



# UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Unidad Ajusco

A1 POLÍTICAS EDUCATIVAS, PROCESOS  
INSTITUCIONALES Y GESTIÓN.

CA PROFESIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN ACADÉMICA.

## LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

OPCIÓN: RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL.

### ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES IDENTIFICADAS EN LA OPERACIÓN DE LA BIBLIOTECA DEL COLEGIO DE BACHILLERES, PLANTEL #7 "IZTAPALAPA".

T E S I N A  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
P R E S E N T A:  
**YAZMÍN VELASCO POBLANO**

Director de tesina: Maestra Clara Martha González García.

Noviembre de 2010.

## **DEDICATORIAS**

### **A MIS PADRES**

Por su esfuerzo y dedicación, porque me inculcaron bases morales y una educación que me ha guiado a lo largo de mi existencia.

### **A MIS TIOS EUSTOLIA, MARIO Y MARIA**

Por su comprensión, amor y ayuda en todo momento de mi vida.

### **A MI ESPOSO LUIS**

Por su comprensión y apoyo moral

### **A MI HIJA**

Por ser la luz de mi vida.

### **A MIS HERMANOS CON AMOR**

Alejandra e Israel.

## **Agradecimientos**

A la maestra Martha Clara González García, por su amistad, tiempo y dedicación para asesorar mi trabajo. Y lograr el impulso que necesitaba para terminar este trabajo.

A todas las autoridades del Colegio de bachilleres. Así como a todas las personas que contribuyeron para la realización de este trabajo.

A mis compañeros de la universidad y amigos, por compartir un instante de vida conmigo y ayudarnos a ser mejores en esta vida.

## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Antecedentes del Colegio de Bachilleres.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Antecedentes y creación del Colegio de Bachilleres.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 La Biblioteca Escolar, su misión, visión y sus funciones.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.1 Biblioteca del Colegio de Bachilleres Plantel no. 7 “Iztapalapa”...</b>	<b>19</b>
<b>1.3 Problematización del tema.....</b>	<b>23</b>
<b>1.4 Análisis de la evaluación del servicio bibliotecario a través de la aplicación de un instrumento de recogida de datos a los usuarios.....</b>	<b>25</b>
<b>Capítulo II. La Administración Educativa, sus funciones y la Planeación Estratégica.....</b>	<b>31</b>
<b>2.1 Planeación.....</b>	<b>31</b>
<b>2.1.1 Planeación Estratégica.....</b>	<b>33</b>

<b>2.2</b>	<b>Organización.....</b>	<b>59</b>
<b>2.3</b>	<b>Dirección.....</b>	<b>62</b>
<b>2.4</b>	<b>Control (Supervisión y Evaluación).....</b>	<b>68</b>
<b>Capítulo III. Propuesta para la solución de la problemática identificada en la Biblioteca del Colegio de Bachilleres, Plantel no. 7.</b>		<b>74</b>
<b>3.1</b>	<b>Descripción de las actividades que se realizan en la biblioteca, la problemática detectada y la propuesta de solución.....</b>	<b>74</b>
	<b>Conclusiones.....</b>	<b>100</b>
	<b>Bibliografía.....</b>	<b>102</b>
	<b>Anexos.....</b>	<b>106</b>

## Introducción.

Como administradora educativa formada en el plan 90 tuve una formación con algunos elementos, para identificar las actividades que se realizan en las organizaciones educativas. La organización educativa que yo abordo en este trabajo es el Colegio de Bachilleres en el espacio denominado Biblioteca del plantel # 7.

Esta investigación se ubica en el contexto específico de la Administración educativa, considerando que ésta se ocupa de la asignación, manejo y uso de los recursos humanos (personal docente, administrativo y de intendencia), financieros (subsidios, inscripciones, colegiaturas, derechos por algún servicio) y materiales (el aprovisionamiento de todos los insumos necesarios para la operación oportuna de la institución). González (2002, p. 1) menciona que las funciones que realiza la administración educativa, entre otras, son:

- evaluar la educación,
- promover proyectos,
- generar "visión",
- hacer que la organización se conozca a sí misma y se autoevalúe,
- evaluar y analizar si se fomenta la creatividad, los valores y el pensamiento crítico,
- apoyar administrativamente modelos pedagógicos y métodos didácticos,
- incorporar las nuevas tecnologías de información,
- **poner al servicio del alumno y del maestro todos los recursos disponibles de las instituciones educativas a través de sistemas y procesos para alcanzar los objetivos planteados para la educación.**
- crear y ofrecer a los alumnos las mejores experiencias de aprendizaje posibles, a través de un proceso sustentado y permanente que ayude a la satisfacción personal y profesional del docente, así como al desarrollo de la organización.

Como se hace evidente la función remarcada en negro determina la importancia de los apoyos en una institución educativa, lo que sustenta la presente investigación. Al respecto Kast y col. (1997, p. 418) señala que la administración "...es la fuerza primordial dentro de las organizaciones para coordinar los recursos humanos y materiales, y los administradores son responsables del desempeño organizacional, tanto de los resultados actuales como del potencial futuro". El trabajo que realizo consiste en analizar el servicio que ofrece la Biblioteca del Colegio de Bachilleres, Plantel no. # 7 "Iztapalapa", en el turno matutino, área de la cual soy la responsable, sin embargo mis funciones aún cuando se considera son de índole administrativa, también tengo que realizar muchas actividades operativas, ya que los tres elementos que integran mi equipo de trabajo están sindicalizados, por lo que continuamente se retiran de sus puestos, por algún motivo contemplado en la normatividad (descansos obligatorios, quinquenios, días económicos, juntas con el sindicato, etc.), ya sea por horas, por días e inclusive por semanas. Razón por la cual tengo que prestar el servicio a los usuarios, aún cuando se considera que mis funciones son de planeación, coordinación, organización, dirección, supervisión y evaluación.

La actividad es tan demandante que no permite tener el tiempo necesario para reflexionar a profundidad acerca de todos los problemas que se deben resolver y la forma para lograrlo. Por lo que me he percatado que sólo ubicándome en puestos superiores y habiendo experimentado, vivido y tratado de resolver las problemáticas identificadas en la operación de la biblioteca podré implementar soluciones efectivas. Con respecto a mi ingreso en este puesto, se han detectado diversas tareas que es necesario se realicen con oportunidad, sin embargo cuando me asignaron esta responsabilidad no se hizo una entrega formal, en la cual se revisara que dichas tareas estaban al corriente o actualizadas, por lo que esta situación ha complicado la prestación de un servicio eficiente.

De principio se considera que existe la necesidad de formar equipos de trabajo efectivos y funcionales tanto en los servicios de apoyo como en la función sustantiva

en cada una de las instituciones educativas públicas. Esta tarea está a cargo de la Administración Educativa, ya que como en cualquier organización heterogénea y diversificada se plantean objetivos y metas a cumplir, los cuales deben evaluarse periódicamente y replantearse de acuerdo a los momentos actuales que enfrente la institución, retomando aquellos que sean útiles para la misma y las actividades requeridas que coadyuven a la solución de los problemas actuales y eleven la calidad en la prestación de los servicios de apoyo.

El objetivo del personal de la Biblioteca es satisfacer las necesidades de información bibliográfica, hemerográfica, de recreación y videográfica de los alumnos, los docentes y los administrativos, coadyuvando con esto en la implementación de los Planes y Programas de Estudio establecidos para el nivel medio superior, para así lograr formar alumnos críticos y conscientes de su entorno social, preparados para llegar a ser personas productivas en su sociedad y a la vez tratando de cumplir con la meta institucional y calidad educativa nacional propuestas. A continuación se mencionan algunas de las funciones más importantes y los problemas que se considera imprescindible resolver para lograr un servicio eficiente en la biblioteca del CB, éstas son:

- 1) Ordenar sistemáticamente y completar el catálogo general de la biblioteca, el cual permite ejercer un control de los ejemplares en poder de la biblioteca. El problema que se detectó con respecto a este control fue que al ubicarme en esa área, el catálogo general estaba desactualizado e incompleto, por lo cual no se sabía exactamente el número de ejemplares en existencia.
- 2) Realizar el levantamiento del inventario anual. En este caso al realizar el primer inventario se evidenció que se había omitido la elaboración de varias fichas que integran el catálogo general, dicha omisión genera varios problemas, el principal es la falta de control en cuanto al número de ejemplares que debe haber de cada título, así como la incongruencia entre los resultados del inventario físico y los controles formales.

- 3) Realizar los envíos de los libros mutilados o en mal estado para que sean encuadernados, al área de procesamiento técnico, en la Subdirección de Bibliotecas de las Oficinas Generales del Colegio de Bachilleres, quienes establecen determinadas fechas para la encuadernación de acuerdo con el presupuesto asignado para este rubro; también se envían los libros recibidos por concepto de donación para su procesamiento técnico.
- 4) Asignación de las actividades que realizarán cada uno de los auxiliares para la atención personal de los alumnos del plantel, esta actividad se planea diariamente, semanalmente, mensualmente, intersemestralmente y anualmente.
- 5) La impartición de pláticas introductorias para alumnos de nuevo ingreso, ya que al inicio de cada semestre los Responsables de la Biblioteca imparten una plática para el uso de los servicios bibliotecarios, que les ofrece el plantel.
- 6) Las donaciones programadas, las cuales se realizan cada fin de semestre. Para llevar a cabo estos eventos se requiere del apoyo de los Jefes de Materia, del Coordinador de la Unidad de Servicio de Apoyo Académico y de los administrativos, para que inviten a los alumnos a participar. La promoción se lleva a cabo a través de carteles, para lo cual yo tengo que coordinar todo el proceso, a reserva de que el día del evento se presente el personal operativo y atienda a los alumnos donadores; si no es así, yo personalmente tengo que atenderlos, lo que implica desde recibir el ejemplar hasta llenar el formato respectivo que acredita cada donación. Otra problemática relacionada con esta actividad es la falta de participación del Coordinador de la Unidad de Servicios de Apoyo Académico (USAA), pues la plaza se encuentra vacante y es muy necesaria, ya que esta persona se coordina con las autoridades superiores para que ellos ejerzan presión con toda la comunidad estudiantil y así éstos participen en la donación y se logre el objetivo propuesto que es un incremento del 1% del total del acervo actual.

Se considera que la descripción somera de la problemática que se ha realizado, sustenta el desarrollo de este trabajo de reflexión, buscando identificar las acciones que permitan solucionar las problemáticas planteadas.

**La pregunta de investigación** a la cual se dará respuesta es la siguiente: ¿cuáles serían las medidas operativas que resolverían la problemática identificada en los servicios que ofrece la Biblioteca del Colegio de Bachilleres, Plantel no. 7 "Iztapalapa"?

Este trabajo se puede definir como un estudio descriptivo, cuyo objetivo es analizar los problemas que se presentan en el servicio que otorga la Biblioteca del Colegio de Bachilleres del Plantel no. 7 "Iztapalapa", turno matutino. El trabajo de campo de esta investigación se realizó durante el periodo escolar 2007-2009. El estudio descriptivo va a decirnos cómo es y cómo se manifiesta un determinado fenómeno, en este caso es la problemática detectada en la prestación de los Servicios Bibliotecarios del CB Plantel no. 7, turno matutino. Danhke (1989, citado en Hernández y cols., 2003, p. 117) considera que "...los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades y las características de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis; miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar".

En este caso se van a describir los servicios que se ofrecen en dicha biblioteca, para realizar un análisis desde el enfoque de la planeación táctica, esto es, una planeación a nivel operativo incluyendo una programación inmediata de las acciones a implementar para solucionar los problemas identificados. Desde el punto de vista científico, describir es recolectar datos (información), por lo tanto en un estudio descriptivo "...se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas, para así describir lo que se investiga" (Hernández y cols. 2003, p. 118). El punto central de este tipo de estudio se focaliza en la obtención y descripción de datos que revela un evento, una comunidad, un fenómeno, hecho, contexto o situación que ocurre. Es importante identificar quiénes estarán incluidos en la recolección de la información,

es decir, qué contexto, hecho, ambiente, comunidad o equivalente habrá de describirse.

Para definir los diversos conceptos teóricos que se contemplan en este trabajo, se realizó una investigación documental relacionada con la identificación plena de los objetivos que pretende cumplir las acciones de gestión para mejorar la calidad en el servicio bibliotecario, así también se llevó a cabo trabajo de campo relacionado con la observación e investigación de la eficiencia de la prestación de los servicios mencionados. Asimismo se realizaron las observaciones y verificaciones pertinentes, para fortalecer y sustentar las conclusiones. Este estudio se realizó en la Biblioteca del Colegio de Bachilleres del Plantel no. 7 Iztapalapa", turno matutino, en el Distrito Federal.

Como en cualquier proceso de investigación, antes de establecer los objetivos y de planear el desarrollo, es imprescindible una exploración teórica en los aspectos a investigar. Para lograr ese conocimiento teórico se acudió a fuentes primarias, secundarias y a investigaciones realizadas sobre el tema. Rojas (2000, pp. 333 – 340) considera que el análisis consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación. La interpretación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recabada.

El presente trabajo se compone de tres capítulos, el primero contempla la descripción de los antecedentes de la creación y su devenir del Colegio de Bachilleres. Asimismo, se describen lo que se concibe como la Biblioteca Escolar, su misión, su visión y sus funciones. Se realiza una reflexión de mi experiencia laboral administrando el área de biblioteca en el Colegio de Bachilleres plantel # 7 "Iztapalapa", turno matutino, en él se describe cada una de las actividades operativas que se realizan, tanto por el personal bajo mi supervisión como de las mías; cómo se llevan a cabo y la o las problemáticas que se detectan en cada una de ellas, así también la relación laboral con el personal sindicalizado.

Yazmín Velasco Poblano

En el segundo capítulo se describe la teoría administrativa que sustenta el análisis de este trabajo, se retoman las etapas de la planeación, la organización, la dirección, la supervisión y la evaluación, analizando las definiciones y los enfoques de los diversos autores que las abordan.

En el Tercer capítulo se describen las funciones que se llevan a cabo en la biblioteca, el objetivo de cada una de ellas, también se analiza el ejercicio de las mismas y la problemática detectada, la forma como se ha buscado resolverla y los logros alcanzados. Asimismo se propone una calendarización de algunas funciones operativas que requieren la interacción específica con los alumnos de primer ingreso. Para finalizar se presentan las conclusiones obtenidas como resultado de la elaboración de este trabajo de análisis y reflexión.

## **Capítulo I. Antecedentes del Colegio de Bachilleres.**

### **1.1 Antecedentes y creación del Colegio de Bachilleres.**

El Sistema Educativo Mexicano ha experimentado diversas transformaciones en todos sus ámbitos, la práctica en otros países manifiesta que el desarrollo de la economía de un país debe apoyarse fundamentalmente en los recursos humanos calificados y que éstos sólo pueden educarse a través de una estrategia de formación y capacitación que responda a elevar los índices de escolaridad promedio. En el contexto de estas transformaciones durante el sexenio de 1970 a 1976 En México y ante la creciente demanda de servicios educativos en el nivel medio superior, el gobierno federal se propuso el objetivo de incrementar las opciones que integraban la oferta educativa de ese nivel, tratando no sólo de incrementar dicha oferta cuantitativamente, sino buscando un cambio cualitativo que favoreciera la calidad y la eficiencia en la educación media superior, en nuestro país.

Así, a partir de 1970 y como parte de las acciones emprendidas, la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior (ANUIES) llevó a cabo una serie de investigaciones, cuyos propósitos eran plantear una oferta educativa de calidad, que recuperará las nuevas propuestas para la educación contemporánea y diera respuesta a la creciente demanda. En 1973, se creó el Colegio de Bachilleres (CB, diciembre 2010) como un organismo descentralizado, cuyos programas, sistemas y métodos se consideraban pertinentes a nivel nacional. Se planteó que sus Programas de Estudios debieran ser equivalentes y válidos como los que imparten la UNAM, el Instituto Politécnico Nacional (IPN) y demás instituciones educativas que ofertan este nivel de estudios. Así, tratando de ofrecer una respuesta convincente a las necesidades detectadas, actualmente esta institución cuenta con veinte planteles escolarizados y cinco en el sistema abierto, en el Distrito Federal. Conforme a su Decreto de Creación se establecieron como sus objetivos generales:

- a) Desarrollar la capacidad intelectual del alumno mediante la obtención y aplicación del conocimiento.
- b) Conceder la misma importancia a la enseñanza y al aprendizaje.
- c) Crear en el alumno una conciencia crítica que le permita adoptar una actitud responsable ante la sociedad.
- d) Proporcionar al alumno capacitación y adiestramiento en una técnica o especialidad determinada.

La educación como medio para la movilidad social, tiene la responsabilidad de formar individuos, cuyas actividades contribuyan al desarrollo cultural, científico, tecnológico y económico del país. Así pues, para que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice en las mejores condiciones para lograr sus propósitos, éste requiere de metodologías planeadas y convenientemente programadas, así como de los **apoyos necesarios** para dar respuesta a los requerimientos de toda organización y de la misma sociedad. El Colegio de Bachilleres (CB) es una institución de nivel medio superior que imparte educación propedéutica en la modalidad de Bachillerato General. Los estudios que avala posibilitan a sus egresados para continuar una carrera en cualquier institución del ciclo superior, al mismo tiempo les proporciona una capacitación para el trabajo con la que pueden acceder al campo laboral. Dicha institución fue creada por Decreto Presidencial en septiembre de 1973 e inició sus funciones docentes en febrero de 1974, en cinco planteles ubicados en el área metropolitana, con la modalidad de educación escolarizada; en 1976 se inició la oferta de la modalidad abierta.

En la actualidad están en operación veinte planteles, organizados en tres Coordinaciones sectoriales: Norte, Centro y Sur en la zona metropolitana de la Ciudad de México. Se atiende a una población estudiantil cercana a los cien mil alumnos y cuenta con seis mil empleados, más o menos, entre docentes y administrativos (CB, 2000). Las Oficinas Generales están situadas en ,prolongación rancho vista hermosa 105 colonia Ex-Hacienda Coapa c.p. 04920 México D F, en el sur de la ciudad; ahí se



El motivo y compromiso del Colegio son sus alumnos, la educación que adquieran en éste los debe preparar para la vida, pero también para que ellos mismos se preparen durante toda su vida. En el ámbito escolar, se pueden identificar seis áreas críticas en las que deben funcionar bien las cosas, si se desea que la institución tenga éxito en el logro de sus objetivos, éstos son:

- 1) El currículum.
- 2) Los materiales y **servicios**.
- 3) La **infraestructura y los recursos disponibles**.
- 4) Los servicios administrativos.
- 5) La normatividad.
- 6) El personal académico y administrativo.

Se considera que los obstáculos del alumno para lograr la calidad y eficiencia en la adquisición, actualización y aplicación del conocimiento, independientemente de los que se originan por sus antecedentes culturales, su trayectoria escolar, su contexto cambiante o la evolución propia de su edad, tienen sus causas en procesos disfuncionales ubicados en uno o más de los seis aspectos enunciados en los cuadros del modelo, se evidencia que en una de las áreas críticas se ubica el servicio de Biblioteca. En su modalidad de bachillerato general propia del Colegio de Bachilleres, el Plan de Estudios incluye elementos conceptuales y metodológicos de diferentes campos del conocimiento universal, que permiten al estudiante estar en posibilidades de ingresar a cualquier carrera de las que ofrecen las universidades e institutos de educación superior del país. En la estructura curricular el modelo determina cinco áreas de formación que son: Básica, Específica, Formación para el trabajo, formación Deportiva, Artística y Cultural y el Área de Orientación escolar, las que, por sus características, se organizan en dos ámbitos: las tres primeras forman parte del Plan de Estudios y las dos últimas integran el Plan Complementario.

**El Área de formación Básica.** La finalidad de esta área es ofrecer al estudiante los elementos conceptuales y metodológicos fundamentales de las matemáticas, las ciencias naturales y sociales, el lenguaje y la filosofía, que le permitan contar con conocimientos más complejos y desempeñarse en actividades socialmente útiles. Dicha área está organizada en cinco campos de conocimiento: Matemáticas, Ciencias Naturales, Ciencias Histórico-Sociales, Lenguaje-Comunicación y Metodológica-filosófica, cada uno de los cuales incluye materias conformadas a su vez por asignaturas que el estudiante debe cursar, con carácter obligatorio, del primero al sexto semestre. En total, el Área de Formación Básica consta de 31 asignaturas con un valor de 224 créditos. Cabe señalar que con fecha 28 de septiembre de 2001, con la Presencia del Presidente de la República, Vicente Fox Quesada, el Secretario de Educación Pública, Reyes Taméz Guerra presentó el Programa Nacional de Educación 2001-2006, proponiendo “Por una Educación Media Superior de calidad para todos”.

Señalando las líneas de acción sobre la educación media superior que se centrarán, entre otros aspectos, en una profunda reforma a los Planes y Programas de Estudio en torno a tres núcleos básicos: fundamental, propedéutico y vocacional; así como en el incremento de la oferta educativa; el fortalecimiento de las escuelas públicas en este nivel y en el diseño de un nuevo esquema de planeación y coordinación para este tipo educativo; “...para superar limitaciones de la educación media superior, tales como la falta de oportunidad de acceso y de cobertura con equidad del sistema, la baja eficiencia terminal de las instituciones, el rezago tanto en el currículo de dicho tipo educativo y en la formación del cuerpo docente, como en acciones concretas encaminadas a fortalecer la educación media superior en la infraestructura, este subprograma establece una serie de objetivos estratégicos, políticas y acciones concretas encaminadas a fortalecer la educación media superior en el país” (CB, 2001, p. 4 y 13)”.

El Senado de la República y la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, con la participación de la Secretaría de Educación Pública y la UNESCO, coordinaron la

realización del Seminario “Marco Normativo para la Calidad Educativa”, los días 23 y 24 de abril de 2002 en esta Ciudad de México (CB, 2002a, p. 6). También fue celebrada la Reunión Nacional de Colegios de Bachilleres realizada los días 30 y 31 de agosto de 2002, en la ciudad de Matamoros, Tamaulipas, la Dirección General de Bachillerato de la Secretaría de Educación Pública (DGBSEP) presentó las líneas generales que orientarán la reforma curricular del bachillerato en nuestra institución y en los 25 Colegios de bachilleres estatales del país (CB, 2002b, p. 5).

**Área de formación Específica.** Su finalidad es ofrecer al estudiante elementos conceptuales y metodológicos que le permitan ampliar y profundizar los aprendizajes del Área de Formación Básica, con objeto de fortalecer sus conocimientos, habilidades, valores y actitudes. De la misma manera que la de Formación Básica, el Área de Formación Específica está organizada en campos de conocimiento, materias y asignaturas. El estudiante tiene la posibilidad de elegir tres materias, cada una de ellas con dos asignaturas, las cuales debe cursar durante el quinto y sexto semestre. Así, en el Área de Formación Específica el estudiante cursa seis asignaturas con un valor de 36 créditos. Esta área representa un espacio de flexibilidad para la institución y para el estudiante. Para la institución, en tanto que puede incluir materias y asignaturas que respondan a necesidades sociales; para el estudiante, porque tiene la posibilidad de seleccionar las materias que desea cursar y, de esta manera, participar en el diseño de su trayectoria curricular de acuerdo con sus intereses y aptitudes.

