



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
COLEGIO DE BIBLIOTECOLOGÍA

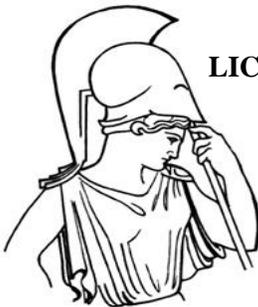
LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LAS BIBLIOTECAS MEXICANAS

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

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN BIBLIOTECOLOGÍA

PRESENTA:

BRENDA MARIA VALDEZ JIMENEZ



ASESOR:
LIC. HUGO ALBERTO FIGUEROA ALCÁNTARA

CIUDAD DE MÉXICO, 2008



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

A Dios por todas las bendiciones que me ha dado

A la Santísima Virgen de San Juan de Los Lagos por permitirme llegar hasta aquí.

A mi mamá, por estar siempre y en cada momento conmigo.

A mi papá por trasmitirme su fortaleza.

A mi hermana por todos sus consejos.

A mi esposo Ilhuitl por estar durante todo este tiempo a mi lado, tomarme de la mano y levantarme cuando lo necesitaba, gracias por este camino que hemos recorrido juntos.

Al Lic. Hugo Alberto Figueroa Alcántara por su apoyo para poder realizar este trabajo.

Al Mtro. César Augusto Ramírez Velázquez, Lic. Blanca Estela Sánchez Luna, Dra. Brenda Cabral Vargas, Lic. Verónica Méndez Ortiz, por sus valiosas observaciones.

A mis amigas de toda la vida, Claudia, Sonia, Joana, Karla, Raquel, gracias por todos esos momentos.

A mis amigas de la Facultad, Guadalupe Ríos y Mary García, gracias por todo el apoyo.

A mi compañera y amiga de trabajo Rocío González, por todas sus palabras de aliento.

A mi jefe Marco Tovar, por todo el apoyo que me dio para poder concluir este trabajo.

Al Lic. Miguel Nájera, por su entusiasmo para que realizara este tema y su confianza.

A Carlos Krausse, por sus constructivas observaciones.

A cada uno de los trabajadores de la Biblioteca Nacional de Antropología e Historia.

Dedicatorias

A Dios y a la Santísima Virgen de San Juan de los Lagos.

A mi mamá, sabes que esto es resultado de tu gran esfuerzo.

A mi papá, esto es una carrera más que ganaste.

A mi hermana, por todos los días y noches que te quedabas conmigo para ayudarme.

A mi esposo Ilhuitl, sabes que esto es de los dos, te amo muchísimo.

Índice

Introducción	7
1 Manuales administrativos	8
1.1 Antecedentes	9
1.2 Definición	9
1.3 Ventajas	12
1.4 Desventajas	14
1.5 Tipos	15
1.6 Contenido	18
1.7 Elaboración	24
2 Reflexión sobre los beneficios de la preparación de los manuales administrativos en las bibliotecas mexicanas	28
Conclusiones	42
Referencias	44

Introducción

En este informe se dan a conocer los diferentes tipos de manuales administrativos que existen, desde el concepto hasta su contenido, y la metodología para su realización, asimismo se hace una reflexión sobre los beneficios de la preparación de éstos dentro de las bibliotecas mexicanas.

Las bibliotecas mexicanas históricamente y hasta nuestros días requieren llevar a cabo un buen proceso administrativo que les permita lograr exitosamente sus objetivos y funciones; asimismo necesitan de la aplicación de herramientas de control para un buen funcionamiento.

La finalidad de tratar este tema es fomentar la realización y la implementación de los manuales administrativos dentro de las bibliotecas mexicanas para que con ello se tengan bibliotecas organizadas estructuralmente, con claros objetivos y con un sentido de responsabilidad hacia las actividades, procesos etcétera.

Esta temática se genera a partir de la inquietud y búsqueda de mejores formas de organización de las bibliotecas mexicanas y de cómo éstas pueden llegar a cumplir con sus planes y objetivos de una forma más eficaz.

Cabe señalar que dentro del contenido se maneja de manera más específica el concepto de *manuales administrativos*; esto en el entendido de que no sería correcto utilizar únicamente el término *manual*, ya que esto engloba algo más general y por consiguiente la exposición sería más ambigua o abierta.

Esta contribución se compone de dos apartados. En el primero se trata los antecedentes, definición, ventajas, desventajas, tipos, contenido y elaboración de los manuales administrativos. En el segundo se hace una reflexión sobre los beneficios de su preparación. Para ello se realizó un análisis histórico sobre el funcionamiento de las bibliotecas, con la finalidad de comprender cómo a través del tiempo éstas han necesitado de procesos que les permitan tener un mejor desarrollo en su aspecto funcional. Así mismo se analizó la situación actual de las bibliotecas, destacando puntos tales como problemas o dificultades a los cuales se enfrenta y por último se mencionan los beneficios de la implementación de manuales administrativos.

1 Manuales administrativos

La administración se compone de cuatro etapas: planeación, organización, dirección y control. “La planeación es un proceso intelectual, una función que reduce la incertidumbre y el cambio, dirige la atención hacia los objetivos, proporciona una operación económica y facilita el control” (Calva, 1991, p. 4). Los manuales administrativos son un instrumento de la planeación, por lo que hablar de los manuales administrativos es hablar de una de las cuatro etapas de la administración que es la planeación.

La planeación es una etapa del proceso administrativo de total importancia, porque es el cimiento para tener control, organización y dirección. Es la etapa de las preguntas, respuestas y soluciones: ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿con qué?, ¿para qué?, ¿hasta cuándo?, ¿con qué fin?, es decir, se analizan todas las posibilidades, contratiempos y recursos para poder situarnos en el momento presente y poder dirigirnos hacia el futuro.

Dicho proceso se ve reflejado en sus diferentes tipos de planes: propósito, objetivos, estrategias, estándares, políticas, programas, reglas, procedimientos, presupuestos, métodos, etcétera. Los planes deben expresarse por escrito y verse reflejados en los siguientes documentos (Calva, 1991, p. 4):

- Los manuales administrativos.
- Reglamento.

Así, los manuales administrativos son documentos escritos que se utilizan para informar como está estructurado el organismo o biblioteca, las funciones y jerarquías que le corresponde a cada miembro de la empresa, también, las normas o lineamientos con que se rige, así como su historia, propósito, función, objetivo u objetivos y la manera de realizar las actividades.

Por otra parte, son documentos informativos e instructivos que contienen lo más sustancial de las políticas, historia, procedimientos y organización de la empresa o biblioteca. Con ellos se puede tener control sobre las funciones y actividades, permitiendo

la posibilidad de facilitar la toma de decisiones, ahorrar tiempo y propiciar un buen ambiente de trabajo.

1.1 Antecedentes

Para conocer la historia de los manuales administrativos hay que remontarnos, en primer lugar, a sus inicios como intentos formales o publicaciones y, posteriormente, como un instrumento más técnico y breve, alrededor del siglo XIX.

Los primeros intentos fueron las publicaciones como circulares, memorándum e intrusiones internas. Se consideran antecesores porque fueron las primeras en donde se informaba al personal sobre algún asunto determinado o alguna acción que debían llevar a cabo.

Surgen por la necesidad de instruir e informar. Durante la Segunda Guerra Mundial a los soldados se les tenía que adiestrar sobre las tácticas militares para que supieran las acciones, maniobras u operaciones que tenían que llevar a cabo en el frente de batalla.

Surgieron a mediados del siglo XIX. Miguel Duhalt Krauss (1977, p. 21) y Joaquín Rodríguez Valencia (2002, p. 54) afirman que “los manuales como instrumento administrativo datan de la Segunda Guerra Mundial, en la cual sirvieron para capacitar al personal cuando estaba al frente de batalla”.

También es importante mencionar que en México son mucho más recientes. En pleno siglo XXI: “todavía no se sabe a ciencia cierta qué es un manual administrativo, cuántos tipos de manual hay, para qué pueden servir, cómo se elaboran, cómo se usan, etcétera” (Rodríguez Valencia, 2002, p. 55).

1.2 Definición

Debido a que la mayoría de los textos maneja la palabra *manual* para referirse a los manuales administrativos, considero pertinente mencionar la definición de *manual*, ya que ésta abarca un concepto más general, mientras que la de *manuales administrativos*, un

concepto más específico. La definición no difiere mucho de un diccionario a otro, pero a continuación se mencionan dos definiciones muy completas.

