

Guía para la Elaboración de un Manual de Procedimientos para Bibliotecas

Nilda Fernández¹⁴, Silvia Felisa Lorusso¹⁵ y Edit Leonor Rogé¹⁶

Introducción

Se planteó el objetivo de redactar la “Guía para la elaboración de un Manual de Procedimientos para Bibliotecas” para reglamentar el funcionamiento de las unidades de información, y por considerarlo un instrumento de vital importancia para mejorar el funcionamiento de las mismas.

Comenzaremos por definir al Manual de Procedimientos como “*el conjunto de instrucciones y normas, reunidas en un cuerpo orgánico, que explican el desarrollo de los procesos administrativos y / o productivos*”. Su contenido está dirigido a precisar:

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

La aplicación del Manual ayudará a optimizar el desempeño del personal y responderá a un criterio de simplificación de las tareas sin perder por ello la eficiencia en el servicio a prestar a los usuarios.

La gestión de este trabajo fue de tipo colaborativo y horizontal, entendiéndose por “colaborativo” cuando, las intenciones son compartidas y las expectativas para el establecimiento del objetivo son comunes al grupo¹⁷, y definiendo el concepto de horizontalidad como un sistema abierto que se caracteriza por la organización en grupos o equipos de trabajo, a cargo de cada cual se encuentra un responsable.

A partir de la elaboración del manual, los *resultados esperados* serán dar un nuevo enfoque a las tareas, actividades y rutinas a desarrollar lo que nos permitirá:

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

¹⁴ Biblioteca Forestal de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos

¹⁵ Coordinadora del Area Biblioteca y Publicaciones del Tribunal Fiscal de la Nación

¹⁶ Biblioteca de la Secretaría de Industria, Comercio y PYME

¹⁷ Robert Lewis. (www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/lewis0102/1ewis0102.html)

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

Definiciones conceptuales

Previo al inicio del trabajo se establecieron definiciones de tipo conceptual sobre procesos, procedimientos, actividades y tareas, lo que nos sirvió para homogeneizar la terminología a utilizar. Según Gary Rummler y A. Brache en su libro *“Cómo mejorar el rendimiento de la empresa”, se entiende por “proceso una serie de tareas y/o actividades desarrolladas en una secuencia lógica y predeterminada que se vinculan entre sí para transformar insumos en productos (bienes y/o servicios) valiosos para el cliente.”*

Por procedimiento entendemos *“el conjunto de tareas que se realizan con la finalidad de cumplir un objetivo parcial del proceso.”* En general, un proceso está integrado por un conjunto de subprocesos, que se interrelacionan en forma lógica. Cada subproceso cumple un objetivo parcial del proceso y se constituye con un determinado número de actividades, que son *“las acciones necesarias para producir resultados”* y cada actividad está constituida por *“tareas ejercitadas por las personas en un tiempo determinado.”* A partir de la clarificación de estos conceptos se dio por iniciada la tarea, realizándose las siguientes actividades.

Desarrollo de la Guía

1. Búsqueda e investigación bibliográfica sobre manuales de procedimientos

- 1.1. Toma de contacto con la Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Economía.
- 1.2. Consulta a colegas del Foro Permanente y del CEDID (Curso de Especialización en Dirección de Centros de Información Documental de la A.P.N.).
- 1.3. Consulta a listas de discusión.
- 1.4. Búsqueda por Internet.

1.5. Consulta a editoriales.

1.1. El punto de partida de nuestro trabajo consistió en el relevamiento¹⁸ de antecedentes sobre la existencia de manuales, por lo cual se inició la búsqueda en la Unidad de Auditoría Interna (U.A.I.) del Ministerio de Economía, organismo del cual dependen las Secretarías. De la comunicación telefónica mantenida con dos funcionarias de la U.A.I. se pudo obtener la siguiente información. De las áreas auditadas hasta el presente, se pudo observar que no existen manuales operativos que establezcan pautas generales de organización interna. El paso siguiente fue tomar contacto con la Sindicatura General de la Nación (SIGEN) que sí tiene normalizados algunos manuales para los Sistemas de Tesorería, Crédito Público, Contabilidad y Presupuesto, documentación que fue consultada.

1.2. Paralelamente se efectuó la consulta vía correo electrónico a los integrantes del Foro Permanente y del CEDID, utilizando como instrumento de relevamiento una encuesta en forma de cuestionario. (ver Anexo 1). El porcentaje de respuesta fue alto ya que contestó el 85% de la población consultada. Del análisis de las respuestas obtenidas, el 75% no utilizaba manuales de procedimientos y el 80% desconocía si alguna institución contaba con ellos.