**Área de Formación para el Trabajo.** La finalidad del área es ofrecer al estudiante, como parte de su formación integral, los elementos conceptuales y metodológicos para desarrollar procesos de trabajo de un campo laboral específico, así como reconocer el valor social del “trabajo” y las responsabilidades que éste implica. El área está conformada por diferentes capacitaciones, cada una de las cuales se integra por un conjunto de asignaturas dosificadas en el Plan de Estudios del tercero al sexto semestres. Las capacitaciones pueden integrar entre seis y diez asignaturas

con un valor de 38 a 64 créditos. En cada plantel se ofrecen de dos a seis capacitaciones, de acuerdo con la matrícula y la capacidad instalada del mismo. Igual que la Formación Específica, el Área de Formación para el Trabajo constituye un elemento de flexibilidad tanto para el Colegio como para el estudiante, dado que la institución tiene la posibilidad de incorporar capacitaciones que respondan a necesidades sociales, en tanto que el estudiante tiene la opción de elegir la que se apegue más a sus intereses y le ayude, en caso de que lo requiera, a incorporarse al campo de trabajo. En total, el Plan de Estudios del Colegio de Bachilleres incluye de 43 a 47 asignaturas, dependiendo de la capacitación que el estudiante seleccione, con un valor de entre 298 y 324 créditos.

**Área de Formación Cultural, Artística y Deportiva.** Para ello, en cada uno de los planteles se imparte, sin valor crediticio, talleres de danza, música, teatro, artes plásticas y variadas actividades culturales, paralelamente se integran equipos para la práctica organizada en básquetbol, fútbol, voleibol y atletismo.

**Área de Orientación** se encarga de la realización de actividades de orden académico que coadyuven a la formación integral del estudiante, asimismo lo apoya en su integración al Colegio de Bachilleres, dándole a conocer el plan de estudios y los servicios que le ofrece la institución.

El compromiso de la institución con sus alumnos se establece mediante su Plan y Programas de Estudio, así el egresado del CB deberá de adquirir un cúmulo de conocimientos, habilidades y aptitudes que le permitirán enfrentar con éxito los procesos de selección para ingresar a instituciones de educación superior, además de poseer una capacitación específica de utilidad para integrarse al campo laboral. Con este fin el académico ejerce la libertad de cátedra, esto es, "...la facultad de emplear la metodología que considere más apropiada para coordinar la clase y evaluar los aprendizajes logrados, basándose en los programas de estudio institucionales y aplicando los avances pedagógicos más idóneos, sus conocimientos, iniciativa y experiencia" (CB, 2000, p. 13).

Así, el profesor que labora en el Colegio de Bachilleres contribuye a lograr los objetivos educativos de la institución, cuando se esfuerza en realizar una operación eficiente del programa de su asignatura en su cotidiana labor frente al grupo. El docente es considerado como un profesional de la enseñanza, entendida ésta como un proceso sistemático y planeado, orientado a lograr, a través de acciones gestoras y facilitadoras del aprendizaje de los estudiantes, la Misión del Colegio, ésta es: "Formar bachilleres, mediante la generación de procesos eficientes que propicien el desarrollo de sus potencialidades de inventiva, retención, comprensión, creatividad y crítica; así como de sus hábitos de trabajo y principios éticos que deban normar su conducta como sujeto social" (CB, 2000, p. 5).

Asimismo, se incluye la **Visión**, la cual se describe a continuación, "ser una institución pública de calidad, moderna, flexible y orientada a la formación pertinente de sus estudiantes, que usen las nuevas tecnologías para ampliar y diversificar las oportunidades del avance académico y egreso en sus modalidades escolar y abierta, que certifique las competencias laborales relacionadas con las capacitaciones impartidas; que utilicen con eficiencia su infraestructura y que cuente con una planta de personal académico preparada y comprometida con su función; todo ello para que sus egresados sean reconocidos y aceptados en su grupo social, las instituciones de educación superior y en el campo de trabajo" (CB, 2000, p. 7).

Modelo de egresado. El egresado del Colegio de bachilleres debe poseer una formación con las siguientes características (CB, 2000, p. 14):

- 1) Expresarse correcta y eficientemente tanto en forma oral como escrita e interpretar mensajes recibidos en ambas modalidades.
- 2) **Utilizar información** formulada en distintos lenguajes y discursos: gráficos, matemáticos, simbólicos, etc.

- 3) Percibir, comprender y criticar racional y científicamente, a partir de los conocimientos adquiridos, las condiciones ecológicas, socioeconómicas y políticas de su entorno.
- 4) Utilizar los instrumentos culturales, científicos y técnicos básicos para la resolución de problemas en su dimensión individual y social, con actitud creativa y trabajando en forma individual o en grupos.
- 5) Tener un conocimiento amplio de sí mismo, que favorezca su autoestima y autocrítica, así como su salud física y mental.
- 6) Reflexionar sobre lo que aprende, la forma en que aprende y los resultados que logra, para integrar estrategias de aprendizaje autónomo y capacidad de autoevaluación a su esquema intelectual.
- 7) Contar con una formación integral que le permita incorporarse a estudios superiores o en su caso al campo de trabajo, así como participar o apreciar diversas manifestaciones artísticas, culturales y deportivas.

## 1.2 La Biblioteca Escolar, su misión, visión y sus funciones.

A continuación se describe el **objetivo fundamental** que sustenta la creación y operación de los servicios bibliotecarios, lo que permitirá comprender la misión y visión de los mismos, éste es "...facilitar y promover el uso efectivo de las fuentes de información en todos sus formatos a través de los recursos necesarios para que los usuarios encuentren una respuesta satisfactoria en la búsqueda de cualquier dato o información" (UNESCO, 2009, p. 1). La biblioteca escolar proporciona los recursos bibliohemeragráficos, videos y demás, que son fundamentales para desenvolverse con éxito en la sociedad contemporánea, relacionados con la información y el conocimiento científico, asimismo dota a los estudiantes con los instrumentos que les permitirán aprender a lo largo de toda su vida y desarrollar su imaginación, haciendo posible que lleguen a ser ciudadanos responsables. La **Misión** de la biblioteca escolar es "...ofrecer servicios de aprendizaje, libros y otros recursos, a todos los miembros

de una comunidad escolar, para que desarrollen su pensamiento crítico y utilicen de manera eficaz la información en cualquier soporte y formato” (UNESCO, 2009, p. 1).

Las bibliotecas escolares están interrelacionadas con la amplia red de bibliotecas y de información, de acuerdo con los principios del Manifiesto de la UNESCO sobre la biblioteca pública. El **personal de la biblioteca** ayuda a utilizar los libros y otros recursos de información, los de conocimiento científico, los creativos, etc., tanto impresos como electrónicos, de acceso directo como de acceso remoto. Estos materiales complementan y enriquecen los libros, los materiales docentes y los métodos pedagógicos. Se ha demostrado que cuando los bibliotecarios y docentes trabajan en colaboración, los estudiantes mejoran la lectura y la escritura, el aprendizaje, la resolución de problemas y trabajan mejor con las tecnologías de la información y de la comunicación. Los servicios de la biblioteca escolar se deben dirigir por igual a todos los miembros de la comunidad escolar, sin distinción de edad, raza, sexo, religión, nacionalidad, lengua y situación social o profesional. Es preciso ofrecer servicios y materiales específicos para aquellos usuarios que por alguna razón, no puedan utilizar sus servicios y materiales habituales. El acceso a los servicios y a las colecciones deberá inspirarse en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas y no podrá estar sometido a ninguna forma de censura ideológica, política o religiosa, ni tampoco a presiones comerciales. Según Ferreira y Santos, bibliotecario es aquel que dirige una biblioteca, y biblioteca es una colección pública o privada de libros y documentos congéneres, para estudio, lectura y consulta, edificio o recinto donde se instala, muebles donde se guardan y/o se ordenan libros. (citado en Guaracy, 2006 p.75)

La biblioteca escolar es parte integrante del proceso educativo, las funciones que a continuación se describen son esenciales para la adquisición de la lectura, la escritura, las capacidades informativas y para el desarrollo de la educación, del aprendizaje y de la cultura. Estas **funciones** (UNESCO, 2009, p. 4) son el núcleo de los servicios esenciales que la biblioteca escolar debe ofrecer:

- Apoyar y facilitar la consecución de los objetivos del proyecto educativo del centro y de los programas de enseñanza.
- Crear y fomentar en los jóvenes, el hábito y el gusto de leer, de aprender y de utilizar las bibliotecas durante toda su vida.
- Ofrecer oportunidades de crear y utilizar la información para adquirir conocimientos, comprender, desarrollar la imaginación y entretenerse.
- Enseñar al alumnado las habilidades para evaluar y utilizar la información en cualquier soporte, formato o medio, teniendo en cuenta la sensibilidad por las formas de comunicación presentes en su comunidad.
- Proporcionar acceso a los recursos locales, regionales, nacionales y mundiales que permitan al alumnado ponerse en contacto con ideas, experiencias y opiniones diversas.
- Organizar actividades que favorezcan la toma de conciencia y la sensibilización cultural y social.
- Trabajar con el alumnado, el profesorado, la administración del centro y las familias para cumplir los objetivos del proyecto educativo del centro.
- Proclamar la idea de que la libertad intelectual y el acceso a la información son indispensables para adquirir una ciudadanía responsable y participativa en una democracia.
- Promover la lectura, así como también los recursos y los servicios de la biblioteca escolar dentro y fuera de la comunidad educativa.

Para cumplir estas funciones, la biblioteca escolar debe aplicar políticas para sus servicios, seleccionar y adquirir materiales, facilitar el acceso físico e intelectual a las fuentes de información adecuadas, proporcionar recursos didácticos y disponer de personal competente en cuanto a su formación y compromiso. La responsabilidad de la biblioteca recae en aquel miembro del equipo escolar cualificado profesionalmente para hacerse cargo de la planificación y funcionamiento de la biblioteca escolar, con la ayuda del personal de apoyo necesario. Este profesional trabajará con todos los miembros de la comunidad escolar y en contacto con la biblioteca pública y con otros centros. El papel del bibliotecario escolar variará en función del presupuesto, de los

Programas Educativos y de la metodología de los centros, dentro del marco legal y financiero establecido. Hay áreas de conocimiento que son fundamentales en la formación de los bibliotecarios escolares para aplicar y desarrollar servicios eficaces en la biblioteca escolar, estos son: la gestión de los recursos, de las bibliotecas, de la información y de la pedagogía pertinente.

En un entorno cada vez más conectado en red, los bibliotecarios escolares han de ser competentes en la planificación y la enseñanza de diferentes técnicas de utilización de la información, tanto con los docentes como con los estudiantes, por lo que deben mantenerse continuamente actualizados, buscando perfeccionar su formación. Para garantizar un funcionamiento efectivo y responsable:

- Es necesaria una política de la biblioteca escolar que defina sus objetivos, las prioridades y los servicios de la biblioteca en función del proyecto educativo.
- La biblioteca escolar se debe organizar y gestionar según los estándares profesionales.
- Los servicios de la biblioteca escolar deben ser accesibles a todos los miembros de la comunidad escolar y deben trabajar en el contexto de la comunidad local.

Es preciso asegurar la cooperación con el profesorado, los órganos de la Dirección del centro escolar, la administración de quien dependa, las familias, los otros bibliotecarios y profesionales de la información y las asociaciones de interés dentro de la comunidad.

### **1.2.1 Biblioteca del Colegio de Bachilleres Plantel no. 7 "Iztapalapa".**

Los antecedentes históricos relacionados con la oferta de los Servicios Bibliotecarios se describen a continuación. En el Colegio de Bachilleres existen tres tipos de Bibliotecas: la T7000 asignada a los planteles grandes, esto es, del Plantel no. 1 al 5, abiertas en el periodo de 1974 a 1978; la T5000 establecida para los planteles medianos, Plantel no. 7 al 16, abiertas en 1978 y la T2000 instituida para los Planteles nos. 17, 18 y 19 considerados como pequeños, abriendo sus puertas a

finales de 1978 y el no. 20 en el año de 1985. En las bibliotecas de los planteles dotados con "...Bibliotecas T5000 y T2000, el acervo bibliográfico se incrementa de manera paralela, el crecimiento finalmente es pobre y las colecciones permanecen incompletas; ...debiendo recurrir el personal de manera permanente a los donativos para hacer frente a algunas necesidades prioritarias, principalmente en el área de las capacitaciones" (CB, 2010, p. 6).

La Biblioteca del Plantel no. 7 se inauguró en enero de 1979, ésta pertenece a las denominadas T5000, esto es para un plantel de tamaño mediano, atendiendo actualmente a una población similar a la de un plantel grande e inicialmente contando con un acervo de plantel pequeño. Su adquisición inicial fue de 9,328 volúmenes. Los Responsables durante los años 1979-1986 fueron:

- Lic. Claudio Pérez Hernández.
- Lic. Gregorio Guerra Sánchez.
- Lic. Rocío Pérez Roldán.
- Lic. Marco Antonio Rodríguez Rodríguez.
- Lic. José R. Hernández Chamú.
- Lic. Eduardo Alcalde Alvarado.
- Lic. Leticia Ruíz Elizalde.

Las Bibliotecas de los Colegios de Bachilleres fueron concebidas desde sus orígenes como centros especialmente estructurados para el estudio y la investigación, que contribuyeran a cumplir la misión educativa de la institución, ésta es, "...formar ciudadanos con un proyecto de vida basado en competencias académicas, laborales y vocación profesional, con alta autoestima y compromiso consigo mismo, con su familia y la sociedad; mediante procesos educativos eficientes que con libertad y calidad propicien su inventiva, retención, comprensión y crítica; forjando hábitos de trabajo y principios éticos que normen su conducta para incorporarse productivamente a la sociedad y a la educación superior" (CB, 2003, p. 22). La distribución temática del acervo se ajusta a la bibliografía básica de los Programas de Estudio de las asignaturas comprendidas en el currículo básico del Plan de Estudios

de la institución y periódicamente se han incrementado las colecciones, diversificando sus servicios, incorporando la tecnología de la información, así como los programas de capacitación a su personal bibliotecario. Aunque de los veinte planteles, cada uno ha avanzado en la medida de sus posibilidades y no existe una homogenización, pues desde sus inicios cada una de las instituciones ya tenía sus propias carencias. En cuanto al material bibliohemerográfico y actividades, la Biblioteca del Plantel no. 7 cuenta con las siguientes:

- 1) **Básica.** Para considerarla como tal es necesario contar con un mínimo de cinco títulos básicos por asignatura y cinco ejemplares de cada título. Esta selección se integra conjuntamente con los Asesores y Jefes de Materia o con los profesores, quienes deben asesorar al alumno con el objetivo de hacer más diversificada las bibliografías.
- 2) **De Consulta.** Son aquellas obras que se utilizan para consultar un dato o un asunto breve, como: Directorios, Diccionarios, Enciclopedias, Anuarios, Almanaque<sup>1</sup>, etc. Su incorporación deberá ser desde el primer día y deberá constar de por lo menos: una Enciclopedia General, una de Ciencias Sociales, una de Historia Universal, una de México, una Enciclopedia de lenguajes, una de Sinónimos, una de inglés-español
- 3) **Complementaria.** Es aquella que se adquiere, cuando ya se tiene la Básica y que es necesaria, no se había adquirido por haber rebasado la cifra de cinco ejemplares y los anotados como complementarios en los programas.

**Obras de serie o colección.** Es necesario que se cuente con las obras de cultura universal más importantes. Existen diversos diccionarios sobre cada una y de todas las materias, enciclopedias de pintura, esculturas, obras de elevado costo.

**Organización de las colecciones.** Es importante contar con un acervo documental bien seleccionado, actualizado y suficiente en la biblioteca. Esta acción implica asignar a cada título el lugar que le corresponde en la estantería de acuerdo a los

---

<sup>1</sup> El almanaque es un calendario con indicaciones de todos los días del año, semanas, meses, santorales, etc. (Laurousse, 1994, p. 15).

contenidos relacionados con las materias, elaborando los juegos de tarjetas pertinentes una vez hecho el análisis de su contenido, por medio de la catalogación y la clasificación del material bibliográfico.

**Clasificación.** Es asignar a cada título y volumen una clave de acuerdo a un sistema, con el objetivo de ubicarlos por materia en la estantería, esto permitirá una recuperación oportuna.

**Catalogación.** Es la descripción en tarjetas de cada uno de los materiales documentales existentes en una biblioteca con anotación de datos que permitan identificar a cada título entre otros del mismo tema. La puntuación y el espaciamiento se deben de apegar a las Normas Angloamericanas.

**Inventario.** El objetivo principal de los inventarios en las bibliotecas es, generalmente conocer la cantidad y calidad de los materiales que forman el acervo; también la utilidad de los sistemas de préstamo, así como la funcionalidad y el mantenimiento del catálogo al Público para que, en base a sus resultados, se tomen las medidas adecuadas tendientes a mejorar la calidad de los servicios de la biblioteca.

Otro de los objetivos que podemos señalar es que la colección quedará sin errores al revisar tanto estantes, registros de préstamo, y el catálogo topográfico, así como también hacer correcciones en aquellos libros en los que, por alguna razón, se omitió la tarjeta o se les asigno un número de clasificación distinto.(CB, 2010, Instructivo.)

**Recursos humanos.** Los recursos humanos con los que cuenta la biblioteca en el turno matutino son un responsable, dos auxiliares y un fotocopador, en cuanto a recursos materiales contamos con un local, donde se ubica la biblioteca que cuenta con todos los recursos requeridos por la misma, para poder atender a la población que integra la comunidad del plantel. En cuanto al manejo de los recursos financieros, es la Subdirección de Bibliotecas, que se encuentra ubicada en la

Dirección General del Colegio de Bachilleres, la encargada de la compra del material bibliohemerográfico, de acuerdo con los Planes y Programas de Estudio, así como de los libros complementarios específicos para el nivel medio superior, acciones que se realizan con el propósito de brindar un servicio bibliotecario de calidad y de acuerdo con las exigencias de la sociedad actual.

### **1.3 Problematicación del tema.**

El problema más importante que se ha detectado durante la realización de las actividades diarias en la Biblioteca es la falta de organización, ya que el área no fue entregada oficialmente por lo que no se elaboró un acta en donde constarán las eficiencias y deficiencias de la operación, así como los activos recibidos, quedó trabajo pendiente que se ha ido solucionando conforme se requiere durante la operación misma. En la planeación del trabajo cotidiano se han tenido que contemplar todas las urgencias que se han presentado debido a las actividades que quedaron pendientes desde la gestión anterior, asimismo se tiene que considerar el hecho de que se está trabajando con personal sindicalizado que cuenta con derechos, como: permisos sindicales, días económicos, notas buenas etc., que implica la modificación de lo planeado en las actividades que se realizan en su área laboral, lo que genera modificaciones en lo planeado. Basándome en todos estos aspectos es que se ha decidido llevar a cabo una revisión de la asignación de actividades en el área, asimismo se retomará la propuesta teórica de la planeación táctica, ya que ésta nos apoya para la elaboración de las alternativas de solución a corto plazo, esto es en el nivel operativo, para no descuidar la calidad en el servicio.

A continuación se describen los objetivos que guiarán la elaboración de esta investigación.

El **objetivo general** planteado para este trabajo es la elaboración de medidas operativas que permitan darle una solución a las deficiencias detectadas en el servicio de Biblioteca del Colegio de Bachilleres (CB), Plantel no. 7 "Iztapalapa", en el turno matutino.

Los **objetivos específicos** que se plantean en esta investigación se describen a continuación:

- 1) Describir los antecedentes de creación del Colegio de Bachilleres, sus propósitos, misión y visión del mismo, como una institución.
- 2) Describir las funciones que se realizan en el área laboral en la que se desempeña la tesista.
- 3) Describir los antecedentes de creación de los servicios bibliotecarios que se ofertan en el Colegio de Bachilleres Plantel no. 7.
- 4) Identificar y describir las acciones de gestión que coadyuvan a realizar el trabajo con mejoras de calidad en los servicios.
- 5) Identificar y describir los servicios que oferta la biblioteca del Colegio de Bachilleres Plantel no. 7 "Iztapalapa".
- 6) Identificar y analizar la problemática que se presenta en cada uno de los servicios que ofrece la biblioteca del Colegio de Bachilleres Plantel no. 7.
- 7) Elaborar las medidas operativas que permitan resolver la problemática identificada en cada uno de los servicios que ofrece la biblioteca del Colegio de Bachilleres Plantel no. 7, turno matutino.
- 8) Elaborar las conclusiones obtenidas como resultado de esta investigación.

La descripción, análisis y propuesta de solución, en forma detallada, de cada uno de los problemas identificados en la operación de la Biblioteca del CB, plantel no. 7 "Iztapalapa", turno matutino se realiza en el tercer capítulo, como parte de la propuesta de solución de este trabajo.

#### 1.4 Análisis de la evaluación del servicio bibliotecario a través de la aplicación de un instrumento de recogida de datos a los usuarios.

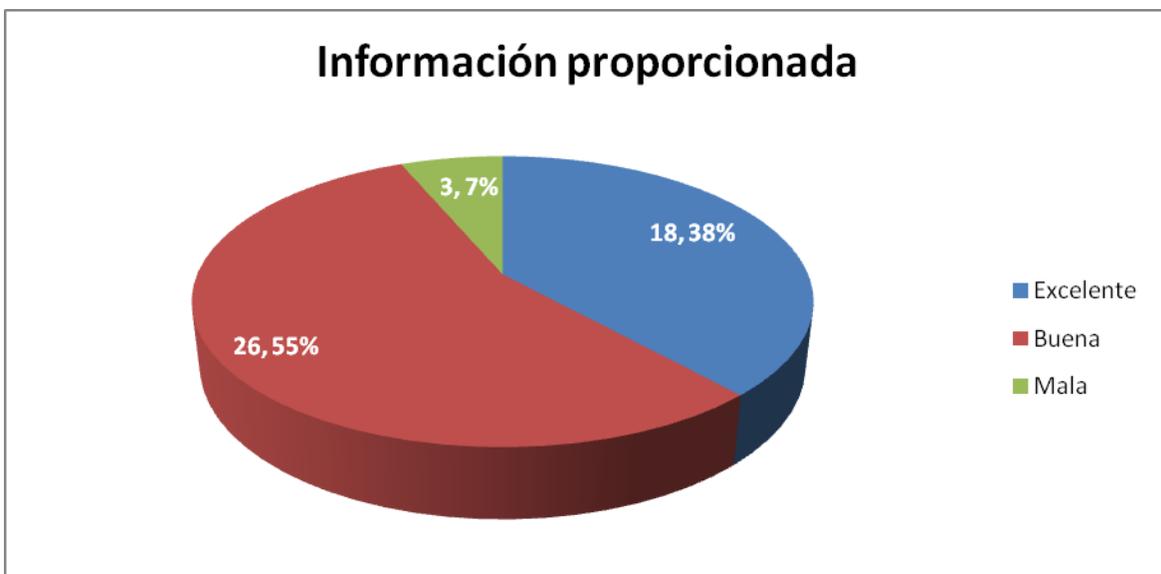
Para conocer la opinión de los usuarios con respecto a la calidad del servicio que presta la Biblioteca del Plantel "Iztapalapa", se aplicaron 47 cuestionarios (ver anexo no. 1). El instrumento utilizado contempla cinco aspectos predeterminados por la Secretaría de la Función Pública y es una obligación aplicarlos y enviar la información conseguida a la Subdirección de Apoyo Académico del Colegio de Bachilleres. A continuación se presenta el análisis de la información obtenida. Al respecto en la tabla no. 1 se listan los cinco diferentes aspectos relacionados con el servicio prestado por el personal de la biblioteca, evaluados con el formato mencionado.