Manual

“Libro que cabe y puede llevarse en la mano = enquiridión. Libro en que se compendia lo más sustancial de una materia. Abreviación = breviario, compendio, condensación, épitome, prontuario, recopilación, resumen, sinopsis, síntesis, suma, sumario, vademécum, etcétera” (García Ejarque, 2000, p. 296).

Por otro lado, Lizbeth Nájera (2003, p. 58) nos dice que es: “Un documento en el cual se plasma la información más elemental e importante de un tema, necesaria para un fin determinado”.

De manera particular, un manual es una obra en donde se conjunta lo más sustancial y elemental de una materia; el cual nos facilita realizar o aprender alguna actividad o disciplina. Como ejemplo se mencionan algunos títulos de manuales:

- Manual de física.
- Manual de matemáticas.
- Manual de Historia del Instituto Nacional de Antropología e Historia.
- Manual de procedimientos del área de Adquisición.
- Manual de organización.
- Manual de cocina práctica.
- Manual de manualidades en tela.
- Manual de carpintería.

Manuales administrativos

Miguel Duhalt Krauss (1977, p. 20) nos dice que: “Es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/ o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo”.

Y para Leticia Soto Ramírez (1995, p. 79) “Son instrumentos de planeación, información y mejora continua, y además son también una forma de comunicación indirecta entre los administradores y los trabajadores o personas a quienes se dirige la idea o instrucción. Los manuales funcionan como una fuente de consulta y un medio de inducción, ya que definen e informan la manera de llevar a cabo las actividades de la empresa”.

Joaquín Rodríguez Valencia (2002, p. 55) lo define como: “Un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa...”

La definición que nos da Enrique Benjamín Franklin (1997, p. 8) resulta muy completa “Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de un organización (antecedentes, legislación, organización, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etcétera), así como las instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”.

Basándose en las definiciones anteriores, concluimos que los manuales administrativos son un medio de comunicación escrita que contienen lo más primordial y básico de las políticas, procedimientos, organización e historia de las organizaciones o bibliotecas, lo cual se presenta en forma práctica, sencilla y breve. Sirve para orientar, coordinar, instruir y normalizar. Finalmente, son un instrumento de planeación, que nos ayuda a cumplir los objetivos de la institución.

1.3 Ventajas

Retomando que los manuales administrativos son un instrumento básico dentro de la planeación, que son un medio de comunicación, con los que podemos alcanzar los objetivos propuestos, todo esto nos da un sin fin de ventajas, tanto en el ámbito institucional como en el laboral.

Distintos autores, principalmente Enrique Benjamín Franklin (1997), Miguel Duhalt Krauus (1977), Terry (1978) y Joaquín Rodríguez Valencia (2002), coinciden en las diversas ventajas que los manuales administrativos nos ofrecen; entre ellas mencionamos las siguientes:

1. Se visualiza en conjunto a la organización.
2. Los empleados tienen conocimiento de su función dentro del organismo o biblioteca.
3. El trabajo se realiza mejor.
4. Permite la uniformidad en el trabajo.
5. Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos.
6. Facilita la integración del personal de nuevo ingreso.
7. Determina responsabilidades tanto humanas como de cada unidad.
8. Establece grados de autoridad.
9. Promueve el aprovechamiento de recursos (humanos, materiales, financieros y tecnológicos).
10. Sirve para informar u orientar.
11. Elimina la incertidumbre y duplicación.
12. Disminuye la carga de supervisión.
13. Simplifica el trabajo y el control de costos.
14. Evita las implementaciones de procedimientos incorrectos.
15. Presenta lo que se está haciendo.
16. Facilita el aprendizaje.
17. Funge como un medio simple y eficaz.
18. Facilita la selección de empleados.
19. Ayuda a controlar el cumplimiento de las actividades.
20. Representa una fuente de consulta directa.

21. Permite alcanzar los objetivos de la empresa.
22. Es una guía.
23. Se conoce la historia, organización, procedimientos y políticas de la empresa.
24. Da una visión introspectiva de la tradición y pensamiento de la empresa.
25. Hace que el empleado tenga un sentido de pertenencia.
26. Ayuda a las relaciones públicas.
27. Ahorra muchas consultas.
28. Incluye declaración de objetivos.
29. Proporciona soluciones rápidas.
30. Ayuda a las mejores relaciones laborales.
31. Permite la reflexión.
32. Muestra a partir de diagramas y cuadros cómo se ha de llevar a cabo el trabajo.
33. Auxilia para obtener el control deseado de los esfuerzos de los empleados.
34. Da la posibilidad de sistematizar las experiencias y conocimientos del trabajador.

Considerando lo anterior, se puede decir que la principal ventaja de los manuales administrativos es la de informar. De este modo, todo resulta una cadena, es decir, el trabajador y/o empleado al contar con información desde cómo surgió la empresa hasta cómo realizar sus actividades, da como resultado un sentido de pertenencia y cooperación, lo cual se ve reflejado en el ambiente de trabajo, ya que las relaciones jefe-subordinado son más provechosas. Se ahorra tiempo en las actividades, se sabe el quién, el cómo y el porqué, es decir, el jefe y los empleados saben qué van a hacer y cómo lo van a lograr.

Las ventajas que nos dan dentro de la biblioteca son similares, esto se profundiza más en la sección de *reflexión sobre los beneficios de la preparación de los manuales administrativos en las bibliotecas mexicanas*.

1.4 Desventajas

Las desventajas de elaborar los manuales administrativos son cinco: cuestan recursos humanos, monetarios y materiales, no contienen información suficiente, no se revisan periódicamente, se pierde la iniciativa y no se utilizan.

- a) *Cuestan recursos humanos, monetarios y materiales.* Al momento que se decide elaborar algún tipo de manual administrativo se tiene que tomar en cuenta los costos que implica su producción, es decir, las personas que lo van a diseñar, el dinero que va a costar, así como el tiempo; esto muchas veces dificulta su elaboración y se desiste.
- b) *No contiene información suficiente.* Cuando ya se cuenta con algún manual administrativo es necesario tomar en cuenta que no sea muy reducido en la información, ni muy amplio, porque ocasiona que no se integre toda la información, lo cual provoca confusión o si contiene mucha información dificulta su entendimiento y operación.
- c) *No se revisan periódicamente.* La actualización de los manuales es costosa y requiere tiempo, por eso muchas veces no se actualizan, y al paso del tiempo ya no sirven porque la información que contienen es obsoleta.
- d) *Se pierde la iniciativa.* El contenido de los manuales administrativos es específico, lo que puede ocasionar que el empleado pierda su capacidad personal para llevar a cabo alguna acción, tomando en cuenta que incluye sólo aspectos formales y no informales.
- e) *No se utilizan.* Contrario al punto anterior, los empleados por no perder esa acción innata de hacer a su manera las actividades, mandarse por si solos, romper reglas, no interesarse o no tener conocimiento de la empresa, simplemente los dejan de lado y no los consultan. También otro factor es el temor a utilizarlos, por lo estricto que pueden llegar a ser.

En resumen, podemos afirmar que los manuales administrativos presentan desventajas, pero teniendo precaución y una buena metodología en su elaboración, pueden resultar muy útiles.

1.5 Tipos

Enrique Benjamín Franklin (1997, pp. 9-12) los clasifica en tres tipos: clasificación básica, por su función y por su contenido y éstos a su vez se subdividen. A continuación se presentara en forma de lista tanto la clasificación como sus subdivisiones.

Clasificación básica:

1. Por su naturaleza.
2. Por su contenido.
3. Por su ámbito.

1. Por su naturaleza o área de aplicación:

- Macroadministrativos.
- Mesoadministrativos.
- Microadministrativos.

2. Por su contenido:

- Organización.
- Procedimientos.
- Historia.
- Políticas.
- Contenido múltiple.
- Puestos.
- Técnicas.
- Ventas.
- Producción.
- Finanzas.
- Personal.
- Operaciones.
- Sistemas.

3. Por su ámbito:

- Generales.
- Específicos.

Duhalt Krauss (1977, pp. 20-25) los clasifica en dos tipos: por su contenido y por área de actividad, mientras que Joaquín Rodríguez Valencia (2002, p. 60) y Lizbeth Nájera Mancilla (2003, p. 59) también los clasifican en tres tipos: por su contenido, por su función y por su ámbito de aplicación.