1.3. Asimismo se envió vía correo electrónico el mismo cuestionario a las listas de la Asociación de Bibliotecarios Graduados de la República Argentina (ABGRA) y al Sistema de Información y Documentación Agropecuario de las Américas (SIDALC), esta última de alcance regional, cubre el área de las ciencias agropecuarias de América Latina, Caribe y Estados Unidos. Aquí el porcentaje de respuestas fue bajo en relación a la cantidad de inscriptos¹⁹ a ellas, pero el aporte resultó importante en cuanto a los datos obtenidos sobre la existencia y uso de manuales. Se logró acceder en línea a varios de ellos, los que resultaron de suma utilidad ya que eran específicos del área bibliotecológica.

1.4. Se efectuó una búsqueda avanzada utilizando los buscadores más comunes como el "Yahoo!" y "Google", de donde se obtuvieron varios documentos que sirvieron para el objetivo del trabajo, pues en todos los casos provenían de la actividad académica.

1.5. Se contactó a tres editoriales argentinas especializadas en bibliotecología²⁰, no obteniendo en ninguno de los casos bibliografía que ya no hubiésemos conseguido a través de las consultas mencionadas en los puntos expuestos precedentemente.

¹⁸ Las técnicas de relevamiento son las distintas formas de acciones sistemáticas mediante las cuales se intenta obtener información.

¹⁹ Entre ambas listas suman 1253 suscriptos al 16 de diciembre de 2003.

²⁰ Las únicas relevadas según consulta realizada a través de varios medios.

2. Análisis, clasificación y evaluación de la documentación consultada

Terminada la primera fase de búsqueda de información, la atención se concentró en la lectura de la documentación obtenida. El material fue analizado partiendo del criterio, previamente establecido, que indicaba pautas a tener en cuenta, las que fueron divididas en las siguientes actividades.

- Enumerar los principales procesos.
- Determinar los límites de los procesos.
- Evaluar la importancia estratégica de cada proceso.
- Obtener otras opiniones acerca de la situación de cada proceso.
- Calificar la cultura y la política de cada proceso.

Antes de elegir los procesos, sobre los cuales se va a trabajar, se deberá hacer un relevamiento macro de los mismos, siempre teniendo como punto de partida al usuario. Es conveniente que los procesos enumerados sean lo más abarcativos posible y que estén directamente relacionados con los objetivos estratégicos de la biblioteca.

Uno de los elementos más utilizados para definirlos es a través de un cuestionario dirigido a los que ejecuten el proceso. Es deseable utilizar tres criterios centrales para escoger los procesos que serán priorizados para su análisis, a saber:

- Nivel de disfunción.²¹
- Nivel de impacto sobre el usuario.
- Línea clave del organismo.²²

Es recomendable:

- a) Observar la vinculación entre los procesos estudiados y las metas fijadas por la dirección del organismo mayor.
- b) Seleccionar sólo los procesos que cuenten con un apoyo decidido y aceptación del nivel jerárquico correspondiente, postergando los otros para una etapa futura.

²¹ Procesos que posibilitan problemas en su funcionamiento.

²² Tiene relación directamente con la misión y objetivos estratégicos de la organización mayor.

Finalizada la etapa de revisión, clasificación, análisis y evaluación de la bibliografía consultada, se determinó trabajar sobre los siguientes tres procesos básicos, a saber:

2.1. *Procesos Técnicos.*

2.2. *Servicios y Productos.*

2.3. *Recursos Humanos.*

2.1. Procesos Técnicos

2.1.1. Selección y adquisición

2.1.1.1. Selección

Para la selección se deberán tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- Tema de interés de la biblioteca
- Pertinencia de los documentos
- Fecha de publicación
- Idioma
- Literatura gris

Criterios generales para la recepción de publicaciones donadas:

- Antigüedad
- Relevancia temática
- Idioma

Criterios generales para el descarte (proceso negativo de selección):

- Contenido temático
- Previsión de uso (baja frecuencia de uso)
- Estado físico

2.1.1.2. Adquisición

Se analizarán los siguientes aspectos:

- Proceso de adquisición
- Proceso de post-adquisición
- Renovación de publicaciones periódicas

2.1.2. Ingreso a base de datos

- Inventario
- Sellado
- Código de barras
- Descripción bibliográfica (catalogación)
- Análisis de contenido (indización)
- Clasificación

2.1.3. Mantenimiento de la base de datos

Con el objeto de salvaguardar la información contenida en las bases de datos se deberán realizar periódicamente las siguientes operaciones de mantenimiento.