Aspecto evaluado	Total	Excelente		Bueno		Malo	
Horario de atención	47	15	32%	28	60%	4	8%
Información proporcionada	47	18	39%	26	55%	3	6%
Instalaciones donde se recibió la atención	47	15	32%	26	55%	6	13%
Trato y atención recibida	47	27	58%	11	23%	9	19%
Tiempo de respuesta a su solicitud	47	16	34%	26	55%	5	11%

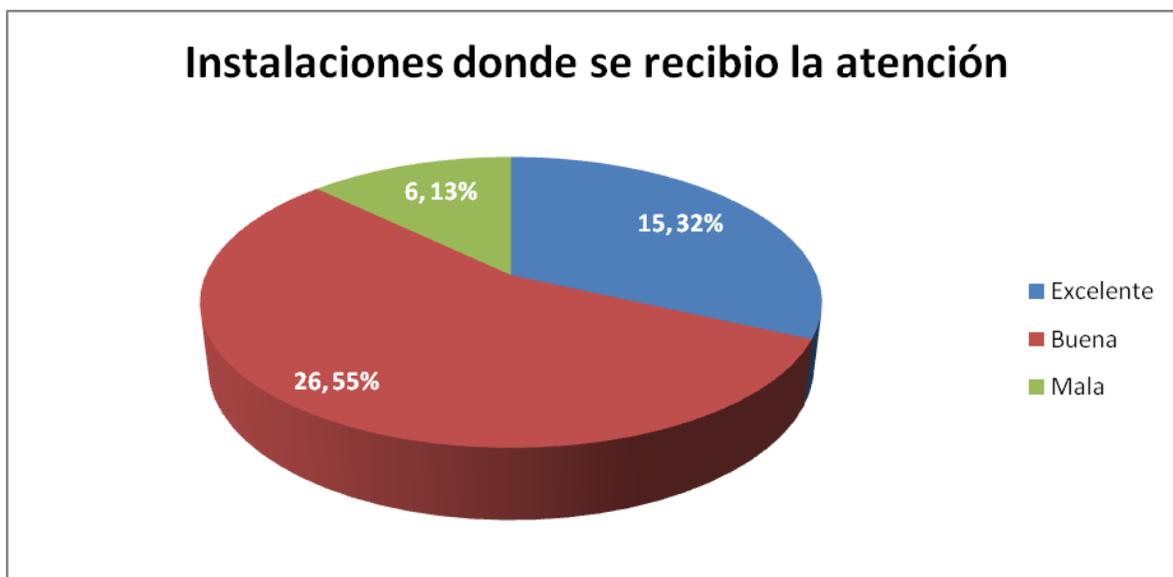
Con respecto al primer aspecto evaluado que es el **horario de atención** se obtuvieron los siguientes resultados: un 8% (4) de los usuarios expresa que no está de acuerdo con el horario de atención, pues ellos manifiestan que requieren realizar el préstamo externo e interno ininterrumpidamente durante todo el día, pues la existencia de horarios específicos para cada servicio los limita demasiado en la consulta del material bibliohemerográfico, asimismo manifiestan inconformidad en que se cierre el área en el cambio de turno. El 60% (28) de los alumnos que utilizan los servicios están conformes con los horarios asignados y el 32% (15) de ellos consideran que el horario de atención es excelente.



Con relación al segundo aspecto evaluado, esto es, la **información proporcionada** se tiene que el 6% (3) de los los usuarios manifiestan que la información proporcionada por el personal de la biblioteca no es la adecuada que ellos requieren para una eficiente utilización del servicio, el 55% (26) de ellos mencionan que la información recibida es buena, considerándola conveniente para sus fines, y el 39% (18 alumnos) señalan que es excelente.



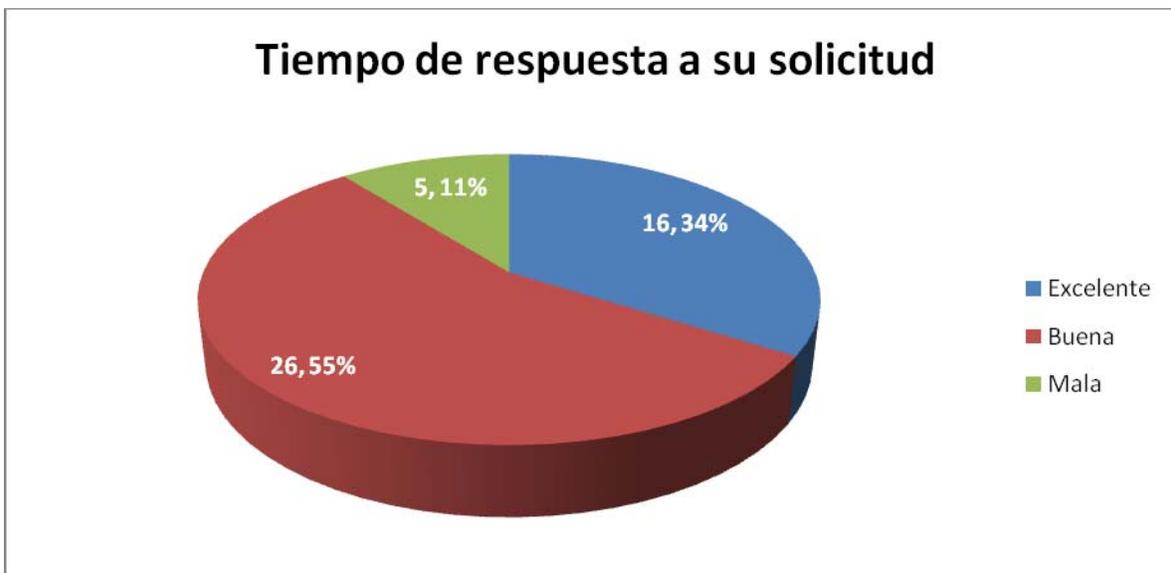
En cuanto al aspecto de las **instalaciones donde se recibió la atención** se obtuvieron los resultados siguientes: un 13% (6) de los usuarios mencionaron que es mala, esto es, el espacio asignado para la lectura y consulta de los textos es muy reducido, y que la mayoría de las ocasiones hace falta más mobiliario. También han manifestado que al ingresar los grupos que toman las asignaturas de Biología y las tutorías, en el salón que se adaptó en los invernaderos, lo hacen de forma muy ruidosa, interrumpiendo su concentración y ritmo de trabajo, asimismo señalan que la limpieza en el área no es la adecuada y que algunas veces se percibe sucia. El 55% (26) de ellos indican que es buena, esto es, que no se quejan de las incomodidades anteriores, sin embargo es necesario reconocer los inconvenientes mencionados. El 32% (15 alumnos) consideran que las instalaciones son excelentes, aún cuando el mismo personal de la biblioteca considera que no es así.



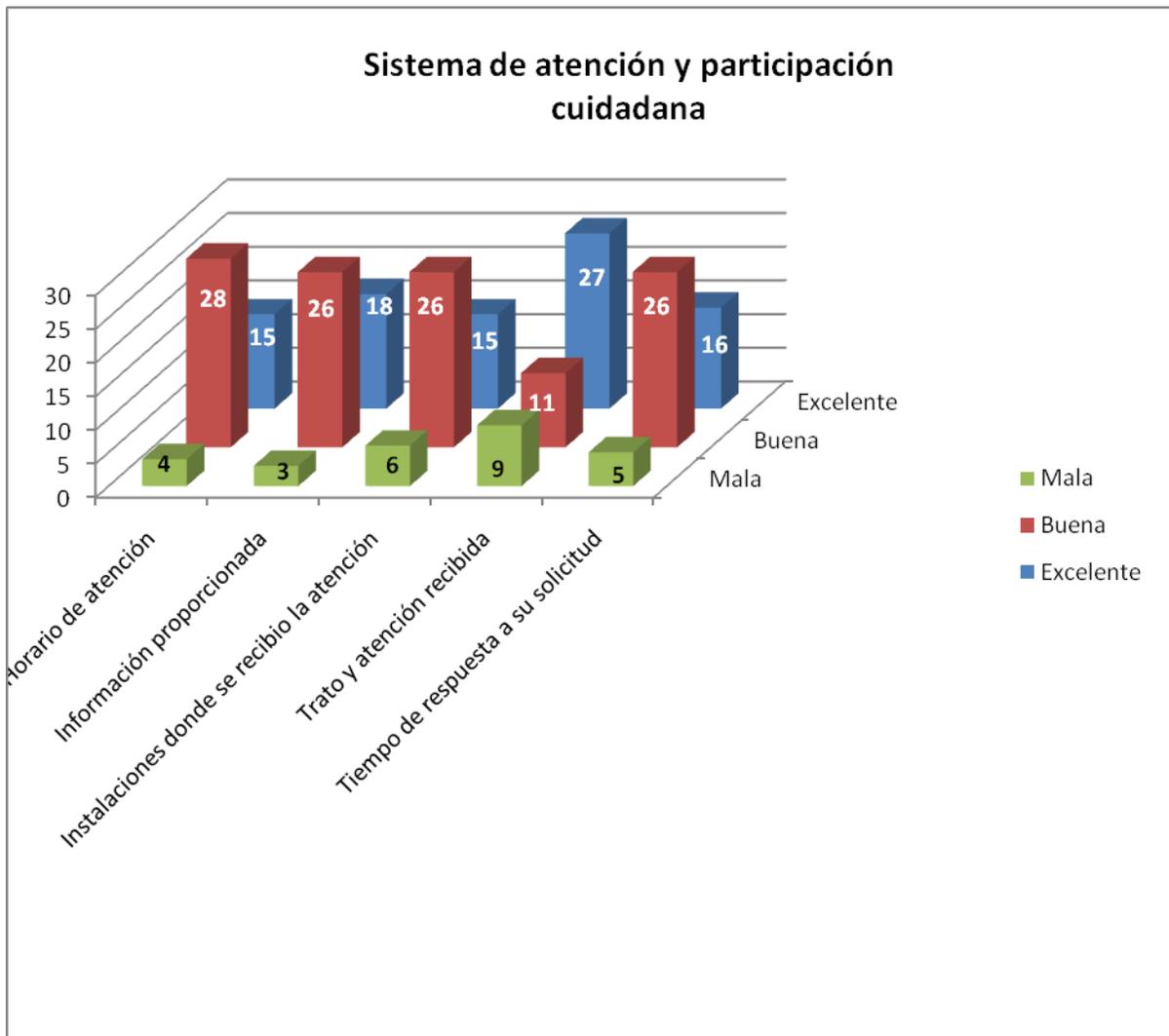
En lo referente al siguiente aspecto evaluado que es el **trato y atención recibida**, se tienen los siguientes resultados, el 19% (9) de los usuarios considera que son malos tanto el trato como la atención del personal, ya que falta respeto hacia los usuarios o el ánimo del personal no es el adecuado; el 23% (11) de ellos los considera como buenos y un 58% (27 alumnos) menciona que son excelentes.



Con respecto al **tiempo de respuesta a su solicitud**, el 11% (5) de los usuarios lo califican de malo, pues cuando la demanda del servicio es alta tienen que esperar para ser atendidos pues sólo somos tres empleados que atienden el servicio bibliotecario, la situación urgente que se presenta es que el personal es sindicalizado, por lo que cuando hay juntas del sindicato ellos se salen y el servicio lo atiendo yo o sea una sola persona.

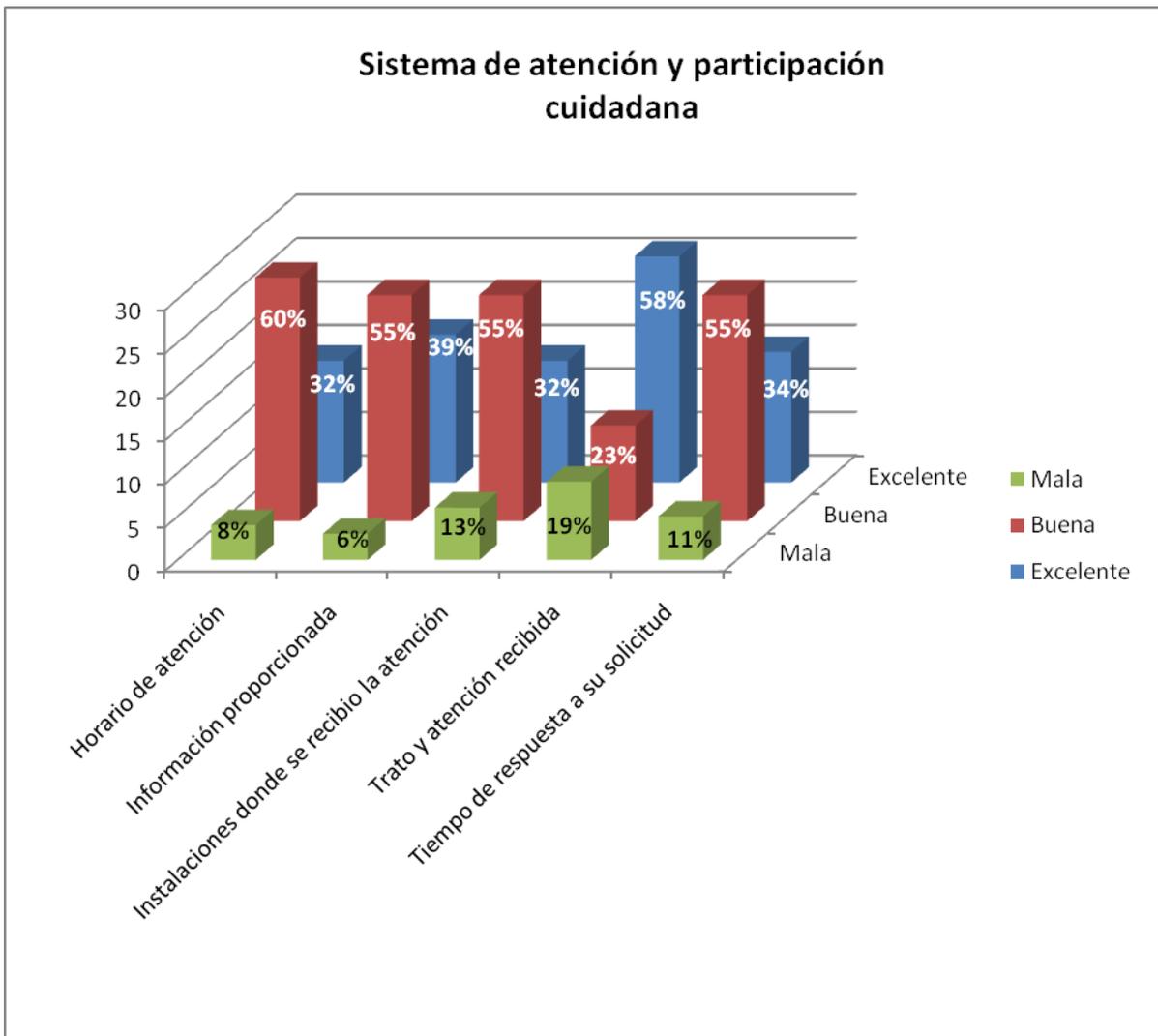


Se incluyen dos gráficas que muestran el número de incidencias y los porcentajes obtenidos en la aplicación de una escala likert de cada uno de los aspectos evaluados, estos son: horario de atención, información proporcionada (por los elementos que conforman la plantilla de personal de la biblioteca), instalaciones donde se recibió la atención, trato y atención recibida, y tiempo de respuesta a su solicitud, especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con las declaraciones planteadas, esto es, excelente, buena y mala.



Como se evidencia en ambas gráficas (con datos en números absolutos y relativos) que presentan los resultados obtenidos en todos los aspectos evaluados, se identifica

que los usuarios evalúan el servicio recibido como bueno y excelente con los porcentajes más altos. Sin embargo en los aspectos de las instalaciones donde se recibió la atención, trato y atención recibida y tiempo de respuesta a su solicitud, se determinan porcentajes del 13% (6 usuarios), 19% (9 usuarios) y 11% (5 usuarios) respectivamente, que califican dichos aspectos de malos, según la escala propuesta. Se considera conveniente investigar más al respecto incluyendo un espacio de comentarios o sugerencias en un próximo instrumento a aplicar para tener la posibilidad de recibir la opinión y propuestas de los alumnos, al respecto.



## **Capítulo II. La Administración Educativa, sus funciones y la Planeación Estratégica.**

### **2.1 Planeación.**

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los "...principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y de números, necesarias para su realización" (Reyes Ponce, 1983, p. 165), asimismo Laris Casillas (1992, p. 50) define que la planeación "...es la determinación de lo que va hacerse, incluyendo decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas y objetivos, redacción de programas y determinación de métodos específicos y procedimientos". Al respecto Rue y col. (1985, p. 94) mencionan que la planeación es "...el proceso para decidir qué objetivos perseguir durante un período futuro y qué hacer, con objeto de lograr esos objetivos". Se puede decir que la planeación es la definición de los objetivos, la ordenación de los recursos materiales y humanos, la determinación de los métodos y las formas de organización, el establecimiento de medidas de tiempo, cantidad y calidad, la localización espacial de las actividades y otras especificaciones necesarias para guiar coherentemente la conducta del equipo de trabajo. Así se considera que cuando en una biblioteca se implementa la planeación se deberá:

- 1) Seleccionar y definir sus objetivos y funciones.
- 2) Determinar los programas necesarios para cumplir su función.
- 3) Desarrollar planes escalonados para alcanzar sustancialmente sus objetivos.

La planeación es una función que debe promocionar el Jefe de la biblioteca entre su personal para que también ellos se comprometan a implementarla, el descuidarla trae graves consecuencias en la prestación de sus servicios. Las características de dicha planeación (Laris Casillas, 1992, p. 56) se mencionan a continuación:

- a) En su elaboración deberá participar todo el personal.
- b) Comienza hoy y se proyecta hacia el futuro.

- c) Debe ser ordenada.
- d) La planeación eficaz debe fijar objetivos, programas, responsabilidades y relaciones definidas.
- e) Es dinámica.
- f) Debe orientarse hacia la acción.

El propósito y la naturaleza de la planeación (Laris Casillas, 1992, p. 56) pueden ser resumidos en los siguientes:

- 1) Propósito de la contribución al objetivo. Todo plan y los que de él se deriven han de contribuir positivamente a conseguir los objetivos del grupo.
- 2) Propósito de la eficiencia de los planes. Un plan es eficiente, si cuando se le pone en práctica da lugar a la consecución de los objetivos, con un mínimo de consecuencias imprevistas y con resultados mayores a los costos.
- 3) Propósito de primacía de la planeación. La planeación es el requisito primario para llevar a cabo las funciones que comprende la administración, éstas son: la de organización, dirección y control (supervisión y evaluación) de la biblioteca.
- 4) Propósito de carácter extensivo de la planeación. La planeación es función de todos los miembros de la biblioteca.

Planear es una actividad de reflexión, tan importante como las acciones que se realizan (el hacer) sustentada en las siguientes características (Chiavenato, 2001b, p. 43):

- 1) Eficiencia, obra de orden, no puede venir de la improvisación.
- 2) Así como en la parte dinámica, lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear. Si administrar es hacer a través de otros, es necesario primero hacer planes acerca de la forma en cómo esa acción habrá de coordinarse.
- 3) El objetivo (señalado en la previsión) sería infructuoso, si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegra y eficazmente: lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.

- 4) Todo plan tiende a ser económico, desgraciadamente no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo que por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.
- 5) Todo control (supervisión y evaluación) es imposible si no se compara con un plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.

Los principios (Chiavenato, 2001b, p. 55) que se deben considerar durante este proceso reflexivo son los siguientes:

- a) El principio de la precisión. Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.
- b) El principio de la flexibilidad. Dentro de la precisión -establecida en el principio anterior- todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.
- c) El principio de la unidad. Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función y todos los que se aplican en la organización deben estar de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un sólo plan general.

### **2.1.1 Planeación Estratégica.**

Al hablar de Planeación Estratégica se retoma un doble criterio, esto es, el de la eficacia como la habilidad para hacer las cosas correctas y el de la eficiencia, es decir, la habilidad para hacerlas correctamente. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos básicos de la planeación: establecer las metas correctas y después elegir los medios adecuados para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para la implementación de la Administración. El término siguiente que se debe considerar es la **Estrategia**, el diccionario de Administración y Finanzas (1989, p. 79) la define como "...el conjunto de líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una Organización".

Chandler (citado en Ansoff, 1990, p. 39) la considera como "...la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos". La organización se describe según se escojan sus metas, se identifiquen los cursos de acción o estrategias que mejor le permitan cumplir sus metas y se distribuyan los recursos en la debida forma.

De manera similar, Quinn (1995, p. 45) ha definido a la **estrategia** como "...un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa". La planeación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes, realizar un mapa de las probables decisiones futuras de una organización o diseñar una ruta de acción específica para el futuro. En ambos casos nos enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuaremos de manera conveniente para cumplir nuestros propósitos fundamentales. Al final las dos dimensiones se vinculan determinadas por el objetivo que elige la organización, las cuales influirán en las personas y viceversa. En general, se trata de la interacción entre el entorno y el aspecto interno de los sujetos y la habilidad de éstos para actuar de manera proactiva configurando estrategias que coadyuven en el aprovechamiento de las fortalezas internas y las oportunidades externas de la organización. Se considera que las tres cosas en que debe concentrarse la atención de un Directivo son:

1. Analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído.
2. Realizar un estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos.
3. Realizar un estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, prepararse bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que represente un peligro para la organización.

Ansoff (1990) identifica la aparición de la planeación estratégica con la década de los 60's y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern (citados en Ansoff, 1990, p. 31) en su obra <la teoría del juego>, quienes mencionan que ésta es "...una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta". La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Es en esa época que las primeras organizaciones de producción de servicios y productos empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente; estas situaciones, que llegaron a ser conocidas como problemas estratégicos, se percibieron entonces como originados por un desajuste técnico y económico entre los productos de la firma por un lado y las demandas del mercado por el otro. Se vio que la solución radicaba en la planeación estratégica, que consistía en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la organización y de la selección de un compromiso (estratégico) entre los dos que mejor satisficieran los objetivos de ésta. Una vez escogida la estrategia, la parte crítica de la solución habría sido conseguida y la organización podía proceder a implementarla.