En relación con lo anterior, podemos notar que la clasificación de los autores coincide, lo que difiere son los nombres o títulos que le dan.

Por otro lado, no hay que olvidar que el tipo de manual administrativo se va a determinar dependiendo del objetivo o el propósito para el cual lo deseamos elaborar.

La clasificación de contenido o por su contenido se tratará más ampliamente, ya que por una parte es la más usual dentro de un organismo y por otra nos sirve para aplicarla en la biblioteca; pero sin dejar de lado la posibilidad de usar otro tipo de clasificación, ya que el funcionamiento de la misma es muy amplio. Así, los tipos de manuales *por su contenido* son:

- *Manual de historia de la organización.* Es el que incluye los antecedentes de la empresa desde sus inicios, su crecimiento, sus logros, sus objetivos, su estado actual, etcétera. Este tipo de manual es muy importante ya que aparte de incluir información histórica de la empresa, funge como un instrumento que le da al personal la noción de dónde está trabajando.
- *Manual de organización.* Es el que incluye en forma descriptiva cómo se encuentra constituida la organización, señalando los puestos, las jerarquías, así como los grados de autoridad y responsabilidad. También señala las funciones y actividades, por lo que refleja una visión en conjunto de la organización, la cual es elaborada de forma sistemática por medio de gráficas y una descripción del trabajo que se realiza. Los manuales de organización se clasifican en dos: generales, que son los que abarcan toda la empresa, y específicos, que incluyen un departamento en particular.

- *Manual de políticas.* Es también conocido como manual de normas de actuación o manual de directrices. Es el que incluye la postura de la dirección de una empresa, es decir, es el medio de transmitir las actitudes de la dirección o bien es aquel que comunica los lineamientos a seguir y el cual es entendido como una guía básica para la acción. El manual de políticas se clasifican en dos: generales, que abarcan todo el organismo social, y específicos, que abarcan un departamento en particular.
- *Manual de procedimientos.* Es conocido como manual de operaciones, de instrucciones, de rutinas y de actividades. Como su nombre lo dice: es un documento que conjunta guías de acción de una actividad para ejecutar un determinado tipo de trabajo, es decir, es una guía de secuencia lógica en donde se describen paso a paso las operaciones que han de realizarse para la mayor eficiencia de un trabajo. También es la guía del quién, el cómo, el cuándo y el dónde. Los manuales de procedimientos, por sus diversas características pueden clasificarse en varios tipos, como por ejemplo:
 - Manuales de procedimientos de oficina.
 - Manuales de procedimientos de fábrica.
 - Manuales de procedimientos generales.
 - Manuales de procedimientos específicos.
- *Manual de contenido múltiple.* Son los que incluyen información mixta de dos o más tipos de manuales administrativos. Se elaboran cuando la empresa no requiere manuales administrativos específicos. Por ejemplo:
 - Manual de políticas y procedimientos.
 - Manual de organización y procedimientos.

1.6 Contenido

El contenido va a depender del tipo de manual administrativo que se desee elaborar pero cabe mencionar que en su estructura los cuatro primeros apartados son similares. A continuación se presenta en forma de lista lo que deben contener.

- Manual de historia.

- *Carátula*. Se refiere a la pasta o encuadernación, por lo que únicamente puede incluir el título del manual, por ejemplo: *Manual de políticas de la Biblioteca de México*, o bien, puede contener lo mismo que la portada.
- *Portada*. Es la presentación del manual administrativo. Dentro de este rubro se debe incluir lo siguiente:
 - Logotipo de la organización.
 - Nombre del organismo.
 - Título del manual.
 - Nombre o siglas de quien lo elaboró, según el caso.
 - Lugar y fecha.
- *Índice*. Es la esquematización del contenido en donde se señalan los temas que abarca, así como el número de la página en donde lo podemos localizar.
- *Introducción*. Es la entrada o explicación de lo que trata el manual, desde su propósito, objetivos, alcance, hasta sus actualizaciones.
- *Historia de la organización u organismo*. Son los antecedentes de la organización, es conveniente que se redacte en el siguiente orden:
 - Inicios o comienzos.
 - Triunfos o logros.
 - Su situación actual.
 - Su objetivo como empresa.

Así, el contenido del manual de historia incluye pocos apartados a comparación de los otros, pero esto no implica que sea poco útil, si no al contrario; la utilidad o importancia que tiene es muy significativa, ya que se puede en principio tener noción de lo que implica pertenecer a una organización y segundo, el compromiso moral que como trabajador se tiene hacia ella.

Es importante mencionar que la historia de un organismo no solamente se contiene en este tipo de manual administrativo, si no por lo regular funge como presentación de los otros tipos.

- Manual de procedimientos

- Carátula.
- Portada.
- Índice.
- Introducción.
- Portada por procedimiento o identificación del procedimiento. Es la presentación independiente de cada procedimiento, en donde además de los datos que se mencionan abajo, se incluye el índice de lo que contiene el procedimiento.
 - Nombre de la organización.
 - Nombre del departamento.
 - Número de hojas.
 - Título del manual o título al que pertenece el procedimiento.
 - Procedimiento.
 - Responsable.
 - Índice.
- Objetivo o introducción del procedimiento.
 - Nombre de la organización.
 - Nombre del departamento.
 - Número de hojas.
 - Título del manual o título al que pertenece el procedimiento.
 - Procedimiento.
 - Responsable.
 - Descripción del objetivo del procedimiento.
- Descripción del procedimiento. Es donde se indica de forma descriptiva paso por paso cómo se debe de realizar el procedimiento.
 - Nombre de la organización.
 - Nombre del departamento.
 - Número de hojas.
 - Título del manual o título al que pertenece el procedimiento.
 - Procedimiento.
 - Responsable.

- Descripción secuencial del procedimiento.
 - Un apartado de quien lo elaboró, revisó, autorizó, actualizó.
 - Fecha de publicación.
 - Fecha de actualización
- Diagramas de flujo. Es la representación gráfica, paso por paso, del procedimiento.
 - Nombre de la organización.
 - Nombre del departamento.
 - Número de hojas.
 - Título del manual o título al que pertenece el procedimiento.
 - Procedimiento.
 - Responsable.
 - Descripción narrativa y secuencial del procedimiento.
 - Un apartado de quien lo elaboró, revisó, autorizó, actualizó.
 - Fecha de publicación.
 - Fecha de actualización.
 - Glosario de términos. Es el concepto y definición de algunas palabras que contiene el manual de procedimiento y que por alguna razón resultan confusas o poco conocidas.
 - Anexos o formas. Las formas son un apoyo en el que se pueden recoger, de manera sistemática y coordinada, datos e información (Rodríguez Valencia, p. 113).
 - Título y número de la forma.
 - Instrucciones.
 - Introducción.
 - Cuerpo.

Cabe mencionar que este tipo de manual administrativo también señala las políticas que se deben seguir para llevar a cabo las actividades del trabajo.

Por otro lado, la elaboración de un procedimiento, por lo regular se lleva una semana por un especialista en procedimientos.

En resumen, los manuales de procedimientos incluyen muchos apartados en donde podemos asentar de manera concreta y clara, cómo se lleva a cabo un procedimiento desde su mención en una forma descriptiva hasta con ilustraciones, con base en los diagramas de flujo y conociendo bien la simbología; por esa razón son muy importantes, ya que valiéndonos de ellos podemos hacer atractivas las actividades del trabajo.

- Manual de organización
 - Carátula
 - Portada
 - Índice
 - Introducción
 - Antecedentes históricos
 - Organigrama o gráficas divisionales; es la representación gráfica o la manera esquemática de representar los puestos, jerarquías, etcétera.
 - Descripción del trabajo. Aquí se especifica el conjunto de actividades afines y necesarias para alcanzar los objetivos de la organización agrupadas por área de actividad (García Hernández, 2005, p. 7).
 - Base legal o políticas. Son todas aquellas disposiciones de carácter jurídico que afectan las organización como la constitución, su razón social, la normatividad con la cual se rige, las leyes, los reglamentos, los decretos, etcétera (García Hernández, 2005, p. 6).
 - Directorio. Es donde se encuentran el nombre y puesto de las personas que trabajan en la organización.

