de entrevista en las bibliotecas, lo que permite conocer más a detalle cuales son los factores que determinan la elaboración de los manuales.

Uno de los objetivos era identificar los tipos de manuales existentes, ante lo cual se logro, ya que se pudo comprobar que los manuales de procedimientos y políticas son los de mayor uso e impacto entre el personal, quienes dieron sus puntos de vista sobre la importancia que tiene estos documentos en la actualidad y que ante todo reconocen que son la base documental para implementar un sistema de calidad basado en la norma ISO 9001:2000.

Las acciones que ha desempeñado el bibliotecario en la elaboración y desarrollo del manual, nos dicen tener conocimiento sobre como hacerlos, pero en muchos casos quienes los hacen son los responsables de áreas y en ocasiones solo se ha limitado a que den algunas sugerencias, es decir que estos documentos no se han hecho con todo el personal presente, como un equipo de trabajo.

Las hipótesis o supuestos que se plantearon al inicio de la investigación se resolvieron de la siguiente manera;

El primer supuesto se refería a que hay más atención por parte del bibliotecólogo en el área de organización documental para hacer este tipo de documentos, por lo que los manuales se consideran menos importantes en el área de servicios. El resultado es que se confirma, ya que hay más atención hacia el área de organización documental (37% de la muestra) en el uso de manuales, esto se reforzó con la información que se obtuvo de los mismos directivos, para quienes esta área es la base del funcionamiento inicial en la organización de la biblioteca, tiene su importancia fundamental ya que si se tiene debidamente organizado los documentos se podrán proporcionar adecuados servicios bibliotecarios con mejor calidad a través de la identificación y localización de los documentos, ya que es lo básico para otorgar un buen servicio; y enseguida esta el área de servicios bibliotecarios (33% de la muestra), de la cual también consideran que es relevante contar con estos documentos y entre un área y otra hay una diferencia del 4% en cuanto a las áreas de biblioteca donde son más importantes su aplicación. (Ver gráfica no. 15) Esto como resultado de la encuesta al preguntar sobre cual es el área de biblioteca con mayor aplicación para este tipo de documentos y a la vez tener una confirmación en forma verbal con los diferentes directores a este respecto.

Otra hipótesis es que el bibliotecólogo no ha invertido el tiempo suficiente para este tipo de actividades, la cual es también se confirma, ya que el 50% de la problemática más identificadas para su realización es la falta de tiempo, (ver gráfica no. 18) en algunos casos por la amplia demanda que se tiene para proporcionar el servicio y otros, porque

cuentan con una biblioteca pequeña, o en crecimiento; ante lo cual el personal hace de todo un poco, y afirman que lo mas indispensable por el momento es organizar las colecciones y proveer del servicio a los usuarios.

Las posibilidades del desconocimiento en el uso y aplicación de los manuales, fue una hipótesis que resulto negativa; ya que por medio de la entrevista se obtuvo información de un 53% de la muestra donde el personal dice tener conocimiento sobre cómo hacer este tipo de herramientas documentales, (ver gráfica no. 8) así como también está consciente del uso e impacto que tienen para el mejor desarrollo de sus actividades.

La falta capacitación y actualización para su elaboración es una hipótesis que se pudo comprobar, (ver gráfico no. 18) por lo que se confirma esta necesidad en forma latente para el desarrollo de estos documentos, además es el segundo problema más fuerte con un 25% de la muestra que se identificó en los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los directivos así como las respuestas que manifestaron durante la entrevista.