En 1954, Drucker (1976, p. 57) mencionó que "...la estrategia requiere que los Directivos analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, ...saber qué recursos tiene la empresa y cuáles debería tener". En 1962, Chandler (citado en Ansoff, 1990, p. 62) comentó que la estrategia es el elemento que permite determinar "...las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas"; posteriormente, Mintzberg (1999, p. 26) señaló que ésta es "...el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo", en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la organización, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que dicha organización ha hecho y en la realidad está haciendo. Esta concepción

enfatisa la acción, esto es, se considera que las organizaciones tienen una estrategia aún cuando no hagan planes. La definición de Planeación estratégica se debe describir desde varios puntos de vista, tales como:

- El porvenir de las decisiones actuales.
- El Proceso.
- La Filosofía.
- La Estructura.

Con respecto al **porvenir de las decisiones actuales**, la Planeación Estratégica observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. Relacionado con los **Procesos**, la planeación estratégica se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación exitosa de las estrategias, este proceso es continuo tomando en cuenta los cambios en el ambiente. Tocante a la **Filosofía**, se considera que la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente, como una parte integral de la dirección. Concerniente a la **Estructura**, se retoman tres tipos de planes, como son: los estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. Ackoff (2001, p. 11) menciona que no planear "...bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es".

Durante los últimos treinta años, en los países industrializados, la planeación corporativa ha tenido que ver con hechos determinantes del cambio. Como resultado desde su generalizada introducción en los sesentas, el estilo de la Planeación Estratégica ha pasado por varias fases. En la década de los 60's, la planeación se aplicó para un período de estabilidad y crecimiento; en la de los 70's, fue una planeación para empresas en situación de ataque; a principios de los 80's se utilizó

una planeación para recortes y racionalización y durante los noventas, la planeación se implementó para lograr a) un crecimiento rentable, b) una desnormalización y privatización y c) unos mercados mundiales. Los principales aspectos de los estilos de planeación estratégica dados en las últimas décadas, son los siguientes:

1. Proyecciones a Largo Plazo.
2. Presupuestos a cinco años.
3. Presupuestos Operativos detallados.
4. Estrategias para el crecimiento y la diversificación, esto es, Estrategias explícitas.
5. Divisiones en unidades empresariales estratégicas.
6. Elaboración y puesta en marcha de la Estrategia.
7. Liderazgo visible ejercido por la alta Gerencia.
8. Compromiso de los funcionarios a todos los niveles.
9. Planeación de fuerza laboral.
10. Presupuestación del programa.
11. Planeación de escenarios.
12. Evaluación de impacto ambiental.
13. Presupuestación base cero.
14. Filosofías y objetivos empresariales explícitos.
15. Programas de mejoramiento a la calidad.
16. Bases de datos internas y externas.
17. Formación de Liderazgo.
18. Benchmarking.

Chandler (citado en Ansoff, 1990, p. 40) definió la **estrategia** de una empresa como "...la determinación de metas y objetivos a largo plazo; ...la adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos; ...la asignación de recursos para alcanzar las metas; ...como todas las teorías responden al contexto específico en que se desarrollan, reflejan la percepción de los diferentes autores sobre la transformación de la realidad, ...así el pensamiento estratégico ha evolucionado a la par del

desarrollo del macroentorno y de las organizaciones empresariales"; en 1978, Schandel y Hofer (citado en Ansoff, 1990, p. 42) describieron el proceso de la administración estratégica compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

El análisis comprende básicamente el establecimiento de metas y estrategias, mientras que la implementación es la ejecución y el control. Una interpretación conceptual más reciente tiene como contexto el turbulento ambiente competitivo y altas velocidades en los cambios, por lo que la Planeación Estratégica hoy día, se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo, el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo, mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar, hasta crear, las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas. Sin embargo, la Planeación Estratégica no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial consensado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización. Una conceptualización precisa la propone el Banco Interamericano de Desarrollo, éste menciona que "...planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada; tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación".

Para otros autores, la Planeación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación. Al respecto, Taylor (citado en Chiavenato, 2001b) manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador las llevaba a cabo. Así, la investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien

y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos origina una mayor competencia.

La Planeación Estratégica se convierte en un sistema gerencial que desplaza el énfasis del "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planeación Estratégica se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico. Años más tarde, en 1978, Schandel y Hofer (citados en Chiavenato, 2001a) escribieron sobre la Administración Estratégica, describiéndola como el proceso integrado de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico. El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente. Así, se identificaron tres etapas en esta evolución:

1. La del portafolio de Inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u ordeñados.
2. La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) dentro de la industria.
3. La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN)

en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas (Análisis FODA).

David (2008) menciona que la planeación estratégica puede definirse como un "...enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización", así el concepto que se maneja en la actualidad define a la planeación estratégica como el proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzar dicha visión a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel competitivo, además supone la participación activa de los actores organizacionales, obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su constante revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y preventivo. La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el Directivo. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una organización tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. La Planeación Estratégica es una herramienta que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. Sallenave (citado en Ansoff, 1990, p. 44) afirma que "...la Planeación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus

acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". La Planeación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La expresión Planeación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos); es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de Directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que fuerzan el desarrollo de un plan estratégico para la empresa. Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

La planeación estratégica no es sólo una herramienta clave para el Directivo, implica necesariamente un proceso interactivo de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente, esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planeación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización. La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos,

generalmente es una planeación global a largo plazo.

La Planeación Estratégica incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización debe alcanzar; es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias. Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica; trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomará la dirección; es identificar y llevar a la práctica los objetivos a Largo Plazo de la organización. La Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Kotler y col., 1996). La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa (Koontz y col., 2000). La planeación estratégica tiene como función:

- Orientar a la organización hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), esto es, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad (para lo cual deberá) precisar la misión de la organización.

- Definir sus objetivos.
- Elaborar sus estrategias de desarrollo, y
- Velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados. La cartera de productos/mercados de una organización son el qué y para quién que ella ofrece, o sea, todos los productos y servicios que vende a sus clientes o segmentos concretos de estos en el mercado.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién los llevará a cabo y qué se hará con los resultados. La Planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida. Para la mayoría de las organizaciones, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron dichos planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes debieran cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la Dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes

fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición, la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía. Por supuesto que existen numerosas características más de la planeación estratégica, pero es importante comentar brevemente lo que no es la planeación estratégica. La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento.

La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento. Por supuesto que una vez tomadas, pueden tener consecuencias irrevocables a largo plazo; no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra etc., ésta va más allá de pronósticos actuales de productos y mercados presentes, y formula preguntas mucho más fundamentales, tales como ¿tenemos el negocio adecuado?, ¿cuáles son nuestros objetivos básicos?, ¿cuándo serán obsoletos nuestros productos actuales?, ¿están aumentando o disminuyendo nuestros mercados? Para la mayoría de la empresa existe una brecha entre un pronóstico objetivo de las ventas y utilidades presentes y los deseos de la alta dirección en cuanto a las mismas. Esta brecha puede ser eliminada mediante la planeación estratégica.

**La Importancia de la Planeación.** Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos, podría ser que ni siquiera tengan una

idea clara de qué es lo que necesitan organizar, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan, asimismo los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio útil; con frecuencia los planes erróneos afectan la salud de toda la organización. Con respecto a las bases para la elaboración de este ejercicio, se tiene que el término Premisas significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado. Las premisas están divididas en dos tipos: el plan para planear y la información sustancial necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. Esta guía debe estar incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general. La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada "análisis de situación", pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación; por ejemplo: evaluación corporativa, análisis de posición, evaluación de la posición actual y premisas de planeación. Ninguna organización, no importando que tan grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por esto que cada organización debe identificar aquellos elementos pasados, presentes y futuros, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

Para las organizaciones más grandes es importante en su ejercicio de planeación estratégica, saber cuáles son los intereses de sus principales elementos y cómo se

espera que cambien. Para una compañía muy pequeña el enfoque puede ser, por completo, el interés de los accionistas, pero para una empresa grande otros intereses deben ser reconocidos. Los directores y empleados de las organizaciones tienen intereses que también deben ser apreciados y considerados en el proceso de planeación. Especialmente importante son los de los altos Directivos que provienen de sus sistemas de valores y los cuales son premisas fundamentales para cualquier sistema de planeación estratégica.

En la base de datos debe incluirse la información acerca del desempeño pasado, la situación actual y el futuro. Esta información es esencial para ayudar a aquellos encargados de la planeación, para identificar los cursos de acción alternativos y para evaluarlos adecuadamente. Existen diferentes tipos de información pasada recopilada, como: los informes de las ventas realizadas, las utilidades, el rendimiento sobre inversiones, la participación en el mercado, la productividad de los empleados, las relaciones públicas y la capacidad para desarrollar un producto. Además, la información acerca de la situación actual incluiría asuntos tales como: la capacidad directiva, las habilidades de los empleados, la competencia, la imagen corporativa, las demandas sociales a la organización, los intereses de los principales clientes y la aceptación del producto. La información acerca del futuro abarcaría: los pronósticos de los mercados, las ventas, las tendencias económicas seleccionadas, la competencia, la tecnología y otras tendencias de interés particular para la organización, como por ejemplo: la población, los problemas internacionales y los reglamentos gubernamentales.

Las oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades son fundamentales en la planeación. Un propósito principal de la planeación estratégica consiste en descubrir las oportunidades y los peligros futuros para elaborar planes, ya sea para explotarlos o evitarlos. Asimismo, el análisis de estas oportunidades, peligros y potencialidades es un paso crítico en el proceso de la planeación. El examinar correctamente las oportunidades y los peligros futuros de una empresa y relacionarlos en un estudio

imparcial con las potencialidades y debilidades de la misma, representa una enorme ventaja. El siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programa.

**Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos**, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero. En esta parte de la planeación nos dedicamos a los fines más importantes y fundamentales buscados por una organización y a los enfoques principales para lograrlos. El asunto a tratar incluye cualquier tipo de actividad importante y de interés para dicha organización, por ejemplo: las utilidades, los gastos capitales, la participación en el mercado, la organización, los precios, la producción, la mercadotecnia, las finanzas, las relaciones públicas, el personal, las capacidades tecnológicas, el mejoramiento del producto, la investigación y las actividades políticas, entre otros.

A diferencia para la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se retoma depende de los deseos de los Directivos en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la organización en un momento preciso. La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la organización a largo plazo. El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las organizaciones más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las organizaciones que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años. En la mayoría de los sistemas de planeación, la programación a mediano plazo sigue un formato fijo.

Por supuesto, el siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras no existe la misma similitud. Los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

**Descripción de las funciones que comprende la planeación estratégica.** La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Cualquier organización que no cuente con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación, se expone a un desastre inevitable. Algunos directivos tienen conceptos muy distorsionados de ésta y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún beneficio y algunos más ignoran las potencialidades del proceso, tanto para ellos como para sus empresas, también existen quienes tienen cierto conocimiento, aunque no lo suficiente para convencerse que deben implementarla. Este trabajo pretende proporcionar un entendimiento razonable, claro, concreto, pragmático e integral de lo que significa la planeación estratégica en sí y cómo organizarse para su implantación.

La **Planeación Estratégica** "...consiste en seleccionar medios, objetivos y metas a largo plazo" (Rodríguez Valencia, 2001, p. 22); "...son los planes que abarcan a toda la organización, establecen los objetivos generales y posicionan a una organización en función de su ambiente" (Robbins y col., 2000, p. 214); "...es el conjunto de planes que lleva a cabo una empresa con el fin de alcanzar los objetivos que se ha propuesto" (Chávez, 2003, p. 15). Asimismo, Reyes Ponce (2002, p. 244) menciona que la planeación consiste en "...fijar el curso concreto de la acción, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y números necesarios para

su realización". Al respecto Chiavenato (2001b, p. 130) señala que "...la estrategia es puesta en marcha mediante la acción empresarial, que para ser eficaz necesita planearse, organizarse, dirigirse y controlarse; ...la planeación, la organización, la dirección y el control constituyen las etapas de la Administración Educativa".

La esencia de la Planeación Estratégica es proporcionar los medios para la identificación de las oportunidades y amenazas que surgen en un futuro, de las cuales es necesario realizar un análisis sustentado en la información que debe proporcionar la misma organización, para que la toma de decisiones sea lo más acertada posible y coadyuve en la óptima utilización de las oportunidades, superando y eliminando los peligros futuros. Por medio de su aplicación se pueden establecer las metas, definir las estrategias y las políticas para lograrlas, así también es imprescindible desarrollar e implementar planes detallados para que se puedan alcanzar los objetivos propuestos. La planeación es un proceso continuo, que debe ser apoyado por acciones apropiadas cuando sea necesario, asimismo ésta tiene la finalidad de producir cambios.

**La Planeación Operativa.** La Planeación Operativa consiste en "...seleccionar los medios para perseguir las metas fijadas a corto plazo" (Rodríguez Valencia, 2001, p. 22); "...son los planes en los que se especifican los detalles acerca de la forma en la que los objetivos tendrán que ser alcanzados" (Robbins y col., 2000, p. 214); esta planeación se aplica como su nombre lo dice en el nivel operativo, esto es, con los empleados, este es el último nivel de la organización, donde se lleva a cabo la operación misma; mediante el cual se puede detallar la forma en la cual se deben de alcanzar las metas. Los planes operativos son heterogéneos y diversos, pueden relacionarse con los recursos, los procedimientos, los tiempos y el comportamiento. El encargado del área es el responsable de la ejecución de estos planes, tiene el beneficio de fomentar la participación del personal para que se establezcan dichas metas, también disminuye el grado de incertidumbre y permite calcular la rentabilidad del plan, convirtiéndolo en un medio para evaluar los resultados de la

organización.

**Herramientas que propone la Planeación Estratégica para realizar el análisis de la Organización.** En este apartado se va a trabajar lo relacionado con la organización administrativa, para iniciar se van a identificar las características de la organización (Hernández, 2002, p. 360), para que éstas sirvan de sustento para determinar la **misión y la visión**, así se tiene que dichas **características de la organización** son las siguientes:

- Persigue retribución por los bienes o servicios que presta.
- Es una unidad jurídica.
- Opera conforme a leyes vigentes (fiscales, laborales, ecológicas, de salud, entre otras).
- Se deben fijar objetivos para su operación.
- Es una unidad económica.
- La negociación es la base de su vida, compra y vende.
- Integra y organiza recursos, propios y/o ajenos.
- Se vale de la administración para operar un sistema propio.
- Corre riesgos.
- Investiga el mejoramiento de sus productos, sus procesos y sus servicios.

Una definición que integra todos estos elementos es la siguiente, es un "...organismo social con vida jurídica propia, que opera conforme a las leyes vigentes, organizada de acuerdo a conocimientos de propiedad pública y con una tecnología propia o legalmente autorizada para elaborar productos u ofrecer servicios con el fin de cubrir determinadas necesidades o cumplir determinados propósitos, obtener una retribución que le permita recuperar sus costos, para canalizar recursos en el mejoramiento continuo de sus procesos, sus servicios y de su personal (capacitación)" (Hernández, 2002, p. 361). Los propósitos de inversión son:

- Mantener el capital a valor presente.
- Reinvertir en el crecimiento de la organización.

Los Propósitos de operación (Hernández, 2002, p. 362):

- Investigar las necesidades del mercado para **crear productos y servicios competitivos.**
- **Mantener sus procesos con mejora continua.**
- Pagar a los empleados los servicios prestados.
- **Desarrollar habilidades de trabajo en su personal.**
- **Crecimiento moral y técnico de sus empleados.**

La organización tiene los siguientes **propósitos sociales** (Hernández, 2002, p. 362):

- **Satisfacer las necesidades de los consumidores o usuarios.**
- Proporcionar empleo.
- Pagar impuestos.
- Cubrir, mediante organismos públicos o privados, la seguridad social.
- Proteger la ecología.

Los propósitos antes señalados, se expresan por medio de la **misión** de las organizaciones, ésta es la "...razón de ser de un organismo social; es la justificación de su existencia, fundamentalmente social" (Hernández, 2002, p. 362). En relación a la misión, Picazo Manríquez y Martínez Villegas (citados en Hernández, 2002, p. 362) nos dicen que los requisitos mínimos para formular la misión son:

1. Definir lo que es y hace la empresa y lo que aspira ser.
2. Definir el producto o servicio en términos del valor o beneficio que proporciona al cliente o usuario.
3. **Precisar y destacar el concepto de servicio hacia el cliente.**

4. Incluir los principales rasgos distintivos de la organización.
5. Formular el enunciado desde la perspectiva de su receptor primario, que es el personal de la empresa, para que cumpla con su propósito comunicativo.

Corona (2003, p. 1) menciona que es "...el punto de partida del sistema de la planeación estratégica; ...con base en ella es posible construir la plataforma que dará cuerpo y armonía a su instrumentación"; Chiavenato (2001, p. 50) comenta que "...la definición de la misión organizacional busca ampliar horizontes y fronteras de acción". Con respecto a la **visión**, Hernández (2002, p. 363) considera que ésta depende del éxito de las actividades realizadas, depende de la cosmovisión de la organización, de sus directivos, "...de su fundador que vio profundamente, a través del tiempo y el espacio, una oportunidad de negocio y de servir a la sociedad, y que supo involucrar a un grupo humano en una visión de negocios". Barker (citado en Hernández, 2002, p. 363), dice que "...cuando hay una visión comunitaria se logran resultados enriquecidos por la toma de decisiones orientadas por la visión de la organización", este autor explica las características de la visión del siguiente modo:

- Siempre la genera un líder (director o gerente) y no la masa.
- Debe lograr involucrar y comprometer a los seguidores (empleados).
- Debe ser amplia y de largo alcance.
- Debe ser positiva (congruente con los valores del personal) e inspiradora.

Considera que una visión estratégica es de importancia crítica para el éxito de la organización y propone que los directivos deben trabajar en conjunto y tener una visión estratégica clara y funcional, además señala que éstos deben tener una comprensión objetiva de la visión y la capacidad para comunicarla con efectividad, a cada miembro de la organización. Corona (2003, p. 1) comenta que "...hace más de doscientos años Antonio Stradivarius nos regaló una frase que identifica y percibe con precisión lo que es el verdadero sentido del concepto de visión, él dijo que haciendo referencia a una serie de sonidos que habían quedado impregnados en su

mente imaginados a través de la perfecta ejecución de un violín: Dios, permite que mis manos puedan construir lo que mis ojos y oídos quieren ver y escuchar"; Chiavenato (2001b, p. 50) menciona que la visión es la "...imagen que la organización define, es decir, lo que pretende ser".

Con respecto a las **Estrategias**, Hernández (2002, p. 412) las define como "...los planes de acción a gran escala para interactuar con el medio ambiente, con el fin de alcanzar los objetivos y metas de largo plazo". El siguiente punto son las **Políticas**, así se tiene que Hernández (2002, p. 416) considera que son las "...guías generales de acción", asimismo Chiavenato (2001a, p. 230) menciona que la "...ubicación de los **objetivos** o intenciones de la organización como guías orientadoras de la acción administrativa, proporcionan marcos o limitaciones flexibles y elásticos para demarcar las áreas en que deberá desarrollarse la acción administrativa, son genéricas y utilizan verbos como mantener, seguir, usar, proveer, ayudar; ...son comunes a las políticas de recursos humanos (cómo tratar a los empleados de la organización), las políticas de ventas (cómo tratar a la clientela), las políticas de precios (cómo manejar los precios frente al mercado)".

Koontz y col. (2001, p. 76) señala que las "...**políticas** también son planes, pues son afirmaciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento durante la toma de decisiones". Las **políticas** revelan las intenciones del gerente para los periodos futuros y se determinan antes de la necesidad de tales intenciones, son guías generales en su uso y definen el área en la cual se van a tomar decisiones, pero no indican la decisión. Las políticas señalan la dirección general determinada que se debe seguir y las áreas, manteniéndose dentro de esos límites predeterminados, pero con libertad para decidir dentro de las áreas estipuladas, el trabajo del gerente se ejecuta de acuerdo con la planeación general de la empresa y se definen de la siguiente manera "...una política es una guía general verbal o escrita que establece los límites que proporciona la Dirección y los límites generales dentro de los cuales tendrá lugar la acción administrativa". Respecto a los **Objetivos**, Hernández (2002, p. 415) señala que éstos se consideran como un "...punto

concreto, medible y evaluable al que se desea llegar en un tiempo determinado”.

A continuación se retoma la propuesta de Hernández (2002) relacionada con el aspecto de la Calidad del Servicio en la organización, la cual contempla aspectos muy puntuales relacionados con el trato al usuario o cliente. Al respecto se considera que durante mucho tiempo se ha pensado que la calidad es una particularidad exclusiva de los productos tangibles o bien de los servicios básicos que oferta una organización, inclusive se clasificaba a las entidades económicas como de producción o de servicios, así en las primeras, las de producción, se mencionaba que era suficiente que los productos tuvieran cero defectos y así se satisfacía al cliente; sin embargo, posteriormente y con la alta competencia del comercio mundial, estas organizaciones tuvieron que generar toda una ingeniería de servicios para darle a sus productos valores agregados y atender con servicios adicionales a los clientes, por ejemplo, asesorando al usuario sobre las características del producto y dando algo más sin el incremento en el precio, cuidando la cortesía y todos los momentos de contacto con el cliente, lo que llamamos <Momentos de Verdad>.

Aunque la <Ingeniería de Servicio> se implementó para las industrias o productoras de bienes intangibles, fundamentalmente de la industria turística (transportes aéreo-terrestre, alimentos y hoteles), ésta ha ampliado su cobertura para la comercialización de los bienes manufacturados. Albretch (citado en Hernández, 2002, pp. 376-377) menciona que los **momentos de verdad** son los siguientes:

1. Saludar al cliente de forma inmediata.
2. Dar al cliente la atención total.
3. Hacer que los primeros treinta segundos cuenten.
4. Ser natural ante el cliente, no ser falso ni mecánico.
5. Demostrar energía y cordialidad.
6. Ser el asesor del cliente.
7. Usar el sentido común, analícelo.

8. Ajustar las reglas, no infringirlas.
9. Hacer que los últimos treinta segundos cuenten.
10. Mantenerse firme y cuidarse a sí mismo.

También señala que puede haber momentos de verdad de dos tipos:

- a) **Momentos estelares.** Momentos de verdad en el que surge la dedicación, la creatividad para servir al usuario y satisfacer sus necesidades y expectativas.
- b) **Momentos amargos.** Son momentos de verdad manejados de manera incorrecta en que falla uno o más elementos del triángulo del servicio.