En este tipo de manual administrativo se puede notar que incluye un apartado para la historia de la empresa, así como un capítulo sobre políticas.

- Manual de políticas
 - Carátula

- Portada
- Índice
- Introducción
- Estructura orgánica. Representación gráfica del organismo por medio de diagramas.
- Manifestación de las políticas. Es la descripción de las políticas a seguir, es decir, los lineamientos o parámetros por los cuales va actuar en forma correcta el empleado.

Joaquín Rodríguez (2002) nos dice que la redacción de las políticas deben seguir ciertos parámetros para que no se interpreten mal o de una forma incorrecta, entre otros aspectos, deben incluir:

- Propósito: hacia dónde va enfocada.
 - Definición: palabras dentro de la política que no se entiendan o que puedan tener un doble concepto.
 - Contenido: son los parámetros sobre los cuales se va a realizar la política.
 - Responsable: son las personas que van a ver que la política se lleve a cabo de una manera correcta.
- Manual de contenido múltiple. El contenido de este manual es la combinación de dos o más tipos de manuales administrativos mencionados anteriormente, por lo que puede incluir ciertos capítulos de los otros. Un contenido que nos sigue George R. Terry (1978, p. 746) es el siguiente:
 - Carátula.
 - Portada.

- Índice.
- Introducción.
- Historia.
- Políticas.
- Organización.
- Departamentos.
- Reglamentos.
- Material de consumo.
- Puntos sobre el personal.
- Diversos.
- Índice.

Queda claro que el contenido va a depender del tipo de manual administrativo que se desee elaborar y que éstos pueden incluir ciertos apartados específicos, en algunas ocasiones capítulos combinados. El contenido mencionado anteriormente no es universal, pero sí nos da ciertos parámetros para elaborarlos y tener la información que se desea transmitir a los miembros del organismo o biblioteca.

También es importante mencionar que en todas las hojas: parte superior e inferior, de cualquier tipo de manual administrativo, se debe incluir lo siguiente:

- Logotipo de la organización.
- Nombre del organismo.
- Título de manual.
- Un apartado de quien lo elaboró, revisó, autorizó y actualizó.
- Fecha de autorización.
- Fecha de publicación.

1.7 Elaboración

El proceso de elaboración de los manuales requiere de una metodología, sin importar qué tipo deseamos elaborar, donde se incluye desde el momento que pensamos hacer el manual hasta el cuerpo del manual ya concluido.

La mayoría de los textos nos sugieren los mismos pasos para la elaboración:

- *Planificación.* “Ningún esfuerzo de mejoramiento administrativo debe comenzar sin ninguna cuidadosa preparación y previa determinación del curso de acción que habrá de seguir para alcanzar su propósito” (Lara Leyva, 1987, p. 42); para esto es básico que se realice un plan de estudio en donde se incluya: la necesidad de contar con el manual, el objetivo que va a cubrir, su alcance, los recursos con los que se cuenta (humanos, materiales), así como un cronograma en donde se programa fecha de inicio y posible terminación de cuerpo del manual, esto para llevar un control de los pasos que siguen en su elaboración.
- *Informar.* Se comunica a los trabajadores de la empresa que se va elaborar un manual, esto para tener su cooperación.
- *Recopilación de información.* Se hace por medio de entrevistas o cuestionarios aplicados a los empleados, así como por medio de la observación, también es recomendable obtenerla por medio de investigación documental, ya sea en archivos o bibliotecas.
- *Depuración de la información.* Se refiere a la evaluación de la información, es decir, cuál es de utilidad por orden de importancia, y cuál no lo es o en su caso, cuál es considerara principal y cuál pasa a ser secundaria.
- *Redacción.* Ya que se concluyeron los tres pasos anteriores se prosigue a la redacción, de una manera clara, sencilla, de fácil entendimiento y siempre utilizando un lenguaje coherente.
- *Elementos visuales.* Son las gráficas, organigramas, los diagramas de flujo, los cuadros, etcétera. Con ellos podemos mostrar de forma gráfica la información, lo

que facilita la comprensión de ésta. Se requiere de conocimiento y mucha dedicación.

- *Formato*. El formato es la presentación de la información, para ello hay algunas características a considerar como:
 - Tipo de letra.
 - Márgenes.
 - Paginación.
 - Composición.

Cabe mencionar que hoy en día hay dos tipos de soportes de los que podemos disponer: el impreso y el electrónico.

El impreso como se sabe es papel y regularmente los manuales administrativos tienen este soporte, aunque ya en los últimos años, con la llegada de la era electrónica, se ha optado por soportes como: disquetes, CD, USB, utilizando programas como Word o PDF, ya que ayudan mucho a reducir costos y todas las personas que deseen consultarlo lo pueden hacer.

- *Revisión y aprobación*. En la revisión se va a notar si en realidad está bien hecho el manual administrativo. Joaquín Rodríguez (2002) afirma que la revisión la tiene que hacer el analista de sistemas y el que va a coordinar dicha revisión, debe de hacerlo de manera objetiva, dar críticas constructivas y específicas, indicar lo que está bien, revisar con detalle de manera rápida y siempre se tiene que hacer una revisión final. Para que un manual administrativo sea aprobado se tiene que llevar con las autoridades correspondientes. Una vez aprobado, el siguiente paso es reproducirlo y distribuirlo. Para dar cuenta de la aprobación dentro del manual hay dos maneras:
 - De forma vertical en la parte inferior de las hojas de manual.
 - De forma horizontal en la página que le sigue a la portada.
- *Edición*. El artículo “*Guía para la elaboración de un manual de procedimientos para bibliotecas*” (2005, pp. 81-82) nos menciona que: es bueno que los manuales administrativos tengan formatos homogéneos y es importante revisar el contenido, detectar faltas de ortografía y errores de composición.

- *Distribución y control.* Es el reparto del manual administrativo, por lo que, se debe tener mucho cuidado y considerar lo siguiente:

- La distribución del manual administrativo se determina de acuerdo al puesto que ocupan las personas.
- Los gerentes y el director siempre deben recibir ejemplares de cualquier manual.

Joaquín Rodríguez Valencia (2002) sugiere que para llevar un control de la distribución del manual se tendrá que elaborar un registro de las personas y unidades administrativas que lo deben tener. Este control debe incluir lo siguiente:

- Número de manual.
- Tipo de manual.
- Unidad orgánica.
- Fecha de entrega.
- Fecha de devolución.
- Firmas.

- *Revisión.* Dentro de todo el texto se ha estado haciendo mucho hincapié en este apartado, ya que sin una buena revisión o actualización el manual administrativo queda obsoleto, por lo que se recomienda que se revise periódicamente, por lo menos cada seis meses después de su implementación.

Reflexión sobre los beneficios de la preparación de los manuales administrativos en las bibliotecas mexicanas.

Para analizar el tema de los beneficios de los manuales administrativos para el buen funcionamiento de las bibliotecas mexicanas, se abordará bajo cuatro apartados importantes: 1) los manuales administrativos y sus objetivos, aunado a los datos recabados en el capítulo anterior; 2) la administración en la biblioteca en general; 3) las bibliotecas mexicanas dividida en cuatro rubros, antecedentes, situación actual, problemas o dificultades y ventajas en cuanto a su funcionamiento; 4) finalmente los beneficios de implementar manuales administrativos para el buen funcionamiento en dichas bibliotecas.

Así, respecto a sus objetivos, se puede asegurar que los manuales administrativos son instrumentos de la administración que se dan a partir de uno de sus cuatro procesos que es la planeación. Asimismo, son documentos informativos que contiene lo más sustancial de las políticas, historia procedimientos y organización de la biblioteca. Con ellos se puede tener control sobre las funciones y actividades, permitiendo la posibilidad de tomar decisiones más fáciles, ahorrando tiempo y teniendo un buen ambiente de trabajo. Finalmente, los manuales administrativos son valiosos instrumentos que nos ayudan para mejorar el funcionamiento de nuestras bibliotecas mexicanas.

Por otra parte, Leticia Soto Ramírez destaca que los objetivos de los manuales administrativos son: 1) servir como herramienta de comunicación de los planes de la organización; 2) asegurar la funcionalidad de la organización; y 3) proponer la unificación de los criterios de actuación y decisión (1996, p. 80-81). Además de estos tres propósitos específicos, podemos considerar como objetivo general: mejorar o regular los procesos o actividades de la biblioteca hacia objetivos definidos.