- Respaldar la base de datos
- Desbloquear los módulos del sistema
- Indizar las bases de datos
- Verificar que los nuevos registros estén accesibles

2.2. Servicios y Productos

2.2.1. Servicios

Los servicios están destinados a satisfacer la demanda de los usuarios. Su diversidad surge a lo largo del tiempo a iniciativa de las unidades de información, fundamentalmente sobre la base de las demandas del público destinatario y de las tendencias generales adaptadas por bibliotecas referentes.

- Orientación al usuario en el uso de las fuentes, servicios y recursos de información

- Proceso de localización de materiales
- Consulta en sala de lectura
- Consulta remota
- Referencia
- Catálogo en línea
- Préstamo interno
- Préstamo interbibliotecario
- Fotocopias
- Acceso a Internet
- Diseminación selectiva de la información (DSI)
- Canje de publicaciones
- Talleres para aprender a utilizar los recursos que ofrece la biblioteca
- Otros

2.2.2. Productos

- Boletín electrónico de nuevas adquisiciones
- Tablas de contenido electrónicas
- Bibliografías a pedido
- Reglamento para el uso de la biblioteca
- Reglamento para el préstamo interbibliotecario
- Otros

2.3. Recursos Humanos

La calidad y la productividad en el trabajo de la biblioteca, sólo puede lograrse en la medida que la respuesta de los recursos humanos involucrados en los sistemas de trabajo sea compatible con sus capacidades. Asimismo deberá tenerse en cuenta la plataforma tecnológica disponible y las condiciones medioambientales donde el hombre ejecuta las tareas.

2.3.1. Personal

Uno de los rasgos importantes del estudio del trabajo de cada uno de los integrantes de la biblioteca, reside en el análisis sistemático de la tarea que realizan, es decir su fragmentación en los elementos que la componen seguido de un examen cuidadoso de cada uno de ellos. Al desglosar una tarea compleja en sus elementos básicos se puede obtener una visión más clara y comprensible de la misma y así poder elegir el método más adecuado para ejecutarla. Tomando ésto como guía, deberán ser analizados los siguientes aspectos:

- Descripción de cada tarea profesional y administrativa
- Condiciones requeridas para cada puesto de trabajo
- Elementos tecnológicos que se necesitan para cada tarea
- Rotación de funciones
- Secuencias de trabajo
- Indicadores de calidad
- Factor carga²³

2.3.2. Factores tecnológicos y de organización

- Uso y mantenimiento preventivo y correctivo de equipos y máquinas
- Control de instalaciones
- Contrato de seguro para el fondo bibliográfico

2.3.3. Condiciones medioambientales

- Iluminación
- Ventilación y climatización
- Criterios de seguridad
- Limpieza
- Aislación acústica de áreas de estudio

²³ Es la proporción del tiempo total del ciclo que tendrá el bibliotecario en ejecutar el trabajo necesario al ritmo tipo, durante un ciclo condicionado por una máquina o proceso.

3. Redacción preliminar del Manual

Las bibliotecas cuentan con distintas áreas, puestos de trabajo, rutinas y diversidad de funciones y procedimientos; por lo tanto es necesario involucrar a los responsables de los distintos sectores para que colaboren en la confección y actualización de los manuales por entenderse que nadie conoce mejor los procedimientos que quien trabaja con ellos. En el momento de comenzar con la redacción del manual deberán tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- Emplear la menor cantidad de palabras en las explicaciones.
- Las instrucciones deben conservar una adecuada separación entre cada concepto, para permitir localizar el tema buscado ante una necesidad de consulta.
- Los capítulos de cada instrucción se deben iniciar en hoja independiente. Ello hará modular el manual, permitiendo el recambio de alguna de las partes, sin afectarlo en su totalidad, lo que posibilitará su actualización sin un gran trabajo de repetición de partes que no han sufrido modificaciones.
- Las instrucciones deben redactarse con precisión y en forma concisa. La precisión se refiere a que deben enumerarse todos los aspectos que deban ser normalizados sin omitir ninguno. El tratamiento conciso implica no abundar en términos que transformen la instrucción en una obra literaria.