La última de las hipótesis, enfocada a indagar si durante su formación no se les transmitió el conocimiento de cómo elaborar tales instrumentos, no se comprobó aún esta pendiente, ya que requiere de un análisis más profundo, por un lado los bibliotecólogos nos dicen tener conocimientos de cómo hacerlos, pero no todos los hacen y los directivos manifiestan que el segundo problema más fuerte para hacer estos documentos es la falta de capacitación, aunado a esto se puede agregar que en la revisión que se hizo de los seis diferentes programas de estudio que lleva la Escuela

de bibliotecología en sus casi 30 años de existencia, siempre se ha tenido cubierta una parte administrativa sustancial, para el mejor desarrollo del bibliotecario frente a las unidades de información en el campo laboral, esto para cubrir con aspectos básicos que deben tener los programas de formación a nivel nacional y que ha sido sugeridos tanto por la Asociación Mexicana de Bibliotecarios A. C., como por el Colegio Nacional de Bibliotecarios.

## **Conclusiones.**

Como parte del cierre a la presente investigación se concluye con los aspectos más relevantes del tema que fueron resultado de la búsqueda de campo que implicó un recorrido por la mayoría de las bibliotecas universitarias de la capital de San Luis Potosí, donde se descubrió que el 80% de las bibliotecas tienen manuales en sus organizaciones, con sus respectivas excepciones quienes argumentaron el por qué aún están pendientes con el desarrollo de los mismos, ahí mismo se identificaron los diferentes tipos de manuales en los que predomina el de procedimientos, seguido por el manual de políticas; los cuales fueron reconocidos como básicos para el perfeccionamiento de las diferentes actividades que necesita hacer el bibliotecólogo como parte de su quehacer profesional diario.

Las áreas donde más se requieren son dos básicamente, pero los resultados muestran que en la organización documental es indispensable por lo relevante de sus actividades que tienen implicaciones en todo y directamente en servicios, a través de la recuperación y localización de información en un catálogo en línea; por ello todos los lineamientos que marcan la descripción documental y las políticas que van implícitas deben quedar por escrito. Como segunda tendencia en los resultados esta el área de servicios bibliotecarios, en la que el funcionamiento de sus servicios también debe de ir regido por el uso de estos documentos, pero que como parte del proceso final entre el enlace del libro y el usuario; esta en segunda posición de importancia.

En este tipo de documentos, la actualización es básica ya que si además forma parte de un sistema de gestión de calidad, los cambios y ajustes necesarios que se deben hacer para la mejora continua lo requieren, y los resultados obtenidos al hacer el planteamiento confirman que en las bibliotecas donde existen están al día y se mantienen vigentes.

El principal problema para desarrollar e implementar los manuales en la biblioteca como organización es por falta de tiempo, factor indiscutible; ya que muchas de las bibliotecas son de reciente creación, de los últimos ocho años como mínimo, por lo tanto sus esfuerzos han estado canalizados hacia lo que es principalmente el impulso a desarrollar sus colecciones, ha iniciar con la organización documental, como mínimo, para poder solventar los servicios bibliotecarios básicos que requiere la comunidad de usuarios en los diferentes planteles de las instituciones académicas, por lo tanto este factor es determinante, ya que las jornadas de trabajo son de ocho horas diarias como mínimo, por lo que si están enfocados a las actividades anteriormente mencionadas, el tiempo que les pudiera quedar es realmente poco. Y además esta confirmado que entre mas crecimiento tienen las bibliotecas, más carga de trabajo es la que se registra y por lo regular sobra poco tiempo destinado para una actividad de este tipo.

La implementación de estos documentos es en el área de organización documental, la cual responde a que ahí esta el núcleo base de las operaciones bibliotecarias por lo que su existencia es indispensable para tener una salida de documentos debidamente organizados y disponibles para el usuario.

El personal profesional responsable de la elaboración de los manuales debe estar en constante capacitación y actualización, en lo que al tema concierne, y más aún si estos documentos son básicos para poder iniciar con un sistema de gestión de calidad, que además exige y dictamina la norma ISO 9001:2000 a nivel nacional para los servicios de información de las bibliotecas, es necesario preparar debidamente el desarrollo de la documentación correspondiente (en la que va implícita por naturaleza, los manuales de procedimientos) y por lo tanto se requiere tener más conocimiento de la naturaleza y alcance de este tipo de herramientas para el desarrollo de sus actividades.