También, resulta necesario dejar claro tres aspectos importantes: el concepto de administración y sus antecedentes, así como la primera fase de este proceso que es la planeación, para poder entender de manera general y conjunta a los manuales administrativos, así como la forma en que este proceso se ha dado en las bibliotecas.

Por administración podemos entender: “El método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes, lo cual implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras e incluye

además aspectos morales y éticos en la solución de los fines correctos” (Joseph L. Massie, 1969, p. 12).

La administración también puede definirse como una ciencia que contiene poderosas teorías, experiencias y herramientas que sirven para poder dirigir apropiada y profesionalmente a una empresa y lograr objetivos productivos. Se considera un proceso en el cual se planifica, organiza, dirige y controla (Lojero Hernández, 1997, p. 12).

Asimismo, en la obra de José Francisco Lojero Hernández (1997), podemos encontrar varias definiciones dadas por diversos autores, los cuales nos dan diferentes percepciones de lo que es administración. Algunos nos dicen que es una ciencia, otros que es una disciplina, proceso o actividad, pero lo más importante es que todos coinciden que es aplicable a toda organización, que sirve para tener un buen funcionamiento de la empresa, para hacer trabajar a las personas y busca la obtención de objetivos de una manera eficaz y eficiente.

De manera particular, es una ciencia que requiere de un proceso, donde intervienen varias actividades como: organizar, controlar, dirigir y planear y gracias a esto se puede llegar a una meta o propósito. Asimismo, sirve para que la organización cumpla su propósito por la cual fue creada.

Igualmente, los actos administrativos son tan antiguos como el hombre y debido a la necesidad de sobrevivir, las personas se agruparon para conseguir alimento; para esto requerían de un plan de acción, el cual fue evolucionando con base en los instrumentos que fueron creando. Pero fue durante la época de la Revolución Industrial que se sustituyó la mano de obra por las máquinas, lo cual provocó grandes cambios en la estructura económica, política, social y cultural de las comunidades, ya que esta época fue el inicio de la administración moderna, debido al crecimiento de la empresa. Fue cuando se puso mayor atención a la administración, ya que hubo más problemas y se tenían que buscar la manera de solucionarlos. En tal perspectiva, es hasta finales del siglo XIX cuando especialistas se dedican a estudiar, analizar y resolver problemas administrativos de manera científica y no empírica (Barajas Medina, 1989, p. 23-27).

En tal contexto, la historia de la administración consta de cuatro periodos: precientífico, científico, relaciones humanas, síntesis:

- *Precientífico*. Regido por la autoridad y es denominado autocrático.
- Científico. Se puso mayor atención al trabajo y menor interés a la gente; su creador fue Taylor.
- *Relaciones humanas*. Como característica principal destaca un enfoque humanista y se pone atención a las personas; es Elton Mayo el que destaca en este periodo.
- Síntesis: se tiene una preocupación por la gente y la producción.

También es importante resaltar que la planeación es la primera fase de la administración y es un proceso que requiere tiempo, atención y dedicación suficiente para establecer los resultados que se esperan y la forma en que se pretende lograrlos, la cual está constituida por diversos tipos de planes que se clasifican según sus características y aplicación en: objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas y presupuesto (Barajas Medina, 1994, pp. 71-72).

De acuerdo con lo anterior, la planeación está constituida por planes, los cuales son clasificados por diversos autores de la siguiente manera: Robert V. Cognoli (1996, p. 36-55) los clasifica según el tiempo y uso: corto y mediano plazo, planes tácticos, planes a largo plazo y planes estratégicos. Por otro lado, Herbert G. Hicks (1984, pp. 301-307) los clasifica en permanentes, de un sólo uso, estratégicos y administrativos.

Queda claro que la planeación es un proceso o método que nos permite coordinar las actividades en donde se pueden establecer metas, así como la manera de alcanzarlas, y además es la base para que se den las otras tres funciones; asimismo, que está constituida por planes que pueden ser clasificados por tiempo y utilidad y estos planes son: los objetivos, políticas, procedimiento, reglas, etcétera, los cuales deben escribirse y darse a conocer, para lo cual el medio más eficaz es a través de los manuales administrativos.

Por otra parte, la administración en la biblioteca inicia a mediados de la década de los cincuenta. Edward Evans (1988, p. 13-14) explica que “las técnicas de administración de bibliotecas comenzaron a atraer la atención hacia mediados de la década de 1950, cuando la biblioteca empezó a ser considerada un recurso comunitario”. También indica tres periodos por los que pasó:

- *Antes de 1937.* Se dedicó poco interés a la administración. Sólo había un adiestramiento mínimo denominado *economía de bibliotecas*, que eran normas de orden y limpieza, y quien tomaba las decisiones era el bibliotecario más antiguo.
- *El científico (1937-1955).* La administración cobró mayor interés, ya que aparecen estudios de análisis de costos, servicios técnicos, catalogación y tarjetas de señalización alfabética, etcétera.
- *Relaciones humanas (1955-).* Crece la necesidad de una teoría unificadora y hay una mayor participación en la toma de decisiones por parte de todos (Evans, 1988, pp. 47-51).

En conclusión, podemos decir que la administración es una ciencia que ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, que ha pasado por tres periodos importante sustentándose con diversas teorías, lo cual requiere de etapas como: la planeación, organización, dirección y control y que para empezar a administrar se tiene que empezar por la planeación, la cual está constituida por planes que deben estar por escrito y el medio para darlos a conocer son los manuales administrativos.

Por otro lado, la administración dentro de la biblioteca se ha desarrollado a lo largo del tiempo, por lo que ha evolucionado la visión en cuanto a las necesidades, recursos y personal; también en cómo se ve a la biblioteca, ya que al principio sólo se preocupaban por abrirla y no les interesaba nada más. Las pocas normas que había sólo se pasaban de una biblioteca a otra sin tomar en cuenta las necesidades de cada una, pero con el paso del tiempo se empezó a tomar mayor interés en las necesidades de organizar la biblioteca, así como de prestar la atención debida a los recursos humanos.

Con todo lo anterior, nuestra primera reflexión es sobre la administración y la biblioteca en general. La administración, como lo vimos, siempre ha existido y ha sido aplicada a organizaciones. La administración se ha fortalecido con teorías y experiencias, ayudándose de herramientas o instrumentos, que si bien son aplicables a todo tipo de organización, como es el caso de la biblioteca, ha habido un retraso muy significativo e importante porque la biblioteca no es vista como una organización que necesite de los cuatro procesos vistos con anterioridad, y que se ha regido por una actividad empírica, porque no hay una verdadera planeación. Como asevera Evans (1988), quien duda que la

administración de bibliotecas puede ser enseñada de la misma forma que se enseña a catalogar. Es así que a las bibliotecas les falta mucho por recorrer en materia administrativa y organizacional, y en mayor medida a las bibliotecas mexicanas, como lo veremos a continuación.

Las bibliotecas mexicanas son muy ricas en historia pero administrativamente pueden notarse ciertas debilidades o carencias. Si retomamos un poco de la historia y creación de las bibliotecas mexicanas, podemos encontrar prácticas administrativas sobre todo empíricas. Por ejemplo: en la época del México antiguo, a los códices se les resguardaba en espacios llamados *Amoxcalli*, librero, librería o casa de pinturas, asegura Martha Alicia Frías en su obra *El libro y las bibliotecas coloniales mexicanas* (1977, p. 28). “Este recinto librario ocupaba varios aposentos de las casa reales de Netzahualpiltzintli. Contaba con un grupo de pintores tenidos en alta estima y ocupados exclusivamente en anotar los nuevos acontecimiento y reponer los manuscritos maltratados; así como un grupo de especialistas dedicados a su interpretación y conservación”. Como podemos observar en este lugar había personas trabajando en conjunto para un fin determinado que era el resguardo y conservación de los códices.

También encontramos que en la época de la Conquista llega el libro y cambia el sentido de la biblioteca. Por un lado el objeto de resguardo cambia del códice al libro y por otro hay una necesidad de ordenar los libros, de hacer catálogos, de contar con personal y de dar servicio al público.