4. Revisión del texto y elaboración del documento final

A partir de la redacción del documento preliminar, las distintas partes involucradas realizarán una lectura crítica, indicando los aspectos que no quedaron suficientemente claros, detectando aquellos puntos donde se podría profundizar en el análisis, sin olvidar de revisar los aspectos sintácticos²⁴ y semánticos²⁵. Concluida la revisión del borrador, se discutirán en forma conjunta la lista de observaciones efectuadas y las justificaciones correspondientes para realizar las modificaciones y/o correcciones en forma consensuada.

5. Edición

Composición y Diseño gráfico. Corrección de estilo. Soporte. Es conveniente que los manuales tengan formatos homogéneos, siendo fundamental en el armado el ordenamiento y disposición de su partes componentes. En este aspecto, es importante destacar, en el caso que se presente en forma impresa, la necesidad de que las hojas sean renovables a fin de facilitar su actualización.

²⁴ Parte de la gramática, que enseña a coordinar y unir las palabras para formar las oraciones y expresar conceptos.

²⁵ Teoría lingüística, componente de la gramática, que interpreta la significación de los enunciados generados por la sintaxis y el léxico.

En el momento de comenzar el trabajo de edición es fundamental analizar dos aspectos:

- Que el contenido del Manual tenga cohesión interna.
- Detectar faltas de ortografía y errores de composición

En su monografía “Corrección de las pruebas de imprenta”, E. Y. Huth nos indica que un repaso cuidadoso y completo de un documento exige dos lecturas. La primera efectuada por dos personas, ayudará a reducir sensiblemente las probabilidades de que se deslicen errores. En la segunda lectura se procura que la atención se centre en el texto más que en su significado. Con respecto al diseño gráfico es aconsejable trabajar en forma conjunta con un especialista en el tema. El manual podrá ser presentado en soporte papel, disquete y en disco compacto.

6. Distribución del manual entre el personal de la biblioteca

En la etapa de la distribución se recomienda desarrollar una serie de charlas informativas e instructivas con el personal encargado de realizar los procedimientos reseñados en el manual. Es de suma importancia asegurarse que las personas involucradas en el uso de los manuales conozcan en detalle su contenido. Es recomendable que se elabore un registro de personas y/o sectores de la biblioteca que utilizarán el manual, con el objeto de suministrarles permanentemente la información necesaria para mantenerlos actualizados.

7. Gestionar ante la Dirección Nacional del Derecho de Autor, el registro de la obra

La registración le otorgará al Manual los siguientes beneficios:

- Seguridad
- Prueba de Autoría
- Elemento de Comparación
- Protección del usuario
- Publicidad

8. Mejora continua

El objetivo es listar las ineficacias²⁶, ineficiencias²⁷ y faltas de optimización²⁸ más comunes para posibilitar una acción sistemática destinada a detectar potenciales mejoras en lo siguiente:

- 8.1 *Recursos humanos*
- 8.2 *Estructura*
- 8.3 *Racionalidad*
- 8.4 *Tiempo y volumen*
- 8.5 *Costos*
- 8.6 *Formularios*
- 8.7 *Normativa*
- 8.8 *Sistemas computadorizados*

8.1. Recursos humanos

Deberán revisarse la coherencia y compatibilidad de los recursos humanos con los objetivos del procedimiento, entendiéndose por tales que el grado de formación, experiencia y actitud sea adecuada a la tarea asignada.

8.2. Mejoras en la estructura

Consiste en verificar que la estructura y el organigrama cumplan principios básicos. Estos principios se fundan en que ningún sector debe ejecutar el control de sus propias operaciones y a su vez registrarlos. Existen otros principios estructurales como el de unicidad y el de alcance del control que deberán ser considerados. Se entiende por “Principio de Unicidad”: toda persona no debe recibir ordenes de más de un jefe con similar autoridad sobre la misma tarea. “Principio de alcance del control”: la supervisión de personal de un jefe no debe superar el límite de lo que realmente necesita controlar.

²⁶ Hablamos de “ineficacia”, cuando como consecuencia de un relevamiento y estudio del proceso se encuentran procedimientos que no alcanzan sus objetivos en términos de concreción, plazos, calidad de servicio, etc.

²⁷ Hablamos de “ineficiencia”, cuando como consecuencia del relevamiento detectamos que se cumple el, o los objetivos, pero que la productividad de los recursos invertidos para obtenerlos es baja.

²⁸ Si los objetivos se cumplen (eficacia) y con una productividad no objetable (eficiencia), pero se advierte que la misma puede ser mejorada, estamos intentando una “optimización”.