Uno de los factores que afectan la elaboración de los manuales es el desconocimiento de su uso y aplicación en el trabajo, fue la única hipótesis que resulto negativa, ya que se pudo comprobar a través de los resultados que si se tiene un conocimiento del uso, importancia e impacto que tiene esta herramienta en todas las bibliotecas investigadas, independientemente de que en su biblioteca no existieran los manuales y por lo menos en seis de las indagadas y que han entrado a los procesos de certificación en la calidad, el personal esta conciente de lo significativo que son.

Finalmente se corroboró que es indispensable tener los manuales como base para la ejecución de sus actividades, deben quedar por escrito, en forma desarrollada, clara, entendible y sobre todo vigente para que el personal pueda hacer uso de los mismos en el momento que lo requiera. La única forma de lograr todo lo anterior es definiendo con exactitud cuales son los procedimientos de rutina, identificar bien las políticas que aplican, para que sean consultados cada vez que se considere necesario, estos documentos según la terminología administrativa en uso, se les denominan manuales.

## **Recomendaciones.**

Con base a la experiencia del desarrollo realizado en este tema propongo las siguientes recomendaciones para los bibliotecólogos profesionales quienes aún tienen pendiente la implementación de los manuales, así como para los alumnos que están en el camino de su formación y a los profesores encargados de transmitir e impulsar este conocimiento dentro de las aulas.

- ✓ Quienes no han realizado un manual, buscar el tiempo necesario para proponerse y desarrollarlo.
- ✓ No dejar fuera el área de servicios bibliotecarios, hay que implementarlo debidamente.
- ✓ Buscar una capacitación o asesoría con especialistas en la elaboración de manuales.
- ✓ Establecer contactos con colegas para intercambio de experiencias.
- ✓ Agregar dentro de los contenidos de la materia de “Administración de Unidades de Información”, la elaboración de manuales de diferentes tipos y para áreas diversas.
- ✓ Hacer actividades prácticas con los alumnos para promover el conocimiento, la elaboración, la aplicación y el uso de los manuales en las bibliotecas.



## **Bibliografía.**

ÁLVAREZ, Martín. Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. México: Panorama, 1996. 141 p.

ANGULO, Marcial N. Manual de tecnología y recursos de información. México: IPN. Dirección de Publicaciones, 1996. 262 p.

ARELLANO RODRÍGUEZ, J. Alberto. Guía del manual de procedimientos. México: SEP, ENBA, 1994. 99 p.

ASOCIACION DE BIBLIOTECARIOS DE INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA SUPERIOR E INVESTIGACION. Normas para el servicio bibliotecario en instituciones de enseñanza superior y de investigación. México: ABIESI, 1975. 30 p.

BALAGUÉ MOLA, Nuria. La aplicación de la norma ISO 9000 en los centros de documentación : una oportunidad de mejora. (Consultado en: <http://www.colson.edu.mx/Estudios%20Pol/Npineda/balague1.pdf> julio 2007).

BALLON, María Antonieta. Diagnostico de las bibliotecas de la Universidad de San Luis Potosí y proyecto de plan de desarrollo para el periodo 1973-1976.

BERTLANDFFY, Ludwing Von. "The history and the status of general system theory" Academy of Management Journal. No. 15, diciembre, 1972. p. 15-28

BOUNOCORE, Domingo. Diccionario de bibliotecología: términos relativos a la bibliología, bibliografía, bibliofilia, biblioteconomía, archivología, documentología, tipología y materias afines. Buenos Aires: Marymar, 1976. 453 p.

CALVA GONZÁLEZ, Juan José. Los tipos de planes en las bibliotecas. En Biblioteca universitaria: boletín informativo de la Dirección General de Bibliotecas. Vol. 6, no. 3 (jul./sep. 1991) pp. 17-24

Diccionario enciclopédico de ciencias de la documentación. Editor José López Yepes. Madrid: Síntesis, 2004. 2 vol.