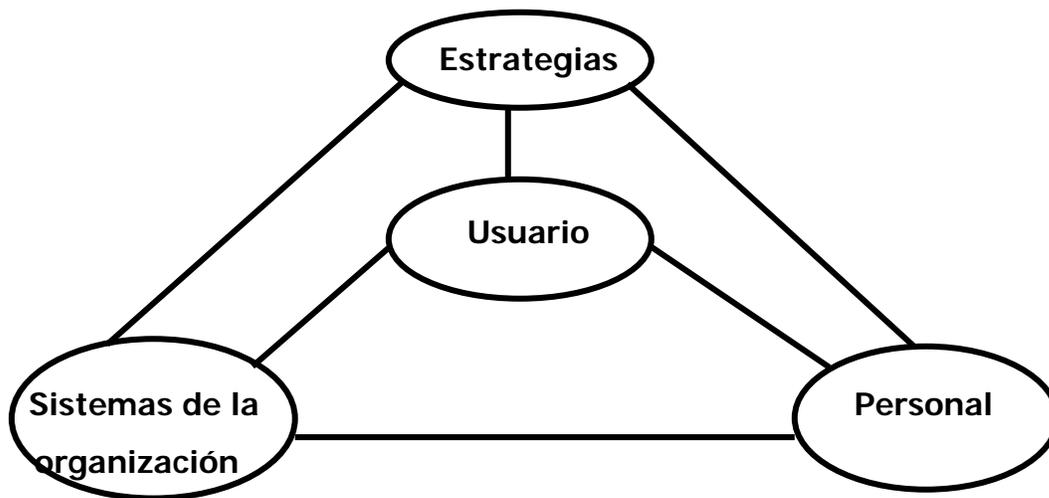
Albrecht (citado en Hernández, 2002, p. 377) define el **triángulo del servicio** como el “modelo en el que observamos las relaciones que tienen que existir entre las estrategias de servicio, los sistemas y el personal de la institución, todo esto orientado hacia el usuario”. Los elementos que constituyen el triángulo del servicio (Hernández, 2002, p. 378) son los siguientes (ver diagrama no. 1):

1. **Usuario o cliente** que es la razón de ser de la institución. Son todas las personas sobre quienes inciden los procesos implementados al interior y al exterior de la organización y los servicios y/o productos que hacemos llegar al cliente/consumidor/usuario y que conforme al concepto de calidad del servicio deben quedar plenamente satisfechos.
2. **Estrategia** considerada como la dirección, la guía general de la acción organizacional. Se fundamenta en la filosofía, visión, misión y valores de la institución, ésta debe encauzar las ventajas competitivas, por lo que la estrategia consiste en determinar todos los medios que utilizará la organización para lograr la visión propuesta.
3. **Personal** son los miembros de la organización, encargados de brindar el servicio, de ellos depende el éxito de la estrategia de servicio propuesta, ya que éstos impactan al usuario con sus actitudes y aptitudes personales. Al asimilar y

comprender con claridad la estrategia de servicio propuesta, ellos podrán brindar valor agregado al usuario, proporcionándole un mayor nivel de satisfacción.

4. **Sistemas** es el conjunto de operaciones y actividades interconectadas para lograr un fin determinado.

**Diagrama no. 1. Triángulo del servicio.**



El **ciclo del servicio** es una "...secuencia completa de acontecimientos o eventos en los cuales distintas personas o departamentos satisfacen las necesidades o expectativas del usuario en cada momento" (Hernández, 2002, p. 378). El ciclo empieza con el primer contacto entre el usuario y la organización y sigue con una serie de momentos hasta finalizar temporalmente cuando el primero de ellos considera que el servicio está completo y se reinicia cuando regresa a solicitar los servicios de dicha organización. Es imprescindible identificar los <puntos de contacto> que el usuario tiene durante el ciclo de servicio, para así cumplir con sus expectativas, determinando para tal fin dónde se inicia y termina dicho ciclo, lo que permitirá conocer en forma integral, esto es considerando a los ofertores del servicio como un equipo de trabajo, las mejoras posibles para este proceso en cada contacto.

La calidad del servicio y la del producto no son excluyentes, esto es, que un mal

producto con un buen servicio se corrige o a la inversa, un mal servicio se tolera si la calidad del producto es muy buena; ambos aspectos tanto la calidad del servicio como la del producto son la base del éxito de la organización, éstos deben ser complementarios para ser competitivos e incluso para lograr la excelencia competitiva que garantice la plena satisfacción del usuario. El servicio es tan importante hoy en día, que una falla en éste es más dañina que un defecto en el producto, porque éste puede ser sustituido, pero un mal servicio o una mala atención no se pueden corregir. Existe una interrelación entre las dos variables básicas del acto comercial (producto y servicio), las cuales son mutuamente dependientes para llegar a la excelencia competitiva en el nicho o segmento de mercado que atiende la organización. Ambas son atendidas con excelencia cuando la empresa da más al cliente de lo que sus expectativas requieren, tanto en producto como en servicio, en proporción al precio, precisamente el concepto de excelencia se deriva del concepto exceder.

Se sabe que los clientes ponderan más el servicio que el producto, eso sí a partir de un nivel básico de calidad de dicho producto, así se puede decir que el trato, la disponibilidad, la rapidez de respuesta a sus solicitudes, la empatía, las ayudas en caso de problemas, etc., son fundamentales, al respecto se escucha un comentario, esto es, que cuando al cliente se le entrega un producto defectuoso se le puede cambiar, pero cuando se le ofrece un servicio malo, la afectación puede ser irremediable; por ejemplo un cajero grosero y poco dispuesto, puede dañar el retorno del cliente. Es común que las tiendas de autoservicio no tengan cambio y le exijan al cliente llevarlo, cuando es obligación del cajero tenerlo. Sin embargo, en algunos establecimientos con mucha cortesía se nos pregunta ¿encontró todo lo que buscaba? También es frecuente encontrar que en algunas tiendas cuando se solicita la expedición de la factura correspondiente, que el usuario requiere al momento, se tope con políticas y actitudes negativas de los administrativos, tales como: que éstas se expiden en horas de oficina, obviamente las de ellos, es en ese momento cuando el cliente/usuario/consumidor requiere del apoyo de la ofertora del servicio, como se

había mencionado, el peso de la variable servicio es mayor a la exigencia hacia el producto.

Con respecto a los **Programas**, Chiavenato (2001a, p. 231) los define como las "...actividades necesarias para alcanzar cada una de las metas; así ...para alcanzar las metas se establecen planes específicos, denominados programas; ...éstos son muy variables y pueden incluir un conjunto integrado de planes menores, como es el caso de los Programas de Producción (programas de producción de las diversas áreas para alcanzar la meta de producción establecida), los Programas de Financiamiento (programas para obtener diversos préstamos bancarios para alcanzar la meta de aportes financieros), etc."; Koontz y col. (2001, p. 77) consideran que los Programas son un "...conjunto de objetivos, políticas, procedimientos, normas, asignación de tareas, pasos a tomar, recursos a utilizar y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso determinado de la acción".

Con respecto a los **Procedimientos**, Chiavenato (2001a, p. 231) los define como los "...modos como deberán ejecutarse o llevarse a efecto los Programas; ...los procedimientos son planes que prescriben la secuencia cronológica de las tareas específicas necesarias para realizar determinados trabajos o tareas; ...es el caso de los procedimientos de la admisión de personal (qué documentos y formularios se necesitan para efectuar la admisión de las personas) y los procedimientos de giros de cheques (quién debe llenarlos, quién debe firmarlos, etc.); ...también se denominan rutinas"; Koontz y col. (2001, p. 76) menciona que "...los procedimientos son planes que establecen un método que se requiere para manejar actividades futuras".

**Descripción de la Planeación Táctica.** La **Planeación Táctica** consiste en "...seleccionar los medios y las metas para alcanzar los objetivos a mediano plazo" (Rodríguez Valencia, 2001, p. 22); así algunas de sus características fundamentales es el de ser un proceso continuo y permanente orientado a un futuro cercano, que la toma de decisiones es racionalizada y debe ayudar a determinar los cursos de acción,

que se integra por sistemas y subsistemas, asimismo es flexible para aceptar y ajustarse a las correcciones necesarias y es una técnica que puede coordinar varias actividades para conseguir la eficiencia en los objetivos deseados. Cuando en una organización hay incertidumbre, estrés, presiones e influencias ambientales, éstas deben erradicarse a través de la implantación de los Planes Tácticos; en el nivel táctico se realiza la toma de decisiones, el seguimiento, la supervisión y la evaluación.

La planeación táctica es el compromiso presente de gerentes y empleados importantes para elaborar planes para la empresa como un todo, así como para sus unidades independientes. Su propósito (Morrisey, 1996, p. 2) es asegurar que el rendimiento de la empresa en la producción de resultados a corto plazo sea consistente con la dirección estratégica, además de lograr el uso más efectivo de los recursos disponibles. Es importante porque:

- ✓ Transforma el pensamiento estratégico y la planeación a largo plazo en resultados específicos susceptibles de medición.
- ✓ Acentúa la planeación del equipo que da a los participantes posesión en el plan y los resultados proyectados.
- ✓ Proporciona un medio para llevar a cabo los planes a corto plazo y para asegurar la comprensión y el compromiso hacia ellos.

## **2.2 Organización.**

La palabra organización tiene tres acepciones, una etimológica que proviene del griego organón que significa instrumento, por lo que el término organización lo consideran como "...instrumento; otra que se refiere a la organización como una entidad o grupo social y otra más que se refiere a la organización como un proceso" (Munch, 2004, p. 107). Stonner (1996, p. 50) considera que es el "...proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas". Reyes Ponce (2002, p. 219) menciona que es "...la estructuración de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos

materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". Asimismo, Beckles y cols. (citados en Munch, 2004, p. 107) explican que es la "...estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos".

Al respecto Guzmán (citado en Munch, 2004, p. 108) menciona que la organización es la "...coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue", Koontz y col. (2000, p. 197) consideran que es "...agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa". Asimismo, Urwik (citado en Munch, 2004, p. 109) señala que es la "...disposición y correlación de las actividades de una empresa" y por último Sverdlik (citado en Munch, 2004, p. 110) indica que es el "...proceso de estructurar o arreglar las partes de una empresa". Así, se puede concluir que organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir. A continuación se listan los elementos (Munch, 2004, pp. 111-112) que permean el concepto de organización:

- a) **Estructura.** La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.
- b) **Sistematización.** Todas las actividades y los recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
- c) **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.** Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

- d) **Jerarquía.** La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
- e) **Simplificación de funciones.** Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Retomando los elementos anteriores se puede definir a la organización como el "...establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social" (Munch, 2004, p. 115). Los **principios** que se aplicarán en este caso son los siguientes:

1. **Del objetivo.** Se refiere a la existencia de un puesto que sólo es justificable si sirve realmente para alcanzar los objetivos.
2. **Especialización.** El trabajo operativo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.
3. **Jerarquía.** Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes. Este principio establece que la organización es una jerarquía.
4. **Paridad de autoridad y responsabilidad.** A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
5. **Unidad de mando.** Los empleados no deben obedecer más que a un superior para no crear confusión a la hora de realizar tareas para cumplir con objetivos.
6. **Difusión.** Se refiere a los puestos que cubren responsabilidad y autoridad
7. **Amplitud y tramo de control.** Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

8. **De la coordinación.** La estructura organizacional debe propiciar la armonía entre todas y cada una de sus áreas para mantenerse en equilibrio y que cada una funcione correctamente para alcanzar sus objetivos.
9. **Continuidad.** Una vez que se ha establecido la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

### 2.3 Dirección.

La Dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente, con más frecuencia, delegando dicha autoridad y vigilando simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidas" (Reyes Ponce, 2002, p. 305). Laris Casillas (1975, p. 76) menciona que la dirección consiste en la "...expedición de instrucciones, la indicación de los planes a los responsables de llevarlos a cabo y el establecimiento de la relación personal diaria entre jefe y subordinado, ...la dirección incluye: comunicación de órdenes y relaciones personales jerárquicas, así como la toma de decisiones". Su **importancia** radica en que cumple una función sobre la cual los demás elementos de la organización se subordinan y ordenan. La dirección también retoma al factor humano, porque es aquí donde realmente se presentan los problemas de la ejecución de los programas determinados en la planeación. La función directiva consiste en integrar los recursos materiales, documentales, físicos y humanos, estos últimos son los más importantes pues a través de ellos se logran los Programas, Proyectos, metas, etc. que tiene la biblioteca; de ahí que el Jefe de la misma deberá tener en cuenta los siguientes principios (Koontz y col., 2000, p. 306):

- 1) **Dirigir el objetivo.** Este principio se refiere a la contribución de los subordinados para realizar los objetivos de la biblioteca. Cabe señalar que es determinante seleccionar al personal idóneo para el puesto, además de que las relaciones interpersonales producen cambios positivos o negativos que redundan en el funcionamiento de la misma.

- 2) **Armonía del objetivo.** Mientras más efectiva es la dirección, más se darán cuenta los individuos que sus metas personales están en armonía con los objetivos del área de servicios bibliotecarios, por lo que se hace necesario que la organización, al momento de contratar a su personal, tome en cuenta este principio, considerando integrar al personal nuevo con mayor facilidad a su departamento, compañeros de trabajo, actividades y tareas a desempeñar. Los objetivos, funciones y procedimientos se deben conocer a través del Manual de Inducción de la Biblioteca. Otro punto a considerar es la motivación del personal, ésta puede ser de índole económica, por impartición de cursos de capacitación y actualización que apoyen el trabajo del personal de la biblioteca, asimismo escuchar sus sugerencias encaminadas a mejorar los métodos ya implementados en la biblioteca y apoyar su creatividad en la búsqueda, creación e implementación de nuevos servicios.
- 3) **Unidad de mando.** Mientras más comprometida sea la relación de información de un individuo con un solo superior, menor será el problema de contradicción en las instrucciones y mayor la sensación de responsabilidad personal en los resultados. Al diseñarse el organigrama del área de servicios bibliotecarios debe considerarse este principio para evitar duplicidad de autoridad en los diferentes departamentos o secciones que la integren.

No hay que olvidar el elemento de la comunicación, que al ser ésta la adecuada permite unificar la actividad organizada, proporcionando los canales destinados al mejor desempeño de todos y cada uno de los miembros de la biblioteca; por ello resulta imprescindible el llevar a cabo reuniones periódicas con los jefes de sección y a su vez de éstos con el personal a su cargo, con el objeto de revisar los objetivos, las metas y las actividades de las diferentes secciones de la biblioteca, así como discutir la interpretación que se ha dado a las órdenes emitidas; en caso de dudas éstas deben razonarse y resolverse, dando lugar a una retroalimentación directa, siendo ésta la forma más efectiva de establecer un acuerdo común.

Buchele (citado en Munch, 2004, p. 148) menciona que la dirección comprende la "...influencia interpersonal del administrador, a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación", Scanlan (citado en Munch, 2004, p. 148) considera que ésta "...consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización". Al respecto, Kazmier (2006) indica que es la "...guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización" y Lerner y col. (citados en Munch, 2004, p. 147) señalan que la dirección "...consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión".

Una de las fases de la Administración, propuesta como tal por algunos autores, es la **coordinación** que en este caso se considerará como parte de la Dirección, pero que se describirá detalladamente, ya que Miner (1982, p. 403) la define como el "...proceso de administrar el conflicto para evitar que éste se generalice e interrumpa la realización de las tareas", lo que le asigna una especial importancia, pues ésta radica en anticiparse a los conflictos que puedan surgir dentro de la organización y explica que el conflicto "...tiene sus orígenes en diferencias de objetivos, intereses, esfuerzos, métodos, horarios, actividades, etc.", de lo anterior se traduce su carácter trascendental en la biblioteca. Existen diversas condiciones que tienden a producir conflictos, los aspectos que lo conforman y permiten que surja son las siguientes:

- a) Las partes involucradas.
- b) Campo (lugar de trabajo).
- c) Dinámica (cómo interviene cada miembro).
- d) Administración (que al implementar la fase de la dirección no se tomó en cuenta la coordinación).

Las condiciones (Miner, 1982, pp. 407-415) que se deben evitar dentro de la biblioteca, que parecen ser las más importantes para que no surja el conflicto, se describen a continuación:

- 1) En primera instancia se debe invitar a los integrantes a proponer soluciones a ciertos problemas, dejando claro que la decisión se tomará posteriormente, habiendo analizado detenidamente cada una de las propuestas recibidas y evitando que la decisión final se tome en conjunto. Esto se plantea así porque dentro de cualquier organización existen grupos de empleados que aspiran a realizar mejoras y cuando se les da la oportunidad de hacerlo, surgen problemas si hay dos líderes natos, creándose subgrupos que quieren resolver dicho problema desde un punto de vista diferente. Es el momento en el que el Jefe de la biblioteca debe anticiparse, actuando como mediador, siendo imparcial en sus juicios, pero ante todo éste debe poseer una astucia innata para resolver el conflicto si se da, procurando un equilibrio de poder y autoridad entre los líderes del grupo.
- 2) Una segunda fuente potencial de conflicto que a menudo aparece, es la diferencia en los objetivos y los valores. menciona que cuando un grupo o individuo quiere o defiende una cosa y al mismo tiempo existen en la situación valores o deseos directamente antiéticos, es probable que se agudice la necesidad de un mecanismo de coordinación, en estos casos la autocoordinación rara vez basta, se necesita algún procedimiento de coordinación diseñado en el exterior para evitar que aflore el conflicto.
- 3) Una tercera fuente de conflicto es la diferencia en las percepciones. Los grupos o los individuos perciben la misma situación de manera diferente, por ejemplo: el Jefe de la biblioteca solicita a través de un comunicado dirigido al responsable de la sección o área de servicios, información en relación al comportamiento del personal bibliotecario a su cargo. Si el Jefe no especifica exactamente qué desea saber, puede provocar malas interpretaciones y crear conflictos; por ello se recomienda llevar a cabo una entrevista con el responsable en cuestión, en la cual explicará de forma exhaustiva el motivo de su solicitud.
- 4) La cuarta fuente de conflicto es el poder indefinido, que se podría traducir en el concepto de ambigüedad de roles e incertidumbre en los departamentos y su relación entre los mismos, por ejemplo: cuando un bibliotecario a cargo de los

procesos menores y el registro de las publicaciones periódicas, recibe además órdenes del responsable de la sección de servicios, quien no es su jefe directo, provocará su desconcierto, ya que no sabrá a qué tareas dar prioridad y su trabajo se verá minimizado, pues lo más probable es que querrá realizar todas las tareas encomendadas; de ahí se traduce la importancia y necesidad de que la biblioteca cuente con sus propios Manuales de procedimientos, políticas y organización, para difundirlo entre todo el personal de la biblioteca. Con relación a la incertidumbre que se genera en la interacción con los departamentos de otras instituciones, esta situación se evidencia más continuamente se presenta generalmente en el departamento de Adquisiciones, por ejemplo: con los proveedores que tienen sus propias políticas para desarrollar sus transacciones, con las políticas de la biblioteca, en las formas de pago o en el compromiso de mantener el costo de alguna obra que le interese adquirir a la biblioteca.

- 5) Una quinta fuente son las personalidades agresivas e inclinadas al conflicto, se considera que las personas que tienen tendencia al autoritarismo y al dogmatismo, son especialmente inclinadas al conflicto, también lo son los que tienen poca estima de sí mismos y los inclinados a la desconfianza y las sospechas. Cabe destacar que es necesario que el Jefe de la biblioteca detecte este tipo de personalidades y las sepa inducir al trabajo fecundo y creador.
- 6) Como sexta y última fuente de conflicto se encuentra la insatisfacción con el rol. En este caso los empleados insatisfechos tienen una probabilidad mayor de verse involucrados en conflictos. Las manifestaciones más importantes del conflicto producido por la insatisfacción son el fallar en el trabajo o el rehusarse a hacerlo, sea de manera temporal o permanente, lo que lleva al ausentismo y a la separación. Desafortunadamente dentro de la biblioteca del Colegio de Bachilleres Plantel no. 7, suceden las dos situaciones, esto es, la de rehusarse a hacer su trabajo y la de ausentarse frecuentemente; una de las posibles causas puede ser que el personal no ha sido capacitado para llevar a cabo su trabajo de manera eficiente.

Conociendo las causas o motivos que provocan el conflicto, el Jefe del área debe tener medidas preventivas, que pueden significar un desafío real para ellos, pues requerirán hallar algún "...método para evitar que el conflicto debilite a la organización, sin perder todo el potencial positivo de la competencia, la creatividad o el cambio" (Miner, 1982, pp. 418-423). A continuación se presentan una serie de medidas que ayudan a evitar el conflicto:

- **Prescripciones del rol claras y aceptadas.** En esta medida se pretende obtener la aceptación de las políticas, los programas, estructuras de la organización, así como la descripción de puestos, a través de las prescripciones de rol que definan perfectamente las jurisdicciones de cada departamento y de los individuos en general, sobre una base relacionada con los objetivos, de tal manera que si llegara a surgir un conflicto, estas descripciones de rol pueden referirse como una solución. El método utilizado con más frecuencia para evitar el conflicto es la **coordinación jerárquica**, que consiste en la aplicación de la autoridad jerárquica ya establecida y delimitada en el organigrama funcional de la Institución. Este es el método preferido para la coordinación y consiste por ejemplo: en una decisión hecha por el Jefe de la biblioteca, acerca del rol que deben desempeñar los jefes de sección; en el caso de que dos bibliotecarios estén en desacuerdo sobre cuál es el curso de acción adecuado, el responsable de la sección tiene autoridad legitimizada para emitir una decisión que debe ser aceptada, evitando así todo conflicto. La autoridad jerárquica también es utilizada para sancionar cualquier manifestación de conflicto.
- **Integración estructural.** Los integrantes del área de Servicios Bibliotecarios y demás áreas de apoyo, deben estar conscientes de que forman parte de un todo que es el Colegio de Bachilleres. En este momento se retomará la importancia de la comunicación entre las diversas áreas o departamentos que interactúan en la biblioteca, buscando evitar conflictos. Un medio para alcanzar la integración estructural son las juntas entre los Responsables de sección o área y el Jefe de la biblioteca, con objeto de exponer los problemas, las

posibles soluciones, el manejo de los recursos materiales, humanos, físicos, etc., con miras a alcanzar los objetivos y metas previstas, ya que conocer lo que pasa en los demás departamentos ayudará a que se den mejores soluciones y sobre todo se eviten conflictos.

- Un método de coordinación que ha logrado un impacto notable es el **Método de confrontación**, en este caso el elemento clave consiste en arreglar una confrontación en la que las partes discutan con apertura sus diferentes puntos de vista. El mediador tratará de ayudar a que las otras partes aprendan a entender los puntos de vista del otro y a que lleguen a confiar suficientemente como para dedicarse a una solución de problemas conjunta y efectiva. Es aquí donde el Jefe de la biblioteca utilizará toda su astucia, para limar las asperezas entre su personal y no crear más conflictos por favorecer a uno o a otro. Debe neutralizar las personalidades agresivas tratando de enfocar la atención a mejorar el funcionamiento o servicios que la biblioteca proporciona a su comunidad.