Durante esta época se pueden encontrar ya ciertas prácticas de funcionamiento en la biblioteca: “la biblioteca la podrían usar tanto los miembros del cabildo como los estudiantes. A los primeros no señala normas para su consulta, a los segundos indica que podrían estudiar en ella dos horas los días feriados y que no podían sacar los libros, el responsable debía responsabilizarse de su funcionamiento y llevar el control de los libros y debería mirar por su renovación, vender los libros poco usados y comprar los de mayor utilidad para los alumnos del Colegio en la biblioteca” (p. 36). Asimismo en Los Avisos tocantes a la Provincia del Santo Evangelio del año de 1576 se señala la cantidad y necesidad de contar con suficientes libros para los estudiantes. Se elaboran documentos e inventarios en donde se encuentra la descripción del acervo con el que contaba cada biblioteca. Uno de los primeros fue el redactado por Pedro Rodríguez de Arispe y José

Zerruto, titulado: “Descripción y separación de los libros del Colegio de San Gregorio de México” (p.77) y el “Inventario de la librería del Colegio de San Luis de la Paz”. Estos son algunos casos de los que nos presenta la obra *Historia de las bibliotecas novohispanas* en donde encontramos estos valiosos antecedentes históricos que si bien fueron resumidos, nos aportan datos históricos sobre el funcionamiento de las bibliotecas mexicanas de gran relevancia para entenderla y aparte nos da la posibilidad de remontarnos hacia algo relevante, pero poco explotado, dentro de la historia de México.

Igualmente, como se menciona en la obra *Las bibliotecas mexicanas en el siglo XIX* (Vázquez Mantecón, 1987, p. 80-142), el panorama no cambia mucho, ya que las bibliotecas eran generalmente para uso de los estudiantes, pertenecían a los conventos, colegios y universidades, muy pocas contaban con un servicio al público, las obras eran poco recientes, carecían de fondos, el personal estaba conformado por profesores y estudiantes, los cuales no recibían un salario por su trabajo, se catalogaba los libros pero de una forma muy sencilla. Sólo en algunos casos se contaba con un reglamento, por ejemplo el de la Escuela Nacional Preparatoria, fundada en 1879, el cual establecía el horario de servicio que era de 8 a 12 y de 15 a 20 pm., todos los días; los libros no podían salir de la biblioteca; se prohibía entrar a la biblioteca con tinteros y discutir dentro de la biblioteca (p. 140-142). También ya había constancia de informes sobre los usuarios que asistían a la biblioteca.

Durante la época de la Revolución eran sólo un símbolo de avance, dejando de lado su verdadero sentido y utilidad. Posteriormente se busca que todos tengan acceso a las bibliotecas (Fernández de Zamora, 2001).

Ahora bien, en el artículo Contribución a una historia de la administración de las bibliotecas mexicanas, 1920-1929, Edean (2000, p. 101) afirma que: “la tercera década del siglo XX fue la primera ocasión en que se vislumbró la posibilidad de contar con bibliotecas organizadas en todo el país”. Esto lo sustenta mencionando los diferentes periodos en los que surgieron acontecimientos importantes.

Con relación a lo anterior, podemos señalar que las bibliotecas mexicanas tuvieron una administración empírica, la cual sigue en ocasiones hasta nuestros días.

Actualmente México cuenta con muchas bibliotecas, que van desde infantiles hasta especializadas, algunas dotadas de grandes tecnologías y otras no, algunas pertenecientes a

instituciones privadas y otras a instituciones públicas, algunas carentes de recursos, humanos, materiales y económicos y otras no, pero la pregunta aquí es: ¿sí saben que deben ser administradas?, o bien: ¿las personas que están al frente de ellas tienen conocimientos de administración?

Con estas preguntas, se entiende la preocupación por mejorar esta situación, al encontrar artículos que hablan sobre el proceso administrativo en las bibliotecas y estrategias para mejorarla, como por ejemplo el artículo de Beatriz Patiño Luna y Blanca Estela Solís Valdespino (1991) titulado “*El proceso administrativo en las Bibliotecas Universitarias: consideraciones generales*”, donde nos destacan la importancia de contar con la planeación, la dirección, la coordinación y el control dentro de la biblioteca; asimismo el de Felipe Meneses Tello (1991): “*Propuesta para administrar el quehacer de la biblioteca del Instituto de Matemáticas-UNAM*”; sin olvidar los artículos de Juan José Calva González (1991, 1991a, 1996).

Por otro lado, los textos leídos sobre la administración en las bibliotecas mexicanas, nos muestran un panorama no del todo halagüeño, al encontrar varias limitantes por las cuales pasan las bibliotecas y sus bibliotecarios. Una de ellas es que los textos que hay sobre administración de bibliotecas están en idioma inglés y como nos dice Francisco Márquez Páez (1991): “si el jefe de biblioteca no es capaz de entender el idioma inglés tampoco será capaz de conocer las experiencias y aportaciones más relevantes en esta materia, lo cual significa un limitante” (p. 303). Otra es la colección, ya que no satisface las necesidades de los usuarios y se cuenta con pocos volúmenes. Por otro lado, el personal no siempre cuenta con los conocimientos, habilidades y nivel académico adecuado. Otros obstáculos pueden ser la carencia de planes de automatización de sus servicios y el más preocupante es el presupuesto, el cual es fijado de manera arbitraria.

En tal sentido, diversos autores coinciden en que todavía hay desorganización y poco personal capacitado en varias bibliotecas, pero consideramos que lo más preocupante es que la biblioteca ya existe y su funcionamiento no es el mejor, el personal que trabaja en ese momento puede estar o no capacitado pero se tiene que empezar por la parte interna para lograr vislumbrar la parte externa.

Ante este panorama, los manuales administrativos son una alternativa para empezar a tener un buen funcionamiento dentro de las bibliotecas mexicanas. No obstante, para lograr

esto se debe ver a la biblioteca como una organización no lucrativa que tiene como función principal conservar, preservar y difundir la información que la sociedad genere. De acuerdo con Barajas Medina (1994), quien define a una organización como “un conjunto de personas que en forma sistemática aportan sus esfuerzos para lograr determinados fines comunes” (p. 79) y con Richard L. Daft (2006) que nos menciona que las organizaciones no lucrativas son aquellas en donde sus recursos financieros provienen de asignaciones del gobierno y que los servicios que proporcionan no se pagan, podemos señalar que la biblioteca es una organización que da servicio a una determinada comunidad sin recibir ninguna remuneración económica y que tiene como objetivo conservar, difundir y preservar la información.

Queda claro que, como organización, ésta debe pasar por los cuatro procesos administrativos mencionados anteriormente: planeación, organización, dirección y control. La planeación es el proceso por donde se debe empezar. La planeación es la fase donde quedan incluidos los manuales administrativos.

De manera particular creemos que los manuales administrativos son la llave para abrir la puerta hacia una nueva forma de afrontar los problemas de funcionamiento que nos han aquejado durante años, y que proporcionan la posibilidad de que las bibliotecas mexicanas tengan un buen funcionamiento, tanto interna como externamente, todo en su conjunto y sin perderse en el camino ambas partes.

Ante este panorama, las bibliotecas mexicanas tienen un gran camino que recorrer, pero podemos empezar a caminar con conciencia de nuestra realidad, situándonos en el presente, viendo qué tenemos a nuestro alrededor y cómo solucionarlo.

Ahora bien, para entender a fondo los beneficios que los manuales administrativos tienen es necesario citar a Berta Enciso (1983) y su obra *La biblioteca: bibliosistematica e información*, la cual muestra un panorama muy claro de la biblioteca considerada como un sistema, en donde existen elementos y estructura: sus elementos son el personal, las instalaciones, los recursos financieros, el equipo y los usuarios; su estructura es la coordinación de esos elementos. Pero ni los elementos ni la estructura son suficientes para un buen funcionamiento adecuado; se requieren mecanismos de control. El comportamiento depende de ese control, la estructura depende del funcionamiento, y éste a su vez depende de los objetivos (p. 89-91).

De esta manera, Berta Enciso (1983), nos cita a Donald J. Urquhart, el cual propone algunas leyes básicas para el funcionamiento de las bibliotecas:

- Toda biblioteca existe para enfrentar las necesidades de información de los usuarios, tan económicamente como sea posible.
- Toda organización que opera un servicio tiene la responsabilidad de medir su eficiencia.
- La investigación no es excluyente, ni sustituye al sentido común.