DUHALT, K. Miguel. Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas. México: UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 1977. 233 p.

EVANS, G. Edward. Técnicas de administración para bibliotecarios. México: UNAM, DGB, 1980. 317 p.

Glosario ALA de bibliotecología y ciencias de la información. Madrid: Díaz de Santos, 1988. 473 p.

Guía para elaborar manuales de procedimientos. UNAM. Dirección General de Bibliotecas, 1993. 25 p.

GUTIERREZ CHIÑAS, Agustín. Compatibilidad curricular de la licenciatura en bibliotecología e información en México. A. Gutiérrez Chiñas, 2001. Tesis.

GUZMÁN VERA, Rosa María. Propuesta de un manual de procedimientos para el departamento de servicios al público, en la biblioteca "Ricardo Monges López" de la Facultad de Ciencias. México: UNAM, 2003. Tesis.

HERNÁNDEZ, Jorge M. Manuales administrativos. 2001. (Consultado en: <http://www.universidadabierto.edu.mx/SerEst/AdEmpresas/Administración%20IV/HernandezJuarezJorge.htm>, diciembre 2007)

HERNANDEZ PACHECO, Federico. El bibliotecólogo emprendedor: un reto del siglo XXI. México: CNB, ICI, 2000. 114 p.

LAFUENTE LÓPEZ, Ramiro y Estela Morales Campos. Reflexiones en torno a la enseñanza de la bibliotecología. En Investigación bibliotecológica, Vol. 6, No. 12, enero – junio 1992. pp. 25-33

LÓPEZ SÁNCHEZ, Marcela. Desarrollo bibliotecario en la ciudad de San Luis Potosí. San Luis Potosí : M. López Sánchez, 2003. 234 p.

NAJERA MANCILLA, Lizbeth. Los manuales de procedimientos en las bibliotecas. En Hemera: revista de ciencias bibliotecológica y de la información. Año I, Vol. 1, Núm. 2 (jul./dic. 2003). pp. 58-67

NAVA PICHARDO, Yolanda. Manual de procedimientos del Archivo Histórico del Palacio de Minería. México: ENBA, 2005. 76 p.

MARTÍNEZ DE SOUZA, José. Diccionario de bibliología y ciencias afines. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1993. 961 p.

MELNIK, Diana. Bases para la administración de bibliotecas: organización y servicios. Buenos Aires: Alfaomega, 2005. 205 p.

Memoria XV aniversario 1980 – 1995: Licenciatura en Biblioteconomía UASLP. Compiladora Griselda Gómez Pérez. San Luis Potosí: Universitaria Potosina, 1998.

MERCADO, Salvador. Administración aplicada: teoría y práctica. México: Limusa, 2002. 456 p.

México. Coordinación General de Estudios administrativos. Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, [México] : [Presidencia de la República], 1980. 45 p.

MONTIEL CALZADILLA, Erendira. Elaboración de los manuales de procedimientos de la biblioteca Centro Mascarones, de la Dirección General de Servicios de Computo Académico de la Universidad Nacional Autónoma de México: una propuesta. México: ENBA, 2005. Tesis. 177 p.

MORALES CAMPOS, Estela. Educación bibliotecológica en México: 1915-1954. México: UNAM, CUIB, 1988. 112 p.

MORENO JIMENEZ, Daniel. Interpretación de la Norma ISO 9001:2000 para obtener el certificado de calidad en bibliotecas. México: CNB, Universidad del Valle de México, Library Outsourcing Services, 2005. 158 p.

MONTEJANO Y AGUIÑAGA, Rafael. Historia de las bibliotecas en San Luis Potosí. México: CONACULTA, SEP, 1992. 61 p.