Se ha dado énfasis en asuntos de prevención, en especial sobre el conflicto, a continuación se exponen los problemas localizados en el área de control del conflicto, en la que se requiere de una acción para restaurar el orden, aquí es básico determinar el tipo o tipos de problemas a resolver y sugerir propuestas acordes con la capacidad de los recursos de la misma biblioteca.

#### **2.4 Control (Supervisión y Evaluación).**

El control es una etapa importante dentro de la Administración, ya que compara los sucesos registrados en la organización (supervisión) y los objetivos que se alcanzaron contra los que se deseaban, al descubrir desviaciones de inmediato se toma la acción correctiva adecuada al caso (evaluación). El control conduce al orden y la disciplina, coordina el desempeño en la biblioteca (supervisión), por medio de éste se obtiene la respuesta respecto a si se continúa o no con el actual plan de trabajo (evaluación).

Al respecto Scanlan (citado en Munch, 2004, p. 143) considera que el control tiene como objeto "...cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos"; Eckles y cols. (citados en Munch, 2004, p. 145) señalan que es la "...regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos", asimismo Ferry (citado en Munch, 2004, p. 146) menciona que el control es el "...proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado", así se puede decir que el control, esto es, la supervisión y evaluación consisten en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos (supervisión), lo cual tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente (evaluación).

Mientras la planeación fija los objetivos, el control (la supervisión y la evaluación) proporciona información acerca de cómo se está trabajando para lograrlos; en la biblioteca las estadísticas, estudios de comunidad, aplicación de encuestas, el buzón de sugerencias, etc., son importantes herramientas, las cuales nos permiten conocer si se han cumplido los planes establecidos o se adaptarán las acciones correctivas apropiadas al suceder una desviación inaceptable, como lo es la insatisfacción en los servicios a los usuarios. La acción correctiva debe aplicarse con creatividad, planeación, organización, motivación y además comunicación constante con todo el personal que integra la biblioteca. El control (la supervisión y la evaluación) es una función del Jefe de la biblioteca, en la cual se hacen comprobaciones sobre las asignaciones de trabajo y observa lo que se hace (la supervisión); lo compara con lo que debe llevarse a cabo y actúa si estos aspectos no concuerdan (la evaluación).

Dentro de la biblioteca, por ejemplo, se fijan las metas de servir satisfactoriamente a los usuarios por lo que se acrecentará el acervo con títulos nuevos y de calidad, así como también con un número mayor de ejemplares de las obras con mayor demanda; pero al momento de llevar a cabo la adquisición por compra de material bibliográfico resulta que el presupuesto se ha agotado, atendiendo prioridades de

otra índole. Esta situación originalmente no fue detectada, por carecer de un control adecuado, de ahí que la biblioteca tenga que buscar otras opciones de adquisición como es el canje o la donación. Esto significa la necesidad de un control presupuestario, siendo una forma de control administrativo para planear el presupuesto, realizando las operaciones de compra de libros dentro del nivel de costos prefijados en un tiempo determinado. La necesidad del control radica en que existe una demora de tiempo cuando se formulan los objetivos y cuando se llevan a cabo; así durante este intervalo, al presentarse condiciones imprevistas, éstas pueden causar una desviación entre el desempeño real y el deseado. El control, además de ser correctivo, si anticipa las desviaciones, también puede ser preventivo, siendo esto último preferible en la mayoría de los casos, ya que los costos de hacer correcciones son menores. El control preventivo hace cambios en el desarrollo de los planes de acción en la biblioteca, cuando son requeridos por las nuevas situaciones a las que se enfrentan. El control efectivo requiere de medición o evaluación constante. Los sistemas efectivos de control deben comprenderse como patrones organizacionales, que registran rápidamente las desviaciones, permanecen flexibles, indican la acción correctiva y son económicos.

**El modelo de Control.** Según Miner (1982, p. 442) este modelo describe un "...sistema de control de circuito abierto, es el tipo más común cuando se tiene que ver con recursos humanos; ...este procedimiento de control no opera de manera automática para corregir las desviaciones en cuanto son identificadas, sino ...que interviene una fase de diagnóstico o toma de decisiones". Cuando se solicita una asesoría o se tiene una problemática en la biblioteca, es necesario que el asesor lleve a cabo una serie de estudios, entrevistas, encuestas, etc. y las analice llevando a cabo una metodología, con el propósito de realizar un diagnóstico de la operación de la biblioteca dentro de una zona aceptable sin necesidad de una acción correctiva, por ejemplo: puede ser que el bibliotecario que ejerce su presupuesto para adquirir los libros por compra gaste mucho o poco; pero no requiere de una acción correctiva, mientras no se salga de su presupuesto. Los tipos de estándares sobre los cuales hay

que tomar acciones correctivas varían de acuerdo a la naturaleza particular de cada medida y pueden ser:

- a. Unidireccionales.
- b. Bidireccionales.
- c. Multidireccionales.

El **tipo de acción correctiva** que se toma para establecer un desempeño, dependerá del factor que se esté midiendo y de las decisiones que se tomen acerca de las causas y métodos apropiados para corregir las desviaciones. El tipo de acción correctiva implica el uso o abuso de autoridad de una u otra forma para motivar un cambio en el comportamiento. En este caso la función de dirección se vuelve una parte integral del control.

**El Control del Desempeño.** Una de las aplicaciones más conocidas de control es el área del desempeño individual en el trabajo y se mide mediante los siguientes factores: cantidad de producción, calidad, ausentismo, impacto sobre el desempeño de los demás, contribución al conflicto y comportamiento no ético. Cuando un empleado no obtiene los estándares establecidos por la institución o por su jefe inmediato, es necesaria una medida correctiva, por ejemplo: en un departamento de procesos técnicos donde, por la cantidad de material a procesar, es necesario cubrir un número mínimo de procesos y el catalogador no lo cumple, denota una desviación que se debe corregir y tomarse una medida; ésta puede ser reubicar al catalogador a otra actividad o bien intentar averiguar lo que anda mal y así tomar la medida correctiva adecuada.

**Análisis del desempeño.** Son diversas las causas que originan un mal desempeño del personal; es conveniente conocerlas, para determinar los factores que han contribuido a producir la falla en el puesto del individuo. Miner (1982, p. 447) proporciona una lista a considerar de posibles causas a comparar, con lo que se sabe acerca del individuo, los principales aspectos a considerar se enuncian a continuación:

- 1) Intelectuales del individuo.
- 2) Emocionales del individuo.
- 3) Motivacionales del individuo.
- 4) Físicos del individuo.
- 5) De las relaciones familiares del individuo.
- 6) De las relaciones del individuo con su grupo de trabajo.
- 7) Medidas organizacionales.
- 8) De la sociedad y de su sistema de valores.
- 9) De la situación de trabajo y del ambiente.

Es raro encontrar que es una causa única, la que opera en una instancia determinada de desempeño deficiente, casi siempre existe una combinación de varios factores, los que producen el problema.

**Procedimientos correctivos.** Ya que se han identificado las causas a través del análisis del desempeño, se da el siguiente paso en el proceso de control y éste será "...determinar los factores susceptibles de cambio y los factores que no pueden cambiarse, es conveniente verificar si un cambio particular es suficiente para corregir la desviación, ...al implementar una estrategia de acción correctiva, es necesario tomar en cuenta las posibilidades de éxito" (Miner, 1982, p. 448). De las causas específicas que se han identificado dependerá cuál sea la adecuada. Al respecto, la siguiente lista nos da una idea del rango de alternativas:

- a) Rediseño del puesto y cambio en las prescripciones del rol.
- b) Promoción, transferencia o degradación.
- c) Desarrollo y entrenamiento administrativo.
- d) Cambios en la supervisión.
- e) Cambios en la compensación.
- f) Modificación en las políticas del personal.
- g) Amenazas y acciones disciplinarias.
- h) Consejo profesional y psicoterapia.
- i) Tratamiento médico.

Cabe aclarar que la última decisión la tomará el Jefe de la biblioteca para reorientar la actitud del bibliotecario problema con miras a eliminar más conflictos. En cuanto al **control y la creatividad**, debe actuarse con cautela buscando el común acuerdo y la aplicación de las sanciones, ya que cuando son demasiado excesivas las presiones, la creatividad puede verse afectada en alto grado, consecuentemente debe existir algún convenio para asegurar que el potencial creativo no se reprima. Es necesario tener en cuenta que existe una diferencia entre el control efectivo y el opresivo y esta diferencia es de actitud, se relaciona con la forma en la cual se enfoca el control; de ahí que debe dejarse en libertad al bibliotecario de proporcionar sugerencias acerca del trabajo que realiza y hacerle sentir que son tomadas en cuenta. Si los individuos entienden la necesidad de que exista un orden y aprecian el carácter esencial de la creatividad y además son compensados adecuadamente, es probable que se tenga como resultado las actitudes deseadas destinadas a ofrecer mejores servicios bibliotecarios para la comunidad a la que se atiende.

**El valor de los reportes.** Es un control (supervisión) que tiende a ser más efectivo si los jefes reciben con frecuencia reportes de las tareas desempeñadas, los cuales si no son aceptables pueden corregirse con prontitud. Ahora los reportes sobre el desempeño tienden a ser reforzados por sí mismos, tanto los reportes negativos como los positivos ayudan al Jefe de la biblioteca a tomar decisiones y reorientar las acciones para alcanzar las metas planteadas. En resumen, el control (la supervisión y la evaluación) es el proceso mediante el cual la administración compara los eventos con los planes, haciendo los ajustes necesarios. El control es un proceso dinámico que implica acción, ya sea restrictiva, estimulante o adaptativa; además puede anticipar las desviaciones (supervisando) evitando su desarrollo e influir sobre las variaciones después que éstas han ocurrido. La medición (evaluación) es parte esencial del proceso, sin embargo, para el ser humano la idea de evaluación implica restricción ocasionado conflictos, que para subsanar, la administración debe utilizar los mejores métodos de dirección y motivación. El control requiere el uso efectivo de otras funciones administrativas, de tal manera que el proceso de la Administración queda concluido cuando se ha logrado tanto la supervisión como la evaluación.

### **Capítulo III. Propuesta para la solución de la problemática identificada en la Biblioteca del Colegio de Bachilleres, Plantel no. 7.**

#### **3.1 Descripción de las actividades que se realizan en la biblioteca, la problemática detectada y la propuesta de solución.**

En este apartado se describen y analizan las funciones y actividades que se realizan en el puesto de Responsable del Servicio Bibliotecario en el Colegio de Bachilleres no. 7 "Iztapalapa", turno matutino, así como la problemática que se identifica en cada aspecto de dicho servicio y las actividades operativas reflexionadas para solucionar dichos problemas. Mi trabajo consiste en administrar el área y sus actividades diarias, por lo cual se mencionarán las funciones más importantes y los problemas que se considera imprescindible resolver para lograr un servicio eficiente, las funciones que se realizan son: realizar el levantamiento del inventario anual, se comienza ordenando sistemáticamente el catálogo topográfico y público (también nombrado catálogo general en este trabajo); realizar los envíos de los libros para encuadernar, libros donados para procesamiento técnico, a la Subdirección de Bibliotecas de las Oficinas Generales del Colegio de Bachilleres; asignación de actividades a mis auxiliares para la atención personal de los alumnos del plantel, éste es asignado semanalmente, mensualmente, intersemestralmente y anualmente; impartición de pláticas introductorias para alumnos de nuevo ingreso; etc., a continuación al finalizar la explicación de cada una de las actividades se describirán los problemas que existen y los cuales se busca resolver.

- **Mantenimiento del Catálogo General** (topográfico y público). Esta actividad es la parte fundamental del área, dicho catálogo se controla y se accesa por medio de fichas bibliográficas, que contienen los datos de cada uno de los ejemplares (libros, folletos y videos) con los que cuenta la biblioteca. En el lado anverso de la ficha se anota la signatura topográfica que es la ubicación del material dentro del acervo bibliográfico, esto es, el nombre del autor, la edición,

editorial y número de páginas. En el reverso se encuentra el número consecutivo de adquisición que se le asigna al libro en el momento que ingresa físicamente a la biblioteca, su finalidad es la de permitir un control preciso sobre cada libro o videocinta, así como de conocer el número total de ellos, existentes en la biblioteca. En la actualidad se cuenta con un acervo de 29,426 ejemplares físicos y 33,613 topográfico aproximadamente. La problemática que se detectó con respecto a este control fue que al ubicarme en esa área, el catálogo topográfico estaba desactualizado.

Al realizar el primer inventario me percaté de que se había omitido la elaboración de varias fichas topográficas, dicha omisión genera varios problemas, el principal es la falta de control en cuanto al número de ejemplares que debe haber de cada título, así como la incongruencia entre los resultados del inventario físico y los controles formales. Para solucionar esta situación tuvimos que remitirnos a la información de los envíos, en los archivos de libros donados y comprados por la institución, posteriormente habiendo verificado la información se solicito a la Dirección General la reposición de las fichas pertinentes.

Esta situación requiere de una inversión de tiempo considerable, ya que para realizar la reposición de las fichas, la Dirección General solicita información relacionada con el orden topográfico de cada ejemplar, el conteo del número de ejemplares por número de páginas, la editorial a la que pertenece el título, la colección, etc., así cada título cuenta aproximadamente con 25 o más ejemplares, situación que requiere de siete horas o más ininterrumpidas de trabajo. Es imprescindible realizar estas actividades durante el semestre lectivo, con el fin de cerrar el ciclo escolar con la información correcta y aclarando todas las dudas que surjan de ambas partes. Dicho trabajo ha requerido de una inversión de tiempo muy importante, sin embargo por la dedicación y compromiso que se ha aplicado se ha logrado avanzar. Este trabajo se ha ido

realizando poco a poco, por lo que en el próximo inventario físico se espera que ya no haya omisiones. Para ello se implementaran las siguientes actividades operativas:

- Realizar la digitalización del catálogo general y se nos capacite para poder manejarlo, y ofrecerlo a nuestros usuarios ya que esto evitaría:
  - ✓ pérdidas de fichas bibliográficas e información de la ubicación dentro del acervo a usuarios
  - ✓ pérdida de tiempo en la búsqueda de materiales bibliográficos a los usuarios ya que el resultado de la búsqueda es casi instantáneo
  - ✓ Desconocimiento total de todo el material con el que contamos en la bibliotecaEsto con el fin de tener un manejo eficiente y eficaz del catálogo general e Inventario anual

➤ **Catálogo público.** Con este catálogo se da el servicio a los usuarios, en él se encuentran los datos de ubicación del material dentro del acervo y está dividido en materia, título y autor; a diferencia del Catálogo Topográfico, éste no tiene el número de adquisición del material. Anteriormente no se utilizaba una programación para la colocación de las fichas de cada uno de los catálogos, además de que estaban mal alfabetizadas, éstas fueron observaciones que realizó la supervisión externa de la Dirección General, situación que se ha atendido en un 80%. Sin embargo, en ocasiones los alumnos no tienen el debido manejo de los ficheros y las arrancan cuando no son observados. En este punto se considera que si el catálogo se digitalizará por completo ya no se enfrentaría dicho problema y el tiempo invertido en solucionar esta situación se podría invertir en otras actividades que permitieran tener un mejor control de los recursos del acervo y una mayor disponibilidad para atender otras actividades, sin embargo esta actividad operativa implica:

- capacitar al personal auxiliar que ya tiene 32 y 28 años de servicio en la biblioteca, en el sistema Janium para que apoye en la captura de el acervo bibliográfico del plantel 7 "Iztapalapa" promoviendo estímulos de eficiencia y calidad para conseguir su participación
  - contratar a un especialista en este tema, para implementar esta sugerencia dependemos totalmente de la autorización del Director General para lograrlo.
- **Inventario.** El Inventario se realiza cada año en los meses de julio-agosto, para ello los auxiliares acomodan el acervo general en orden topográfico y los responsables suspendemos los servicios interno y externo de material bibliohemerográfico y videográfico. Se obtiene una relación de alumnos, profesores y administrativos deudores de algún material prestado, con el fin de solicitarles que lo reintegren, si es el caso se sanciona a los usuarios o se elabora un oficio para los docentes y los administrativos, con el fin de recuperar el mayor número de textos y videos. También se revisan las listas de materiales que se enviaron para encuadernar durante el año y se vacía la información en la ficha topográfica. Ya que está ordenado el acervo, se comienza el conteo físico y se vacía la información en las fichas, posteriormente dicha información se captura en el inventario electrónico y se determinan los faltantes. El problema, como ya explique anteriormente, se presenta cuando no se encuentran todas las fichas topográficas. También hay que verificar perfectamente que no se haya omitido el vaciado de alguna compra, donación, encuadernación y préstamos de libros que no han sido devueltos, asimismo que el personal acomode en orden topográfico el acervo bibliográfico. Las actividades sugeridas son:

Detectar las fichas faltantes en cada uno de los inventarios y solicitarlas a la Dirección General.

También realizar letreros para el fichero público, solicitando a los alumnos que no arranquen las fichas, ya que son para uso de todas las generaciones que asistan al Colegio.

Y principalmente la digitalización del catálogo público para evitar mutilaciones ó pérdidas.

- **Encuadernación.** En la Dirección General se establecen determinadas fechas para la encuadernación de los libros, de acuerdo con el presupuesto asignado para este rubro. Ellos nos hablan por teléfono para investigar cuántos ejemplares se tienen para remitir a dicho proceso y proponen una fecha aproximada para enviar el material. Mientras tanto hay que revisar el material del acervo para detectar los libros mutilados, de esta tarea se encargan los auxiliares (aunque hay molestia, por parte de ellos, si esto se tiene que realizar durante el semestre), dicho material mutilado también es detectado por los alumnos cuando buscan información y ésta ya no se encuentra en los libros. Habiendo identificado el material mutilado, éste se coloca en un estante específicamente designado para eso, después se revisa hoja por hoja y se le anexa una papeleta de encuadernación, en donde se señalan los datos del libro y las páginas faltantes para reponerlas con fotocopias, éstas se obtienen, se recortan y se ubican en la mutilación, en la misma papeleta se anota el color del encuadernado de acuerdo a su clasificación, así ya preparados se envían a la Dirección General para su encuadernación.

Los responsables de ambos turnos participamos en la elaboración de la relación de libros que se enviarán al proceso de encuadernación, cada turno realiza la mitad del acervo. Al turno matutino le corresponde el área de consulta y del acervo general hasta el no. 519 y al turno vespertino del no. 520 al 999. En la ficha topográfica, en el renglón de la adquisición del ejemplar, se anota una E, que significa que ese ejemplar fue enviado a Encuadernación, el cual se considera como un ejemplar vigente para el inventario anual. Cuando se recibe el libro ya encuadernado, éste se intercala en el lugar que le corresponde dentro del acervo y se elimina en la ficha topográfica la E anotada. El problema que se

detecta es que la época en que se realiza esta actividad es durante el periodo intersemestral y éste es muy corto para terminarla. Otras veces, es que en el caso de los libros mutilados, sólo se cuenta con un ejemplar bibliográfico, situación que impide realizar la reposición de las páginas faltantes inmediatamente, por lo que hay que asistir a otros planteles para obtener la información. Las actividades operativas para esta función son:

- Solicitar a los docentes incluyan en sus clases, la concientización de los alumnos para evitar que destruyan los materiales bibliohemerográficos, ya que con el nuevo enfoque de trabajo basado en competencias, llegan a investigar alumnos en equipos e incluso en grupos y la mutilación se ha incrementado.
  - Realizar una campaña para invitar a los alumnos a no extraer el material sin autorización, ya que eso disminuye las posibilidades de que otros alumnos los puedan utilizar, así también el número de ejemplares a su disposición.
- **Donación.** Existen dos tipos de donación: la abierta, que se realiza cada fin de semestre, para ello se solicita la ayuda de los Jefes de Materia, del Coordinador de la Unidad de Servicio de Apoyo Académico y de los administrativos. Se elaboran carteles para invitar a la comunidad a participar en ella, cuando lo hacen se le extiende a cada alumno su constancia de donación. El segundo tipo de donación se denomina la dirigida, esta convocatoria se hace a los alumnos que van a egresar de la institución, considerando que ellos ya no van a utilizar el material bibliográfico, esto con el fin de obtener el mayor número de reposiciones e incrementar el acervo bibliográfico.

La problemática que se enfrentaba es la falta de participación por parte del Coordinador de la Unidad de Servicios de Apoyo Académico (USAA), ya que ésta es necesaria pues dicha persona se coordina con las autoridades superiores para que ellos ejerzan presión con toda la comunidad estudiantil y así éstos

participen en la donación y ésta sea fructífera. La problemática que se enfrenta es la poca participación por parte de la comunidad estudiantil, así también del Coordinador de la Unidad de Servicios de Apoyo Académico (actualmente se acaba de contratar a una nueva jefa y espero que el apoyo a ésta actividad y todas las relacionadas al área sean fructíferas) y de las Jefaturas de Materia, asimismo se puede decir que cuando participan no se logra mayor impacto en los resultados, por lo cual no se logra el incremento deseado que es del 1% del acervo total de libros. Esta es una de las metas anuales planteadas en el proyecto para el Mejoramiento en la Calidad de los Servicios Bibliotecarios.

Al respecto de esta problemática las actividades operativas sugeridas son:

- Realizar “Ferias del Libro” en las instalaciones del plantel, invitando al mayor número de editoriales posible a cambio de que éstos hagan una donación de textos al CB.
  - Organizar eventos de convivencia con los padres de familia e invitar a la familia extensa de los alumnos, para que con los ingresos obtenidos se adquiriera material bibliográfico, hemerográfico y videográfico de mayor demanda de la comunidad estudiantil y apoyo para la nueva currícula basada en el enfoque de competencias apoyando así a planes y programas de estudio institucionales. Se considera que esto podría ayudar a incrementar considerablemente el acervo, ya que se concientizaría a los padres de familia de la necesidad de llevar a cabo la acción de donar constantemente materiales bibliográficos de nivel medio superior al Colegio de Bachilleres.
  - También concientizar e invitar a todos los Jefes de Materia para apoyar la actividad, ya que la biblioteca está para apoyar académicamente a todas las áreas del conocimiento que se imparten en el Colegio.
- **Plática Introductoria de Servicios Bibliotecarios.** Al inicio de cada semestre, los Responsables de la Biblioteca impartimos una plática introductoria al uso de los servicios bibliotecarios, que les ofrece el plantel a todos los

alumnos de primer ingreso. Los Responsables de la Biblioteca y El jefe de la Materia de Taller de Lectura y Redacción y Literatura coordinan, la asistencia de los alumnos junto con los profesores de T. L. R. Por lo regular éstas se llevan a cabo los días sábados, ya que se cuenta con el tiempo suficiente para atender a todos los alumnos, pues ese día no se ofrecen otras actividades como durante la semana. Es muy importante que todos los alumnos de reciente ingreso acudan a dichas pláticas, ya que solamente se les ofrecen en ese momento y es información que les servirá para los seis semestres que permanecen en el CB. En dichas pláticas se les invita a que realicen su registro para que durante su permanencia se les pueda apoyar con el préstamo del material bibliohemerográfico a domicilio y puedan resolver sus necesidades de aprendizaje de la mejor manera para que logren un mejor desempeño académico. El objetivo es dar a conocer los derechos y deberes de los usuarios, con el fin de facilitar todos los servicios que ofrece el área. En la plática se les menciona información referida al Uso de los Servicios Bibliotecarios, la cual pueden consultar en la página del Colegio de Bachilleres. ([http://www.cbachilleres.edu.mx/cb/enlaces\\_internos/dsa/pdf/01-normas\\_bibliotecas.pdf](http://www.cbachilleres.edu.mx/cb/enlaces_internos/dsa/pdf/01-normas_bibliotecas.pdf)). Asimismo, se les da a conocer los servicios que las Bibliotecas del Colegio de Bachilleres (CB, 2010, p. 10) proporcionarán:

- a) Consulta.
- b) Estantería abierta controlada.
- c) Sala de lectura general.
- d) Préstamo interno.
- e) Préstamo externo.
- f) Reservación de materiales bibliohemerográficos y documentales.
- g) Renovación de préstamo a domicilio.
- h) Elaboración de bibliografías.
- i) Foto duplicación.
- j) Visitas guiadas.

k) Constancias de no adeudo de material bibliohemerográfico y documental.