Asimismo, nos menciona que el concepto que se tiene de almacenamiento del documento y de la información debe quedar atrás y que el objetivo de la biblioteca es adquirir, procesar y poner a disposición de sus usuarios todos aquellos materiales bibliográficos que se requieran, en el menor tiempo y en el menor costo posible (Berta Enciso, 1983, p. 80, 89).

Con todo lo anterior se puede entender que la biblioteca existe para los usuarios, los cuales van a satisfacer sus necesidades de información y esa información tiene que estar disponible; para ello la biblioteca cuenta con áreas o departamentos en donde se realizan los procesos necesarios para poner a disposición la información que el usuario requiera.

En tal contexto, esas áreas o departamentos de la biblioteca son procesos técnicos, servicios al público y recursos materiales y humanos:

- *Servicios al público.* Es el departamento que se encarga de apoyar y orientar al usuario para la localización y búsqueda de la información. En este departamento se realizarán procesos como: préstamo (interno, externo e interbibliotecario), orientación a los usuarios, consulta, procesos de localización del material, etcétera.
- *Procesos técnicos.* Es el departamento donde se procesa el material desde su selección hasta su puesta en la estantería, es decir es en donde se cataloga, clasifica, etiqueta el material para que esté disponible para su consulta. Dentro de este departamento se realizan procesos como: selección y adquisición del material, catalogación y clasificación, asignación de encabezamientos de materia, así como la captura del registro en bases de datos y el proceso menor de los documentos.

- *Recursos materiales y humanos.* Al respecto, Nilda Fernández (2005) señala que son:
 - El personal. Son las personas o trabajadores, tanto profesionales como no profesionales.
 - Factores tecnológicos y de organización. Es la infraestructura y equipo con el que se cuenta.
 - Condiciones medio ambientales. Se refiere a las características específicas de las instalaciones de la biblioteca.

Entendido lo anterior, ahora podemos hablar de los beneficios de implementar manuales administrativos en nuestras bibliotecas. A continuación explicamos los beneficios al respecto:

1. Nos permiten dejar claro y por escrito el propósito de la biblioteca por la cual existen. Teniendo esto claro, permiten lo siguiente: organización, personas con conocimiento de su función, con integración, con responsabilidad, con una clara estructura de organización, con reglas por las cuales se van a regir y, sobre todo, con una biblioteca organizada en su parte interna y externa.
2. Mejoran la selección de personal. Como lo vimos anteriormente las bibliotecas mexicanas en su mayoría cuentan con personal no profesional y un bajo porcentaje que si lo es, pues esto quiere decir que con los manuales administrativos tenemos la posibilidad de seleccionar de una manera adecuada y con un claro sentido de responsabilidad.
3. Contienen información y orientación. Esto implica que todo el personal de la biblioteca va a saber qué hacer y cómo hacerlo; asimismo van a servir para que los guíe en sus decisiones y para poder solucionar algún problema que tengan con respecto a sus actividades.
4. Permiten unificar criterios. Sabemos que esto es muy importante en las bibliotecas, en todos los rubros, tales como servicios al público, procesos técnicos, etcétera.
5. Contienen normas legales, reglamentarias y administrativas. Con esto vamos a regular la actuación del personal de la biblioteca, de los usuarios, etcétera, lo cual

- nos va a ser de gran ayuda para el buen funcionamiento de la biblioteca, al evitar conflictos y agilizar el trabajo.
6. Ayudan a establecer de forma clara, objetivos, normas, políticas y procedimientos. Con ello podemos saber qué hace nuestro personal, cómo lo va hacer y hacia dónde se dirige la biblioteca, lo que quiere decir que ésta va a cumplir con su objetivo como organización.
 7. Permiten que se tomen decisiones más fáciles, por ejemplo el director de la biblioteca puede tener control sobre el personal y si en algún proceso hay problemas esto lo va a resolver más fácil ya que todo está por escrito y se puede verificar o actuar conforme a lo que se plasmó.
 8. Permiten controlar los procesos y al personal. Como nos menciona Berta Enciso (1983): la biblioteca puede contar con todos los elementos y con todas las tecnológicas pero si no existe control, no existe nada. De esta manera se va a tener control, tanto en los procesos de la biblioteca como en los empleados.
 9. Facilitan el desarrollo de funciones administrativas y operativas. Podemos tener mayor eficiencia en los procesos de la biblioteca, lo cual resulta un gran avance ya que los usuarios van a tener la información en el menor tiempo posible y con la mayor calidad posible.
 10. Es un medio de comunicación, porque se tiene por escrito la historia, organización, procedimientos y políticas de la biblioteca y todo el personal sabe hacia dónde se dirige, qué le corresponde a cada uno, quién es su superior, qué actividades les corresponde, cómo las va a ejecutar, cómo van a actuar, cómo se compone la biblioteca en su conjunto, entre otros aspectos.
 11. Se clarifican las responsabilidades. Esto ayuda enormemente porque el personal va a saber quién es su jefe, a quién tiene que obedecer, así como el jefe sabe quién es su subordinado y cómo lo va a guiar en su trabajo.
 12. Se mantiene la homogeneidad en el trabajo, por lo que hay un equilibrio tanto en el trabajo como en el personal. Se evita, además, que el trabajo se haga de distintas maneras.
 13. Permiten visualizar a la biblioteca en su conjunto, esto con base en los organigramas que nuestro manual administrativo incluye.

14. Optimizan la motivación del personal, debido a que va a saber hacia dónde se dirige, así como que la biblioteca tendrá claros sus objetivos tanto particulares como generales, lo cual implica que genera una estimulación al personal para que se esfuerce en conseguir esos objetivos.
15. Evitan conflictos, porque el personal va a saber lo que tiene que hacer, con quién se tiene que dirigir y en el tiempo en que va a hacer su trabajo, tomando en cuenta lo que nos citan en su artículo Beatriz Patiño Luna y Blanca Estela Solís Valdespino (1991): “los conflictos surgen por diferencia de objetivos, intereses, esfuerzos, métodos, horarios y actividades” (p. 14).
16. A través de ellos se tiene claros los objetivos, tanto generales como particulares. El beneficio de esto es que se logra tener una visión de conjunto respecto hacia dónde y para quién van encaminados sus servicios. En cuanto a los objetivos particulares, cada departamento va a saber hacia dónde se dirige y con qué fin, lo cual va a resultar en la satisfacción del usuario al encontrar la información deseada y la satisfacción de los empleados al saber que su trabajo está encaminado a resultados concretos, reales y palpables.
17. Mejoran la calidad en los servicios, al tener claro los objetivos, al tener la información que se necesita para realizar el trabajo, teniendo como resultado servicios de calidad porque se va a tener una evaluación y coordinación. Ya no se va a realizar lo que cada empleado quiera hacer; se van a establecer tiempos y costos, lo que va a implicar que se pueda evaluar la eficiencia de los procesos y servicios.
18. Permiten cumplir con el objetivo de la biblioteca, al tener claro y por escrito el objetivo de la biblioteca que ya lo mencionamos anteriormente, por lo que el nivel de compromiso va a ser mayor, debido a que ya se van a tener tanto los recursos humanos y materiales como las herramientas adecuadas para coordinarlos.
19. Mejoran el ambiente de trabajo, al tener información, coordinación, saber quién va hacer las cosas, cómo se va a actuar. Todo esto da como resultado un ambiente de trabajo caracterizado por el esfuerzo compromiso comunes, así como por el respeto hacia nuestro usuario y personal con el que laboramos.

20. A través de ellos se logra la satisfacción de los usuarios. Como lo vimos a lo largo de los puntos anteriores, el propósito de la biblioteca es el usuario, y al tener esto claro todo los esfuerzos van a ir dirigidos hacia él, lo cual implica que va a tener tanto la información como los servicios que necesite.

Como hemos visto a lo largo de esta obra, los manuales administrativos son una herramienta fundamental para nuestras bibliotecas, y si a esto le agregamos su implementación de una manera adecuada y consciente de los beneficios que nos pueden traer, tendremos bibliotecas mexicanas llenas de usuarios satisfechos e informados, con lo que contribuiremos a ser una sociedad informada y nuestras bibliotecas cumplirán cabalmente su propósito.

Si bien no pretendemos afirmar que esto es la solución a todos los problemas por los que atraviesa la biblioteca, sí es una alternativa para que vayan mejorando como organización. Lo importante es que estemos conscientes que nuestras bibliotecas requieren de esfuerzo, conocimiento y sobre todo de profesionalismo para que salgan a flote y tengan en sus instalaciones a usuarios satisfechos que regresen para satisfacer sus necesidades de información.