---. "La biblioteca de la Universidad". En: *Universitarios Potosinos*, mayo-junio, 1999. Vol.7, no. 2.

Memoria XV aniversario 1980 – 1995: Licenciatura en Biblioteconomía UASLP. Compiladora Griselda Gómez Pérez. San Luis Potosí: Universitaria Potosina, 1998. 105 p.

"Primer proyecto para la fundación de una Biblioteca Pública en San Luis Potosí". En: *Fichas de Bibliografía Potosina*, enero-febrero, 1955. Tomo 1

ROJAS SORIANO, Raúl. Guía para realizar investigación en ciencias sociales. México: Plaza y Valdez, 2007. 302 p.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos. 2ª ed. México: ECAFSA, 2002. 179 p.

RUMMLER, Gary, A. Brache. Cómo mejorar el rendimiento de la empresa. Buenos Aires: Deusto, 1993.

SENLE, Andrés. ISO 9000 en empresas de servicios. 2ª. ed. Barcelona: Gestión 2000, 1997. 184 p.

TERRY, George. R. Principios de la administración. México: CECSA, 2000. 699 p.

VERDUGO SANCHEZ, José Alfredo. Recomendaciones sobre el diplomado como educación no formal en bibliotecología. Documento preliminar, CNB. (Consultado en <http://www.cnb.org.mx/>, junio 2009)

VILLASEÑOR GONZÁLEZ, Raúl. Propuesta de un manual de procedimientos para el departamento de procesos técnicos de la biblioteca "Ricardo Monges López" de la Facultad de Ciencias de la UNAM. México: UNAM, 2002. Tesis.

**ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DE MANUALES  
EN LAS BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS**

Anexo 1

**CÉDULA DE ENTREVISTA  
A directores de bibliotecas**

1. ¿La biblioteca cuenta con manuales?

--

2. ¿Qué tipo de manuales tiene en su biblioteca?

(1) Políticas	
(2) Organización	
(3) Procedimientos	
(4) Personal	
(5)Otros	

3. ¿Cuál es el uso que tienen los manuales en la biblioteca?

--

4. ¿En qué área de la biblioteca se aplican estos manuales?

(1) Organización documental	
(2) Servicios Bibliotecarios	
(3) Administración de la biblioteca	
(4) Otros	
(5) Indique cuales	

5. En su opinión, ¿qué tan importante considera la redacción y formulación los manuales dentro de una biblioteca?

(1) Mucho	
(2) Poco	
(3) Nada	
(4) ¿Porque?	

6. Qué ventajas y desventajas proporcionan los manuales a su biblioteca.

--

7. Considera usted que cada área de la biblioteca debe elaborar sus propios manuales

8. ¿A qué problemas se enfrenta la biblioteca para la elaboración de sus manuales?

(1) Personal no comprometido	
(2) Factor tiempo	
(3) falta de capacitación	
(4) Personal no profesional	
(5) Factor económico	
(6) Otros especifique	

9. ¿Si, su biblioteca cuenta con manuales ¿realmente se utilizan y están actualizados?

10. Qué recomendaciones puede hacer usted a quienes los elaboren.

**ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DE MANUALES  
EN LAS BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS**

CÉDULA DE ENTREVISTA  
**A personal operativo de servicios bibliotecarios**

Nivel de estudios

(1) Primaria	
(2) Secundaria	
(3) Bachillerato	
(4) Licenciatura	
(5) Maestría	
(6) Otros	

Personal

(1) Hombre	
(2) Mujer	

1. ¿Su biblioteca cuenta con manuales?

--

2. En caso afirmativo, ¿qué tipo de manuales tiene su biblioteca?

(1) Políticas	
(2) Procedimientos	
(3) Organización	
(4) Personal	
(5) Otros	

3. ¿Quién es el encargado de difundir los manuales?

(1) Director	
(2) Coordinador	
(3) Jefe inmediato	
(4) Nadie	
(5) Otros, especificar	

4. ¿Cuál es su área de trabajo?