El horario de la biblioteca es de lunes a viernes de 7:00 a 21:00 horas y sábados de 9:00 A 14:00 horas. La situación detectada con respecto a las pláticas introductorias es que el Jefe de Materia no le da la importancia requerida a esta actividad, ya que se ha presentado la situación de que se le ha olvidado avisar a los profesores de Taller de Lectura y Redacción, quienes imparten esa asignatura en los primeros semestres; en una ocasión se le olvidó dar la información a todos los docentes por lo que ese semestre ninguno de los chicos recibió la plática. Como acción remedial fuimos a los salones con los grupos de nuevo ingreso, se les impartieron pláticas breves, se les entregaron los registros y las solicitudes para que los requisitaran y los alumnos pudieran tener servicio a domicilio. En otra ocasión el mismo Jefe de Materia sólo les avisó a algunos de los profesores, las pláticas se llevaron a cabo los sábados sin que los profesores les exigieran como obligatoria la asistencia a los alumnos, por lo que hubo muy poca asistencia a dichas pláticas, ya que los alumnos consideraron que no era importante conocer los diversos servicios que les ofrece la biblioteca, ni el impacto que tiene en su formación académica.

El problema se presentó después, cuando los alumnos necesitaban material bibliohemerográfico y no sabían cómo buscarlo, cómo usarlo y cómo acceder a los diferentes tipos de servicio. Como acción remedial se visitó a los grupos y se les invitó a incorporarse como usuarios de la Biblioteca, los auxiliares también tuvieron que apoyar en esta tarea, ya que cuando llegaban a registrarse les explicaban en forma individual, cómo usar el servicio y los horarios del mismo, remitiéndose al hecho de que esa información se proporcionaba durante las pláticas introductorias, pero aún con su descontento ellos participaron, dichas situaciones siempre complican la prestación de un servicio eficiente. Se menciona al Jefe de Materia de esa área, pues se supone que debiera ser el apoyo estratégico que debiera difundir con más ahínco los servicios de la Biblioteca, para evitar las dobles acciones que se tienen que realizar, lo que ha

impactado en el tiempo invertido provocando retrasos en la atención del trabajo cotidiano.

A continuación presento un análisis de las pláticas que se impartieron en este semestre en ambos turnos y su impacto en el registro de usuarios:

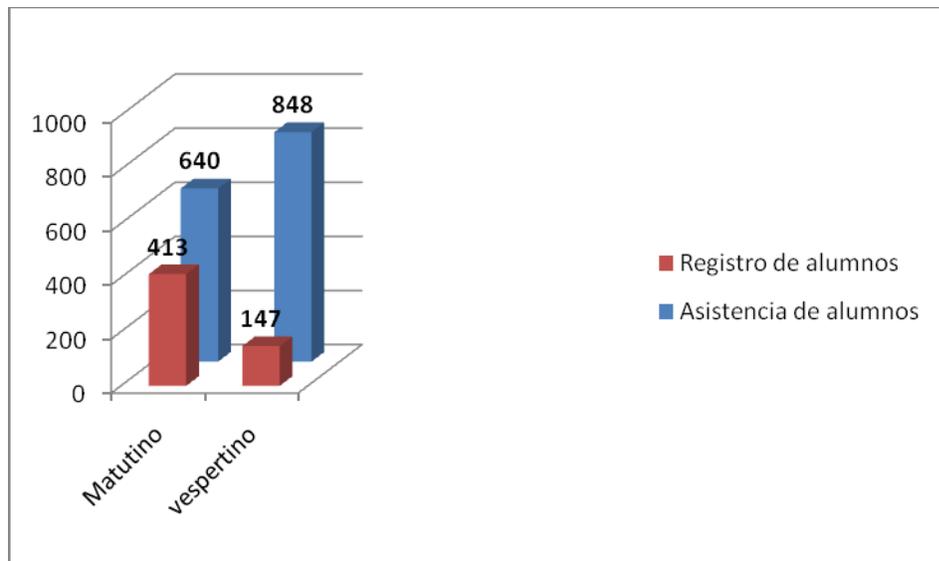
### **RESULTADOS DE LAS PLÁTICAS INTRODUCTORIAS.**

El objetivo es que la comunidad estudiantil, cuente con su registro para préstamo a domicilio y pueda utilizar la información en diferente tipo de formato, para apoyar su desempeño académico y lograr su egreso satisfactoriamente.

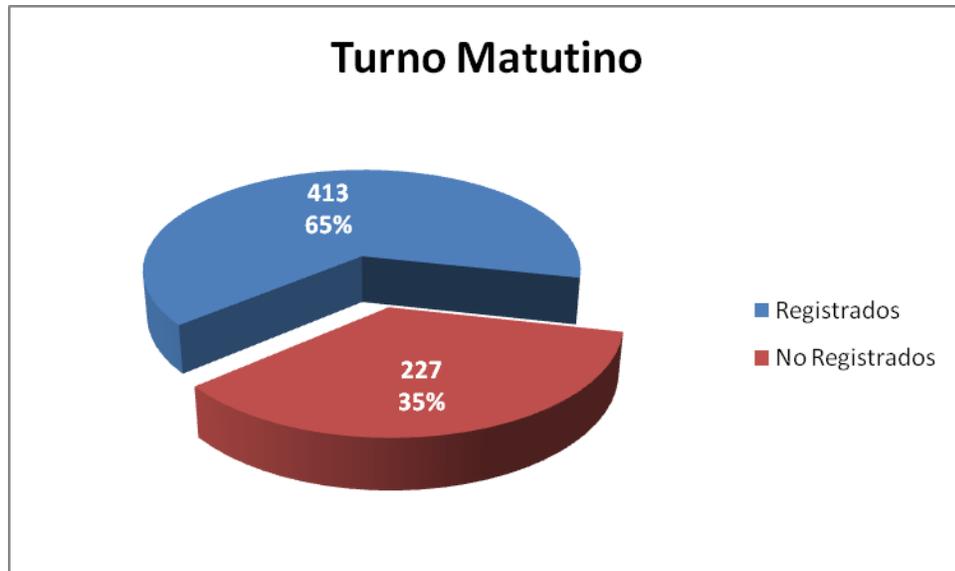
#### **Asistencia de alumnos a la plática introductoria sobre servicios bibliotecarios**

<b>Turno</b>	<b>Asistencia</b>	<b>Registrados</b>
Matutino	640	413
Vespertino	848	147
Total	1488	560

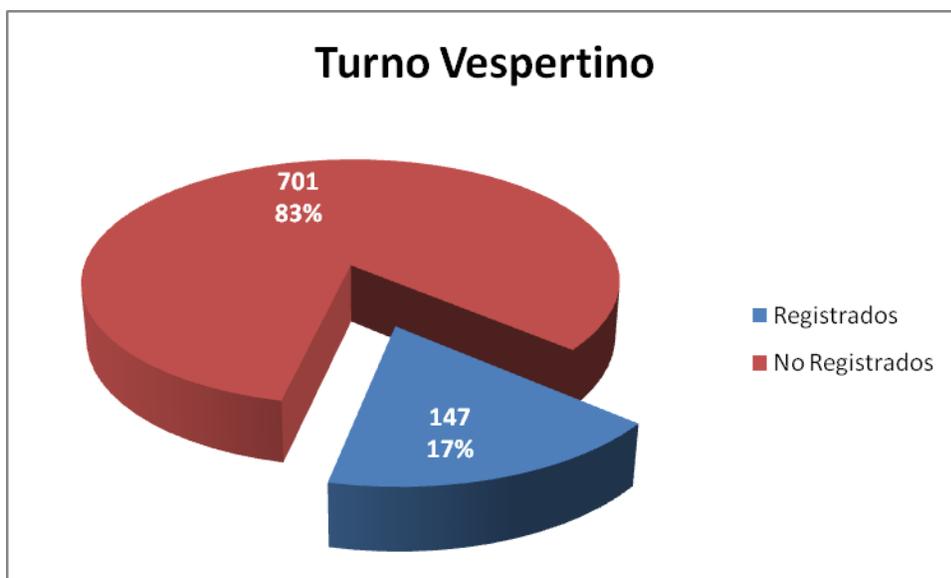
En la siguiente gráfica podemos observar, que la asistencia de los alumnos a la plática en el turno vespertino fue mayor, sin embargo su impacto de registro fue menor que el registro de alumnos en el turno matutino, teniendo más alumnos registrados en el turno matutino.



En la siguiente gráfica de pastel podemos observar que un 65% de los alumnos del turno matutino que asistieron a la plática se registraron, mientras que el 35% restante no lo hicieron, aunque hasta el final del semestre hay registros, para fines del trabajo de tesis, estos datos se sacaron hasta el mes de noviembre.



En esta gráfica podemos observar que el 83% de los alumnos asistentes en el turno vespertino no se registraron y su impacto de registro fue del 17% únicamente.



Con base a lo anterior y considerando la supervisión de control de reportes y la oportunidad que nos brinda (como menciona Miner)...al implementar una estrategia de acción correctiva, es necesario tomar en cuenta las posibilidades de éxito" (Miner, 1982, p. 448).

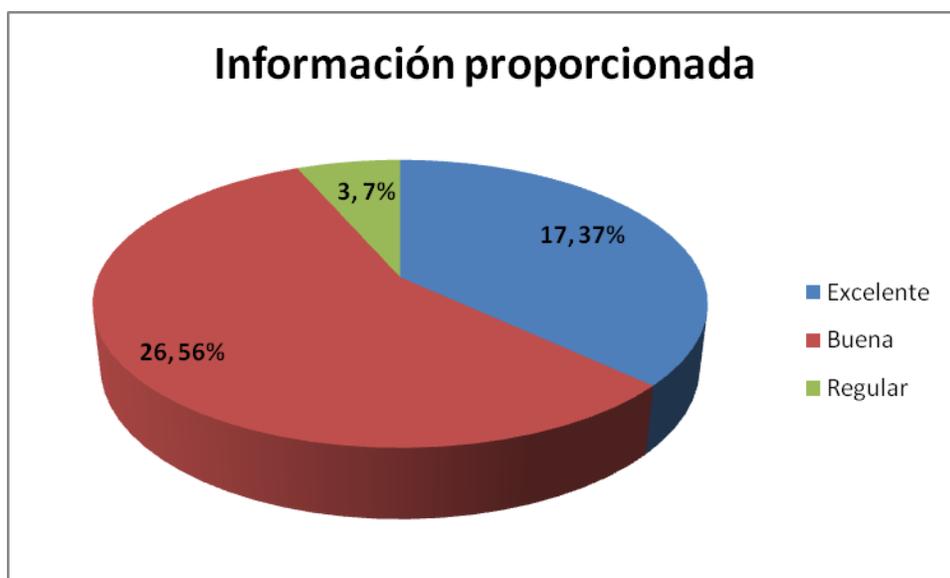
La propuesta es cumplir con las siguientes actividades:

- Realizar campaña de asistencia directamente a grupos de primer semestre para que asistan a la plática introductoria.
- Invitar a todos los docentes de primer semestre para que inviten a los alumnos a la plática y la importancia que ésta tiene para su buen desempeño académico y su egreso en los seis semestres establecidos para concluir el bachillerato.
- Incrementar el número de alumnos registrados mediante la digitalización del sistema a través de la inscripción que hay en control escolar de la nueva matrícula de estudiantes para el ciclo anual 2011-A y 2011-B. De esta forma la matrícula total de alumnos de primer semestre pasaría directamente a

registrados y en el momento que los alumnos necesiten del servicio podrían usarlo sin tener que hacer el llenado manual del tarjetón y solicitud de registro, que usamos actualmente.

- **Consulta.** Este servicio constituye la atención personalizada a los alumnos por parte del responsable y de los auxiliares, con respecto a los servicios que proporciona la Biblioteca, en el manejo y préstamo del material bibliohemerográfico, así como en el uso de éste y del área de Biblioteca. En este caso la problemática que se enfrenta es la gran demanda de los usuarios y el poco personal que atiende dicha demanda.

En la encuesta realizada a usuarios del servicio bibliotecario podemos observar en la siguiente gráfica que: el 7% de los los usuarios manifiestan que la información proporcionada por el personal de la biblioteca no es adecuada el 37% esta de acuerdo, y el 56% de los usuarios encuestados piensan que la información proporcionada es exelente.



La sugerencia es incrementar el personal que atiende el servicio bibliotecario, ya que actualmente se presta servicio con el mismo personal desde un principio pero con un 22% más de alumnos que los considerados cuando se creó el Plantel no. 7 del Colegio de Bachilleres.

- **Estantería abierta controlada.** Este servicio se refiere a la búsqueda en el acervo general que realiza personalmente el alumno (autoservicio), siempre y cuando éste cuente con una credencial actualizada a su nombre. Al encontrar el material requerido, deberá presentarse con éste en el mostrador de circulación, **para registrarlo y permitir su salida.**
  
- **Sala de lectura general.** En la Biblioteca existe un área específica en donde los alumnos pueden leer y trabajar con el material bibliohemerográfico, regularmente trabajan con el material que solicitan en préstamo interno. El problema en esta área es que se construyeron cinco módulos para impartir tutorías, además de que el área de biblioteca se ha convertido en el pasillo para trasladarse a un salón de biología que se improvisó en el invernadero, esto debido al exceso de matrícula que se está atendiendo, la cual actualmente excede la capacidad de la institución por mil 58 alumnos. Con respecto a las normas de conducta al interior de la biblioteca es que en esta área se debe trabajar en silencio, situación que se ha vuelto imposible, ya que al ingresar los grupos al salón mencionado, éstos no lo hacen en silencio, asimismo dichos alumnos llegan antes de la clase para esperar al profesor, por lo que en ese periodo se ponen a platicar, generando bastante ruido. De acuerdo a las normas internacionales para las bibliotecas en el que se propone un espacio específico por alumno al interior de las mismas, actualmente éste es muy reducido e inadecuado en la nuestra. Ya que la superficie total en metros cuadrados es la siguiente: área de personal 35m<sup>2</sup>, área de estantería 130m<sup>2</sup>, área de lectura 260m<sup>2</sup> de los cuales 45m<sup>2</sup> fueron usados en este semestre para cubículos de tutorías, en total contamos con un área de 380m<sup>2</sup> para atender a 605 alumnos de una población de 6058 y la medida ideal para la atención adecuada por alumno según las normas y pautas para bibliotecas públicas es de 2.5m<sup>2</sup> ó 3 por alumno. Así también con relación al objetivo propuesto de tratar de brindar atención al diez por ciento de la matrícula se ha tornado difícil. Otro de

situaciones existentes es que el mobiliario específico de la biblioteca se utiliza para los eventos que hay por lo que éste se desplaza fuera del área, razón por la que se tiene que suspender el servicio en esos casos o con el que permanezca realizarlo, por lo que en esas ocasiones se reduce la atención a los usuarios y no se puede cumplir con el objetivo antes mencionado.

Las actividades propuestas son:

- Uso de los cubículos que se encuentran dentro de la sala de lectura para trabajo en equipo de nuestros usuarios, ya que actualmente este tipo de actividad la realizan en sala de lectura y molestan a los alumnos que trabajan individualmente.
  - Separar la biblioteca del invernadero y abrir una puerta trasera para que tengan su propia entrada, y no inciten al desorden o la charla cotidiana, ya que el ambiente ideal para trabajar en la biblioteca es en silencio, respetando el trabajo de los demás usuarios.
  - Gestionar con las autoridades una partida presupuestaria para ampliar la infraestructura y brindar un servicio integral y de calidad, a él actual número de usuarios.
- **Préstamo interno.** Para solicitar este servicio, los alumnos deberán presentar el material bibliohemerográfico en el mostrador y entregar su credencial como depósito, ésta les será devuelta al regresar el material en el mostrador, después de haberlo usado. Esta modalidad de préstamo requiere que el material bibliohemerográfico sea usado sólo en el interior de la sala, pues si dicho material se lleva fuera de esa área, se sancionará al usuario por mal uso del material. La problemática que se ha detectado es que en algunas ocasiones, los alumnos llevan el material al salón de clase ó a su casa sin hacer el trámite debido. La mayoría de las veces dicho material se recupera, sin embargo en el momento de la devolución se les sanciona con el requisito de que donen material que sirva para el uso en la biblioteca, como: libros para reposición o donación que estén en buen estado y sean de nivel medio superior.

En otras ocasiones el material es sustraído y ya no se recupera, a través de una tira de materias falsa o con una credencial extraviada. También en otras ocasiones, los alumnos sustraen el material sin que nos percatemos de ello, debido a la gran demanda del servicio, aunque esto se presenta en muy raras ocasiones. Si se detecta a un alumno sustrayendo material indebidamente, se procede a realizar la notificación al Coordinador del área de Bibliotecas y se sanciona al alumno con la obligación de cubrir cuatro veces el costo de los ejemplares que se iban a sustraer, "...aquellos que dolosamente entreguen material de otra institución o transcriban datos en la tarjeta de préstamo o registro de usuario, perderán de forma temporal o definitiva el derecho a disponer de los servicios de la biblioteca" (CB, 2010, p. 8).

Las actividades operativas sugeridas son:

- Digitalizar el acervo bibliográfico, con las bandas digitales se identificaría el material bibliográfico que los usuarios quieran sacar inadecuadamente.
  - Realizar campaña de devolución del material, antes de que termine el semestre para evitar la sanción.
- **Préstamo externo.** Este servicio se ofrece tanto a los alumnos como a los docentes y administrativos de la institución. Para tener acceso a dicho servicio, hay que llenar el formato de solicitud de registro, el cual requiere de la siguiente información: la dirección del solicitante, el salón en el cual se ubica el solicitante y su número de registro o usuario. En caso de que el alumno no devuelva el material a la institución, al final del semestre se elabora una relación de deudores, por lo que no podrá realizar ningún trámite hasta que regularice su situación. El trámite de préstamo externo también requiere el llenado del Tarjetón de Préstamo, éste contiene los datos personales del solicitante y una fotografía tamaño infantil.

En dicho Tarjetón se anotan los préstamos a domicilio que el usuario solicita y la fecha de devolución de cada uno de los materiales, la cual también se registra en la papeleta. Simultáneamente se pueden prestar tres libros de la colección general, un folleto y un fascículo por usuario, por un periodo de cinco días hábiles, asimismo se tiene derecho a renovar dos veces el mismo material, por el mismo periodo. Al término de estos periodos, el material será devuelto obligatoriamente; el mismo usuario podrá solicitar nuevamente ese material hasta que haya transcurrido un periodo similar al que tiene derecho, esto es, quince días hábiles.

Si el usuario necesita algún libro y éste se encuentra en préstamo, el interesado tendrá derecho a reservar dicho material para su préstamo, tan pronto éste sea devuelto, el problema que se presenta en esta situación es que el alumno no regrese el material oportunamente. Cuando un alumno se retrasa cinco días en la entrega del material, se hace acreedor a **una llamada de atención identificada como retardo leve**, cuando dicho alumno acumula tres retardos leves se le sanciona con el requerimiento de un ejemplar para reponer algún material o la donación de uno nuevo, esta norma se aplica para docentes y administrativos también. En caso de que el alumno no haya devuelto el material por causas razonables o justificadas no existe sanción. En otros casos, los usuarios dejan de asistir al Colegio sin darse de baja y se llevan el material bibliohemerográfico, por lo que se trata de establecer comunicación con ellos para recuperar dicho material, pero se presenta la situación de que se han mudado de domicilio o se niegan a contestar, a estos usuarios se les registra en la relación de deudores y si en alguna ocasión regresan para darse de baja, dicho trámite se les autoriza sólo si devuelven el material o en caso de pérdida que lo adquieran para su reposición, si nunca se localiza al usuario se considera como un faltante en el levantamiento del inventario.

La actividad operativa principal, como ya lo mencione anteriormente es la digitalización del préstamo externo, con ello ahorraremos tiempo y esfuerzo en los procesos.

- **Reservación de material bibliohemerográfico.** Cuando un alumno solicita material bibliográfico que se encuentra en préstamo externo, él puede solicitar que le reserven el material, en el mostrador de circulación con el personal auxiliar. Dicho material se mantendrá en reserva durante 24 horas, si el alumno que lo apartó no lo recoge, el material se incorpora al acervo nuevamente para que la comunidad pueda usarlo.
  
- **Renovación de préstamo a domicilio.** Cada inicio de semestre los usuarios deben renovar ó actualizar su registro de préstamo domiciliario, éste se realiza presentando la tira de materias y el comprobante de domicilio vigente del alumno, en ese momento, en el tarjetón de préstamo en el espacio destinado a vigencia, se anotan los siguientes datos: el semestre lectivo y el grupo en el que está inscrito el alumno. En el caso de que el alumno se haya cambiado de domicilio se elaborará nuevamente la solicitud de préstamo para entregarla al personal, ésta debe llenarse con máquina de escribir. La problemática detectada en este aspecto es que aún cuando se realizan campañas de renovación, al inicio del semestre, los alumnos no se dan de alta hasta que solicitan nuevamente material en préstamo externo y en algunas ocasiones no lo realizan en varios semestres, causando la baja del servicio, por lo que cuando requieren dicho servicio, tienen que realizar el trámite nuevamente, lo que exige más trabajo por parte del personal que presta el servicio.
  
- **Elaboración de bibliografías.** Los responsables del servicio de la Biblioteca tienen la obligación de elaborar bibliografías a petición de los profesores o de los alumnos que lo soliciten.