También, queremos hacer hincapié en que se vean a los manuales como lo que son: una herramienta que nos van a ayudar a tener control sobre nuestro personal y procesos, no como un medio exclusivamente para certificarnos como instituciones de calidad, y que si decidimos implementarlos sea de una manera adecuada, con los lineamientos establecidos y sobre todo que no olvidemos que se tienen que actualizar.

A manera de conclusión, México es sin duda un país de grandes riquezas; una de ellas son sus bibliotecas, grandes instituciones creadas para procesar, conservar y difundir la información. Por ello, si las bibliotecas mexicanas son organización tan importantes en nuestra sociedad como cualquier otra, no hay que dejarlas de lado ni minimizar su gran importancia e impacto que tienen en nuestra sociedad. Al contrario, hay que promover y buscar alternativas para engrandecerlas y valorarlas totalmente como instituciones sociales de transmisión y generadoras de nuevo conocimiento.

Conclusiones

En el presente documento encontramos que existen cinco tipos de manuales administrativos que se pueden implementar en las bibliotecas mexicanas y obtener con ellos grandes beneficios: uniformidad en el trabajo, una mayor comunicación e información sobre objetivos, normas, políticas, procedimientos, etcétera.

Los manuales administrativos son una herramienta donde podemos encontrar información desde histórica hasta cómo proceder de forma adecuada para realizar las actividades necesarias para el buen funcionamiento de un proceso o servicio, por lo cual pueden ser implementados en las bibliotecas mexicanas para conseguir un mayor control de las actividades y del personal, permitiendo que la biblioteca cumpla con su propósito por la cual fue creada.

Para la preparación de los manuales administrativos se recomienda que se forme un equipo en donde todos participen, tanto jefes como subordinados, pero si esto no es posible quienes los deben realizar son que los responsables del área o departamento, los cuales deben tener conocimientos administrativos.

Además, cabe resaltar que los manuales administrativos son un requisito para que una institución u organización pueda certificarse como institución de calidad.

Encontramos que las bibliotecas mexicanas desde la antigüedad hasta nuestros días han carecido de métodos administrativos adecuados, por lo que podemos aseverar que las bibliotecas mexicanas necesitan de planeación para así lograr que toda su estructura orgánica funcione adecuadamente. Dentro de la fase de planeación, los manuales administrativos juegan una función vital y relevante.

Otra parte importante a considerar dentro del sistema bibliotecario mexicano es el presupuesto, ya que se requiere que éste sea mayor y que a su vez esté asignado de una manera más adecuada de acuerdo con la planeación, que siempre tiene que estar basada en las necesidades y objetivos de cada una de las diferentes bibliotecas.

Por último, destacamos que la implementación de manuales administrativos en las bibliotecas mexicanas es absolutamente necesaria, ya que las bibliotecas, como elementos fundamentales para el procesamiento, conservación y difusión de la información y el conocimiento, son instituciones que dentro de la sociedad juegan un rol de gran

importancia, porque permiten que la sociedad tenga la oportunidad de acceder a toda la gama de información y conocimientos, logrando así una sociedad más evolucionada. Es por ello que entre mejor funcionamiento tengan las bibliotecas, mejor será la forma de cumplir cabalmente los objetivos para los cuales fueron creadas.

Referencias

- Barajas Medina, J. (1994). *Curso introductorio a la administración*. México: Trillas.
- Cagnoli, R. (1996). *Administración de bibliotecas: planeamiento y control*. Buenos Aires: EB.
- Calva González, J. J. (1991). Las necesidades de información de los usuarios en la planeación bibliotecaria. *Biblioteca Universitaria: Boletín Informativo de la Dirección General de Bibliotecas*, 6 (1), 25-30.
- Calva González, J. J. (1991a). Los tipos de planes en las bibliotecas. *Biblioteca Universitaria: Boletín Informativo de la Dirección General de Bibliotecas*, 6 (3), 17-24.
- Calva González, J. J. (1996). El usuario y el diseño de los servicios bibliotecarios. En J. J. Calva González y M. del C. Negrete Gutiérrez. (Comps.). *Desarrollo de Colecciones y diseño de servicios* (pp. 35-43). México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas.
- Daft, R. L. (2006). *Introducción a la administración*. México: Thomson.
- Duhalt Krauss, M. F. (1990). *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas*. México: UNAM, Facultad de Contaduría y administración.
- Enciso, B. (1983). *La biblioteca: bibliosistemática e información*. México: El Colegio de México.
- Endean Gamboa, R. (2000). Contribución a una historia de la administración de las bibliotecas en México, 1920-1929. *Biblioteca Universitaria: Boletín Informativo de la Dirección General de Bibliotecas*, Nueva época, 3 (2), 100-107.
- Evans, E. G. (1988). *Técnicas de administración para bibliotecas*. México: UNAM.
- Fernández, N., Lorusso, S. F. y Roge, E. L. (2005). *Guía para la elaboración de un manual de procedimientos para bibliotecas*. Documento en línea. Recuperado el 3 de junio, 2008 de:
http://eprints.rclis.org/archive/00006495/01/Gu%C3%ADa_para_la_Elaboraci%C3%B3n_de_un_Manual-_Fernandez.pdf
- Fernández de Zamora, R. M. (2001). Las bibliotecas públicas en México: historia, concepto y realidad. En *Memoria del Primer Encuentro Internacional de Bibliotecas Públicas: Perspectivas en México para el siglo XXI* (pp. 13-33). México: CONACULTA.

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

Frías León, M. A. (1977). *El libro y las bibliotecas coloniales mexicanas*. Tesis. Licenciatura en Bibliotecología, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Filosofía y Letras.

García Ejarque, L. (2000). *Diccionario del archivero-bibliotecario: terminología de la elaboración, tratamiento y utilización de los materiales propios de los centros documentales*. Gijón, Asturias: Trea.

García Hernández, M. E. (2005). Los manuales administrativos: cómo elaborar el manual de administración. *Emprendedores*, (93), 4-7.

Guía para elaborar manuales de procedimientos. (1993). México: UNAM.

Hicks, H. G. (1984). *Administración de organizaciones desde el punto de vista de sistemas y recursos humanos*. México: Continental.

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

Lojero Fernández, J. F. (1997). *Proceso administrativo*. México: ENBA.

Manual de procedimientos para bibliotecas: guía para su redacción. Documento en línea. Recuperado el 24 de junio, 2008 de:
http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/educacion/bibleduc/pdf/guia_redaccion_manual.pdf

Márquez Páez, F. (1991). Administración de bibliotecas en las principales bibliotecas de la Ciudad de México. *Boletín del Instituto de Investigaciones Bibliográficas*, 2a época, (5), 291-318.

Meneses Tello, F. Propuesta para administrar el quehacer de la biblioteca del Instituto de Matemáticas-UNAM. *Biblioteca Universitaria: Boletín Informativo de la Dirección General de Bibliotecas*, 4 (3), 9-16.

Mercader Martínez, Y. (1976). La administración participativa: análisis de la problemática actual de las bibliotecas mexicanas y las necesidades de la aplicación de nuevas técnicas administrativas. En Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía (7, 1976, Querétaro, Querétaro). *Los recursos humanos en el desarrollo de los servicios bibliotecarios* (pp.127-136). México: AMBAC.

Patiño Luna, B. y Solís Valdespino, B. E. (1991). El proceso administrativo en las bibliotecas universitarias: consideraciones generales *Biblioteca Universitaria: Boletín Informativo de la Dirección General de Bibliotecas*, 6 (2), 10-20.

Rodríguez Valencia, J. (2002) *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos* (3ª. ed.). México: Thomson Learning.

Soto Ramírez, L. *Una experiencia en el diseño de manuales administrativos*. Documento en línea. Recuperado el 24 de junio, 2008 de:
<http://www.uv.mx/iiesca/revista/documents/manuales2002-2.pdf>

Terry, G. R. (1978). *Administración y control de oficinas: el manejo administrativo de la información*. México: Continental.

Vázquez Mantecón, C., Flamenco Ramírez, A. y Herrera Bervera, C. (1987). *Las bibliotecas mexicanas en el siglo XIX*. México: SEP, Dirección General de Bibliotecas.