(1) Circulación	
(2) Sala de lectura	
(3) Publicaciones Serias	
(4) Reserva	
(5) Colecciones especiales	
(6) Otras áreas	

5. ¿Qué tipo de manual se aplica directamente en su área de trabajo?

(1) Políticas	
(2) Organización	
(3) Procedimientos	
(4) Personal	
(5) Otros, especificar	

6. ¿Cómo participa usted en la elaboración de algún manual?

(1) Tengo conocimientos sobre como hacerlos	
(2) Solo doy sugerencias	
(3) Desconozco como se hacen	
(4) No soy tomado en cuenta	
(5) Otros, explicar	

7. ¿Usted como trabajador realmente utiliza los manuales?

--

8. ¿Con qué frecuencia hace uso de ellos?

(1) 1 vez a la semana	
(2) 1 a 3 veces por quincena	
(3) 1 a 5 veces por mes	
(4) Casi nunca	
(5) ¿Por qué?	

9. ¿Sus manuales están actualizados o vigentes?

--

En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia se hace?

(1) Cada tres meses	
(2) Semestral	
(3) Anual	
(4) Otro periodo, especificar.	

10. En su opinión personal, ¿qué tan importante considera sean los manuales dentro de una biblioteca?

(1) Mucho	
(2) Poco	
(3) Nada	
(4) ¿Por qué?	



## Anexo 3

### Bibliotecas universitarias en San Luis Potosí

Biblioteca de la Universidad Cuauhtémoc, SLP  
Biblioteca de la Universidad del Centro de México, SLP  
Biblioteca de la Universidad Interamericana del Norte  
Biblioteca de la Universidad Marista de SLP, (Champagnat)  
Biblioteca de la Universidad Mesoamericana  
Biblioteca de la Universidad Pedagógica Nacional  
Biblioteca de la Universidad Tangamanga  
Biblioteca de la Universidad Tec Milenio  
Biblioteca “Rafael Montejano y Aguiñaga” de El Colegio de San Luis  
Centro de Información de la Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado  
Centro de Información de la Universidad del Valle de México, Campus San Luis  
Centro de Información del Instituto Tecnológico de San Luis Potosí  
Centro de Información Documental de la Universidad Politécnica de San Luis  
Sistema de Bibliotecas de la UASLP  
    Biblioteca Pública Universitaria  
    Centro de Información en Ciencia, Tecnología y Diseño  
    Centro de Información en Ciencias Biomédicas  
    Centro de Información en Ciencias Sociales y Administrativas  
    Centro de Información en Humanidades, Bibliotecología y Psicología





**Instituto Tecnológico de San Luis Potosí**





 UNIVERSIDAD TANGAMANGA





 **UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO** Campus San Luis Potosí









Universidad  
**TecMilenio**

ESTUDIO  
**DHARMA**  
COMUNICACIONES

GRATIS  
TOME UNO

ESTUDIO  
**DHARMA**  
COMUNICACIONES





03/11/2008



**UNIVERSIDAD  
POLITÉCNICA  
DE SAN LUIS POTOSÍ**



03/11/2008







  
**UCEM**  
UNIVERSIDAD DEL CENTRO  
DE MÉXICO





**UNIVERSIDAD  
INTERAMERICANA  
DEL NORTE**











Centro de Información en  
Ciencia, Tecnología y Diseño

Sistema de  
Bibliotecas

Universidad Autónoma de San Luis Potosí





Centro de Información en  
Humanidades, Bibliotecología y Psicología



Sistema de  
Bibliotecas

Universidad Autónoma de San Luis Potosí



CENTRO DE INFORMACIÓN EN CIENCIAS BIOMÉDICAS  
DR. JOSÉ MIGUEL TORRE LÓPEZ

**CICBI**



Biblioteca Pública  
Universitaria





Sistema de Bibliotecas