- **Fotocopiado.** El horario para la prestación de este servicio abarca ambos turnos, se inicia a partir de las 10:20 y termina a las 16:45 horas. Dicho servicio tiene un costo para los alumnos, no así para el personal administrativo, ni para los Jefes de Materia o profesores, quienes acceden a él llenando un vale administrativo, siempre y cuando sea para su trabajo cotidiano en el CB. El problema que se ha detectado en la institución es que los alumnos asisten a clases desde las 7:00 de la mañana hasta las 21:30 horas, por lo que el horario de prestación de este servicio de fotocopiado es insuficiente para atender la demanda de la comunidad estudiantil, docente y administrativa de ambos turnos, pues en la mañana no funciona dicho servicio durante tres horas veinte minutos y en la tarde son casi cinco horas las que se suspende.

La actividad operativa es:

La integración otro elemento para que se cubran ambos turnos.

- **Visitas guiadas.** Las visitas guiadas se proporcionan previa solicitud y en horarios establecidos por el responsable de la biblioteca. Esta es otra actividad que se relega por la falta de personal disponible, lo cual se solucionaría con el incremento del personal de biblioteca.
- **Constancias de no adeudo de material bibliohemerográfico.** Para ello el responsable revisará la lista de alumnos deudores y si no se encuentra al solicitante en ella, se le firmará la constancia, en caso contrario se le indicará al solicitante cuál es la sanción impuesta por el mal uso del servicio.
- Con respecto al **comportamiento** de los alumnos, éstos no deberán fumar ni introducir alimentos, bebidas, máquinas de escribir y aparatos de sonido, así como efectuar cualquier tipo de juego al interior de la biblioteca. Los encargados de llevar a cabo esa labor son el Jefe de Servicios Bibliotecarios y los auxiliares. Relacionado con las **sanciones**, éstas se aplican dependiendo de

la falta, la devolución tardía del material causará sanción; también la sustracción indebida del material de la biblioteca, en caso de que un alumno sea sorprendido en esta falta la sanción indica que deberá cubrir cuatro veces el costo de los mismos. Igualmente se sancionará a los alumnos que mutilen los libros o hagan uso indebido del material dentro y fuera de la institución. En caso de que algún usuario pierda el material, deberá informarlo a los responsables de la biblioteca para que le indiquen cuál es el proceso de reposición de dicho material.

Los actos de indisciplina y toda aquella conducta que altere la normatividad de la biblioteca y perjudique los derechos de otros usuarios, ameritará la pérdida temporal o definitiva del servicio de biblioteca. Se considera que este problema también se disminuiría si se les concientiza a los alumnos acerca de su forma de comportarse en un lugar como la biblioteca.

- **Trabajo con personal sindicalizado.** Regularmente los auxiliares (2) y el fotocopador asisten a las asambleas sindicales, éstas se realizan con una periodicidad de dos a tres veces por semana, en ese momento debo de dejar de realizar mis funciones para remplazar a cualquiera de los tres auxiliares, hasta que lleguen de la asamblea sindical, mitin, etc. y ocupen sus lugares.

Por derecho ellos tienen doce días económicos al año y después de cinco años de servicio obtienen lo que se denomina como un quinquenio, que consiste en el derecho a dos semanas de descanso según los años de servicio, durante el semestre lectivo, además de que en caso de sentirse mal tienen el derecho de ir al médico en su turno de trabajo, también pasa lo mismo si tienen citas médicas programadas y en ocasiones exigen este tipo de prestaciones durante los periodos inadecuados, o los periodos intersemestrales, en los que hay que identificar, registrar y preparar los libros para su encuadernación, reposición, acomodo topográfico, reparación e inventario. Asimismo, tienen una tolerancia para su llegada de cuarenta minutos diariamente, por todo esto se considera

que es un poco difícil la asignación de trabajo y metas a cumplir, ya que este tipo de derechos no permite alcanzar las metas en los tiempos establecidos y lo planeado tarda más en ejecutarse.

- **Relaciones laborales.** Cada mes se realiza una junta, en la que se asignan las cargas de trabajo mensuales, comunicándolas al personal, cada semana se supervisa el trabajo y cuando el tiempo lo permite, se apoya al personal auxiliar en el cumplimiento de dichas actividades, con el objetivo de observar la calidad y compromiso que aplican en el servicio cotidianamente cada uno de ellos y hacerles los comentarios pertinentes. Sin embargo, aún cuando se programan, fijando fechas con un colchón, por lo regular se retrasan en su cumplimiento. La relación entre los compañeros del área de Servicios Bibliotecarios es sana, cuando hay algún inconveniente se comenta directamente con las personas implicadas.

Asimismo, se respetan sus derechos sindicales sin llegar a los extremos, cuando alguno de ellos quiere imponer estos derechos sobre el trabajo les recuerdo que si hay derechos, pero sobre todo deberes para con la institución. En ocasiones, cuando alguno de los auxiliares se retrasa con el trabajo o no lo realiza, se habla con él, recordándole que hay que cumplir con éste, sin embargo ellos se molestan mencionando que ya saben cuáles son sus funciones, que saben realizar bien su trabajo y que por ello tienen muchos años en esa área o se remiten a las fallas de los demás compañeros. También se cuenta con personal que tiene una actitud de cooperación y disposición al cambio para el trabajo, no hay que aplicar una supervisión muy cercana y ayudan siempre al mejoramiento del área, con esta persona cuando hay alguna observación, la asume y continúa trabajando bien. Asimismo, ellos tienen la oportunidad de realizar alguna observación acerca del desempeño de la jefatura, cuando procede dicha observación se retoma la acción considerándola, así es como se trabaja en el área mencionada.

La actividad recomendada sería:

Invitar a cualquier miembro del equipo que no tenga una actitud adecuada para el trabajo o personal, a tomar el curso de de ética laboral, y código de conducta. Que imparte el Colegio.

Asimismo, relacionado con la Misión y Visión que se proponen para el área de los Servicios Bibliotecarios y teniendo como antecedente la misión definida por la UNESCO para las bibliotecas, la **Misión de la biblioteca** debiera ser: contribuir al desarrollo integral de los miembros de una comunidad determinada y a su propia identidad, actuando como puente entre la cultura acumulada y el libre acceso de dicha comunidad a la información, conocimiento y recreación. Así, desde su Misión, las Bibliotecas se visualizan como: un espacio para la lectura recreativa, un centro cultural, que privilegia la lectura sin excluir medios modernos de transmisión. La propuesta que a continuación se presenta se ha programado sustentada en el calendario del ciclo escolar 2010-A, que actualmente es anual y no semestral, por lo que la calendarización de actividades y realización cambia. A continuación se mencionan las actividades requeridas para su reprogramación.

**Difusión de servicios.** Esta actividad anteriormente se realizaba en la primera semana de los meses de Febrero y Agosto que era cuando se iniciaban los semestres y se les proporcionaba la información a los alumnos de nuevo ingreso, con respecto al apoyo que brinda la biblioteca para su formación académica en todos sus semestres y el uso correcto del área a través de la plática introductoria a los servicios bibliotecarios. Actualmente sólo hay una inscripción única que es en el mes de Agosto, por lo cual se sugieren las siguientes actividades:

- En el mes de marzo (por única vez, ya que es Febrero el mes de reingreso pero debido a la huelga se modifico el calendario) que es el mes en el que no hay alumnos de nuevo ingreso, se revisen las listas de los alumnos que no asistieron a la primera plática y se les cite para darles la información.

- Invitar a toda la comunidad estudiantil que no tiene registro a la "Plática Introdutoria de Servicios Bibliotecarios" que puede ser para el 20 de Marzo., a través de carteles ubicados en lugares estratégicos.
- Recalcarles a los alumnos la diferencia entre el préstamo interno y el externo.
- Solicitar a los alumnos con préstamo externo que reintegren todos los libros en su poder, antes de que termine el semestre, mediante la ubicación de carteles en lugares estratégicos.
- Suspender el préstamo externo dos semanas antes del término del semestre, con el objetivo de preparar el inventario físico.
- Sancionar a los alumnos incumplidos en la entrega del material.
- Realizar una campaña de actualización de registros de los alumnos que ya cuentan con servicio externo, esto podría realizarse del 16 al 19 de marzo.
- Llevar a cabo el registro de los alumnos de todos los semestres del 22 al 26 de marzo y del 12 al 16 de abril.
- Programar la "Plática introductoria para los alumnos de nuevo ingreso" para el 28 de Agosto.

**Campaña de Donación (Dirigida).** La campaña de donación dirigida se realizará en el mes de junio con las siguientes actividades:

- Se les solicitará ayuda a los jefes de materia para llevar a cabo la campaña de donación, asimismo se entregará una lista con el material que haya que reponer por mutilación o uso rudo, las fechas específicas son para el 14 de junio y el 24 de enero.
- Se realizará una campaña para solicitar a todos los alumnos de sexto semestre, la donación de material bibliográfico del nivel medio superior. Esta campaña se llevará a cabo del 15 al 18 de junio y del 2 al 5 de febrero.
- Para la donación dirigida a los alumnos de sexto semestre, se colocará un cartel en la oficina de Responsables, en el Edificio C y demás lugares estratégicos del plantel, invitando a los alumnos a la donación bajo los siguientes requisitos:
  - Que el material bibliohemerográfico cuente con el nombre del autor, el título y la Editorial.
  - Que dicho material no tenga más de diez años de antigüedad.
  - De preferencia que sean textos utilizables en el nivel medio superior y superior que correspondan a las diez áreas del conocimiento que manejan las Bibliotecas del Colegio de Bachilleres, apegándonos a las listas sugeridas por la Subdirección de Bibliotecas del CB.
  - Que se encuentren en buen estado (sin mutilar, subrayados etc.).
  - Se recibirá el material bibliográfico en buen estado y se entregarán las constancias de donación respectivas, estas acciones se realizarán del 18 al 30 de junio y del 18 al 12 de febrero.

**Campaña de donación (Abierta).** Al Igual que en la campaña dirigida en la que se invita a los alumnos de un semestre específico a la donación, ahora se convoca a toda la comunidad estudiantil del plantel y a diferentes editoriales. Con respecto a los requisitos, fechas y apoyo de las autoridades del plantel, es el mismo procedimiento.

**Inventario.** Éste se realiza en los meses de julio y agosto de cada año, las actividades requeridas para su programación son las siguientes:

- Solicitar la devolución de todo el material bibliográfico prestado a la comunidad estudiantil del plantel y a los trabajadores del mismo, la fecha oportuna es del cinco al nueve de julio.
- Supervisar la correcta colocación y alfabetización del acervo bibliográfico, esta actividad se realizará del 12 al 16 de julio.
- Se realizará la reposición del material bibliográfico del 29 al 30 de julio.
- El conteo físico del material bibliográfico se llevará a cabo del dos al trece de agosto.
- Solicitar a la Dirección General, las fichas faltantes del catalogo topográfico y el público, esto se hará del 29 al 30 de julio.
- Supervisar que se capturen correctamente los registros de los libros que se obtuvieron por las donaciones, por la compra y por la encuadernación, trabajo que se efectuará del doce al 16 de julio.
- La captura de la información resultante del conteo físico, se deberá enviar al archivo electrónico, actividad que se ejecutará del 16 al 25 de agosto.
- La entrega del inventario final 2009-2010 se realizará del 23 al 27 de agosto de 2010.
- Elaborar letreros y ubicarlos en los lugares estratégicos para evitar que los alumnos arranquen o maltraten las fichas del catalogo público.

Al respecto de las funciones de la Administración Educativa que González (2002) menciona, se estaría retomando la que se refiere a la incorporación de las nuevas tecnologías de información, relacionándolo con la sistematización en línea del catálogo público, así como la digitalización de los documentos de mayor uso, con el objetivo de que los puedan acceder y trabajar la mayor parte de los alumnos. Asimismo, con respecto a los espacios que se le redujeron a la biblioteca para construir unos pequeños cubículos para impartir tutoría, se evidencia que no se les da ningún uso y están vacíos todo el tiempo, por lo cual se propone que los puedan utilizar los alumnos que van a elaborar trabajos en equipo para que no se estén desperdiciando y eso permita un trabajo eficaz, todo esto con el propósito de eficientar los servicios bibliotecarios, así como lograr la calidad educativa en esta institución.

## **Conclusiones.**

Como se comentó el Colegio de Bachilleres se crea como respuesta a la necesidad de formación de recursos humanos calificados que apoyen el desarrollo de la economía del país, así también buscando incrementar los índices de escolaridad promedio, sobre todo en el nivel medio superior, nivel que enfrentaba la mayor demanda de servicios educativos de la población, en esa época. Como parte fundamental de la oferta educativa de estos planteles, se encuentra el servicio bibliotecario, cuya misión es definida por la UNESCO (2009) como la prestación de un servicio fundamental para el aprendizaje de los usuarios, tratando de brindarles los recursos para que logren adquirir y sustentar su conocimiento, así como un pensamiento crítico.

Para lograr cumplir con dicha misión es necesario que el responsable de dicho servicio bibliotecario genere políticas y procedimientos relacionados con los diversos servicios que se ofertan, identificar y obtener materiales pertinentes, proveer el acceso físico e intelectual a las fuentes de información adecuadas, proporcionar los recursos didácticos requeridos, así como disponer de personal competente, que cumpla con la formación y compromiso suficiente. Como se menciona en este trabajo la biblioteca del CB, plantel no. 7 "Iztapalapa", se creó para atender una población de cinco mil alumnos en total y en la actualidad se atienden aproximadamente entre mil y mil quinientos alumnos más, lo que representa un 25% adicional a lo planeado. Esto genera una problemática que se manifiesta en una demanda tan grande del servicio que es imposible atenderla adecuadamente, lo que repercute en todas las deficiencias mencionadas anteriormente.

Otra situación que no favorece la calidad en el servicio es que el acervo de material bibliohemerográfico básicamente se incrementa con base en las donaciones voluntarias, habría que diseñar o buscar nuevas formas para obtener dicho material. En el desarrollo de este trabajo se describieron los principales problemas en forma detallada, así como las sugerencias para su solución; asimismo, se reflexionó acerca

de las posibles estrategias para incrementar el acervo del material para disposición de los alumnos.

Para hablar de un funcionamiento eficiente y eficaz en cualquier tipo de organización se requiere de la planeación, la organización, la dirección y la evaluación; eficiencia y eficacia significan cumplir con ciertos objetivos, hacerlo con el mínimo de recursos y en el tiempo planeado, para lograrlo se requiere integrar las acciones y reflexiones con conocimientos, habilidades, actitudes y recursos pertinentes. En este sentido, son críticas las condiciones que se enfrentan actualmente en relación con el servicio que oferta la biblioteca del CB plantel no. 7 "Iztapalapa", ya que no se cuenta con el apoyo del Director de dicho plantel, por el contrario se ha fingido resolver ciertos requerimientos (como la prestación del servicio de tutoría) a costa de sacrificar el reducido espacio con el que contaba la biblioteca, lo que ha generado un servicio deficiente y bajo reglas de disciplina totalmente relajadas, por el ingreso de alumnos a clases en los salones que se adaptaron en el interior de este recinto.

La administración y eficiente utilización de los recursos humanos, materiales y tecnológicos, así también de la "...estructura y la efectiva integración de los mismos constituye el capital de la organización y corresponde a activos tangibles e intangibles que deben ser percibidos, valuados y por lo tanto medidos" (Edvinson y col., 1998, p. 22). Davenport (1993, p. 6) menciona que "...todo trabajo surge del propósito de satisfacer ciertas necesidades y se concreta en la realización de determinadas tareas por medio de actividades que involucran actores y recursos", luego entonces con propósitos muy específicos, como encargada de la operación de la biblioteca requiero generar escenarios apropiados poco a poco y estructurar y monitorear el análisis de los resultados y la toma de decisiones pertinentes.

## **Bibliografía.**

- ACKOFF**, Russell Lincoln. (2001). **Planificación de la empresa del futuro**. México. Editorial Limusa.
- ANSOFF**, H. Igor; R. P. Declerrck; R. L. Hayes. (1990). **El planteamiento estratégico: nueva tendencia de la Administración**. México. Editorial Trillas.
- BUENO**, Vieira José G. (2006). **Impacto Tecnológico y arquitectura en bibliotecas**. 1ra ed. Buenos Aires. Editorial Alfagrama.
- CB**. (2000). **Guía del Profesor del Colegio de Bachilleres**. Colegio de Bachilleres (CB). Secretaría académica. Dirección de Planeación Académica. Dirección de Servicios Académicos.
- CB**. (2001). **Órgano Informativo**. México. Colegio de Bachilleres (CB). Año XII, IV época, del 8 y 22 de octubre de 2001, números 451 y 452.
- CB**. (2002a). **Órgano Informativo**. México. Colegio de Bachilleres (CB). Año XXII, IV época, del 13 de mayo de 2002, número 463.
- CB**. (2002b). **Órgano Informativo**. México. Colegio de Bachilleres (CB). Año XXII, IV época, del 17 de septiembre de 2002, número 470.
- CB**. (2003). **Gaceta # 484**. Mayo 12 de 2003.
- CB**. (2010). **Normas de Servicios Bibliotecarios**. México. Colegio de Bachilleres (CB). Consultado en febrero de 2010, **¡Error! Referencia de hipervínculo no válida..pdf**.
- CB**. (diciembre 2010). ¿Qué es el CB? [www.cbachilleres.gob.mx](http://www.cbachilleres.gob.mx)
- CB**. (2010). **Plantel Iztapalapa**. México. Colegio de Bachilleres (CB). Consultado en febrero de 2010, **¡Error! Referencia de hipervínculo no válida..pdf**.
- CB**. (2010 instructivo). **Instructivo y programa. Los inventarios en el Colegio de Bachilleres**. Colegio de Bachilleres (CB). México julio de 2010.
- CB**. (s/f). **Situación actual y problemática de los servicios bibliotecarios del CB**. Gaceta no. Colegio de Bachilleres (CB). pág 6
- CHÁVEZ**, Martínez Gustavo. (2003). **El pensamiento del estratega**. México. Editorial Plaza y Valdés S.A. de C.V.

- CHIAVENATO**, Idalberto. (2001a). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Quinta edición. México. Litografía Ingramex.
- CHIAVENATO**, Idalberto. (2001b). **Administración**. México. McGraw Hill.
- CHIAVENATO**, Idalberto. (2006). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Séptima Edición. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- CORONA**, Fuentes Rafael. (2003). **Estrategia, el cambio en la proyección del pensamiento empresarial**. Segunda reimpresión. México. Sistemas de información contable y Administrativa computarizados, S.A. de C.V.
- DAVID**, R. Fred. (2008). **Conceptos de Administración Estratégica**. México. Editorial Pearson Educación.
- DRUCKER**, Peter F. (1976). **El ejecutivo eficaz**. Buenos Aires. Editorial Sudamericana.
- EDVINSONN**, L. y Malone M. S. (1998) **El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa**. Bogotá. Editorial Norma.
- FERRELL**, O. C. y Hirt Geoffrey. (2004). **Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante**. Cuarta Edición. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- GARZA MERCADO**, G. (1984). **Función y forma de la biblioteca universitaria: elementos de planeación administrativa para el diseño arquitectónico**. México. Colegio de México (COLMEX).
- GONZÁLEZ GARCÍA**. C. M. (2002). **Retos De la administración educativa**. Ponencia presentada en el 3er congreso int. Retos y expectativas de la Universidad. México.
- HERNÁNDEZ**, y Rodríguez Sergio. (2002). **Introducción a la Administración**. Un enfoque teórico práctico. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México, S. A. de C. V.
- HERNÁNDEZ**, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2003). **Metodología de la investigación**. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.

- HICKS, David.** (1999). **Educación para la paz. Cuestiones, principios y práctica en el aula.** Editorial Morata. Madrid, España.
- HICKS, Herbert.** (1984). **Administración de organizaciones desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos.** México. Editorial Continental.
- KAZMIER, Leonard J.** (2006). **Estadística aplicada a la Administración y Economía.** México. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- KAST, Freemont y Rosenzweig James.** (1997). **Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias.** México. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.
- KOONTZ, Harold y Heinz, Weihrich.** (2000). **Elementos de Administración.** México. McGraw/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- KOONTZ, Harold.** (2001). **Administración.** Editorial McGraw- Hill Editores. México.
- KOTLER, Philip; Gary, Armstrong.** (1996). **Mercadotecnia.** México. Editorial Pearson Educación.
- LARIS CASILLAS, J.** (1992). **Administración integral.** México. Editorial Oasis.
- LAUROUSSE.** (1994). **Diccionario esencial de lengua española.** México. Editorial Larousse.
- LE'BRETON, Preston P.** (1969). **Administración general: planeación y ejecución.** México. Editorial Fondo de Cultura Económica.
- MINER, John.** (1982). **El proceso administrativo: teoría, investigación y práctica.** México. Editorial CECSA.
- MINTZBERG, Henry; Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel.** (1999). **Safari a la estrategia.** Buenos Aires. Editorial Granica.
- MORRISEY, George.** (1996). **Planeación táctica: produciendo resultados en corto plazo.** México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.
- MUNCH, Galindo L.** (2004). **Fundamentos de la Administración.** México. Editorial Trillas.
- QUINN, Robert E.** (1995). **Maestría en la gestión de organizaciones: un modelo operativo de competencias.** Madrid. Editorial Díaz de Santos.

**REYES PONCE**, Agustín. (1983). **Administración de empresas: teoría y práctica**. México. Editorial LIMUSA.

**REYES PONCE**, Agustín. (2002). **Administración de personal**. México. Editorial Limusa – Noriega.

**ROBBINS**, Stephen. (1998). **La Administración en el Mundo de Hoy**. México. Editorial Pearson Educación.

**ROBBINS**, Stephen P. y Mary Coulter. (2000). **Administración**. Sexta edición. México. Pearson Educación.

**RODRÍGUEZ VALENCIA**, Joaquín. (2001). **Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa**. México. Editorial ECAFSA-Thomson Learning.

**ROJAS S. R.** 2000. **Guía para realizar investigaciones sociales**. Ed. Plaza y valdés. S. A. México.

**RUE**, Leslie W. y Lloyd L., Byars Rue. (1985). **Administración teoría y aplicaciones**. México. Editorial Representaciones y Servicios de Ingeniería.

**STONER**, James A. F. (1996). **Administración**. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.

**UNESCO**. (2009). **Manifiesto UNESCO/IFLA sobre la Biblioteca Escolar**.  
[http://www.unesco.org/webworld/libraries/manifestos/school\\_manifesto\\_es.html](http://www.unesco.org/webworld/libraries/manifestos/school_manifesto_es.html),  
consultado en noviembre de 2009.

ANEXO 1

**Investigación Documental**

**Cuestionario sobre la atención y uso de los servicios de biblioteca**

Fecha: \_\_\_\_\_

Tramite o servicio: \_\_\_\_\_

Atendido por: \_\_\_\_\_

	¿Cómo nos calificaría?		
	Excelente	Buena	Mal
Horario de atención			
Información proporcionada			
Instalaciones donde recibió la información			
Trato y atención recibida			
Tiempo de respuesta a su solicitud			

¿La persona que lo atendió le solicitó alguna gratificación por sus servicios?

Si ( ) No ( )

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Tiene alguna sugerencia o comentario? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_