8.3. Mejoras de racionalidad

Consiste en la optimización de la instrumentación o de la metodología de los procedimientos. Deberán ser revisados los siguientes aspectos:

8.3.1. División del trabajo

La segmentación del trabajo apunta a buscar eficiencia en la especialización de los empleados y/o equipos asignados.

8.3.2. Disposición del lugar de trabajo

Consistirá en analizar un recorrido físico de los empleados, elementos y documentos que conforman el procedimiento, buscando minimizar y optimizar los desplazamientos.

8.3.3. Tecnología y metodología adecuada

Este análisis tiene tres partes básicas:

- a) Revisar con criterio de beneficio–costo si la tecnología vigente es la más conveniente para alcanzar los objetivos del procedimiento.
- b) Verificar si la metodología del procedimiento es coherente con la tecnología utilizada.
- c) Evaluar si la habilidad y capacitación de los recursos humanos es adecuada para aprovechar la potencialidad de la tecnología que utiliza el procedimiento.

8.3.4. Duplicidades

Cuando la cultura organizacional se centra más en encontrar responsables que en volver eficientes y eficaces los procedimientos, la “duplicidad” de tareas, archivos y registros puede aparecer como herramienta de descargo de responsabilidad.

8.3.5. Controles y aprobaciones innecesarias

Por distintas razones suelen incorporarse algunos controles innecesarios que no son justificables desde un punto de vista de beneficio/costo, por lo tanto éstos deberán ser eliminados en virtud de los costos que se ahorrarán.

8.4. Mejora de análisis de tiempo y volumen

Este tipo de análisis es aconsejable en aquellas tareas que reúnan las siguientes condiciones:

- Se ejecutan de un modo repetitivo.
- Son cuantificables.

- Son de un volumen que justifique su análisis.

Respecto a los tiempos, en general conviene analizar: demoras y cuellos de botella.

8.5. Mejora análisis de costos

Para el análisis de este aspecto es aconsejable concentrarse en:

- Desagregar los componentes de costos a los fines de su análisis.
- Cuantificar y analizar los mismos.

8.6. Mejora análisis de formularios

Para detectar mejoras en los formularios se sugiere realizar la siguiente revisión:

- Definir el objetivo preciso del formulario.
- Datos necesarios a contener y su secuencia de incorporación.
- Las fuentes de información del formulario de cada etapa.
- Revisar si el tamaño y diagramación responden a la finalidad de cada etapa del circuito del procedimiento.

8.7. Mejora del análisis normativo

Consistirá en verificar el cumplimiento normativo de los procedimientos. Para mejorar el cumplimiento de estos aspectos se sugiere corroborar que el procedimiento cumpla las normativas legales y de control interno.

8.8. Mejora del análisis de sistemas computarizados

Se deberá trabajar sobre la arquitectura de las aplicaciones y sobre el hardware y las comunicaciones. A partir de la detección de las posibles mejoras de procedimientos se deberá prever la presentación de las propuestas a los responsables de la estructura orgánica.

Si los responsables de dicha estructura aceptan y autorizan la propuesta de mejora, se deberá solicitar a la misma la decisión y los recursos materiales y humanos para su implementación. Decidida la implementación de la propuesta de mejora se deberá poner en conocimiento de los cambios al personal involucrado. En el momento de poner en práctica efectiva la propuesta de mejora deberá contemplarse si su instrumentación será en forma total o parcial.

Como última etapa se deberá observar el procedimiento mejorado con la finalidad de:

- Corregir y / o adaptarlo a situaciones no previstas.
- Relevar las ventajas comparativas con respecto al procedimiento anterior.

Bibliografía

LISCHINSKY, Bernardo. 2003. *La matriz de estructura lógica de los proyectos. Apuntes*

- --- *Los requisitos organizacionales para la ejecución de proyectos. Apuntes*

LUCERO, Alberto Ataúlfo. *Bibliotecas legislativas; su organización técnico-administrativa. Buenos Aires: FELRA, 1999. Norma ISO 11.620. 1998*

OIT.1986. *Introducción al estudio del trabajo*. 3 ed. Ginebra. 449p.

PONJUÁN DANTE, Gloria. *Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones*. Santiago: Universidad de Chile. 221 p.

SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. 1995. *Técnicas de relevamiento y análisis de procedimientos*. 29p.

- --- Programa para la elaboración de manuales orientados a facilitar el control de gestión y la mejora de los procedimientos. Guía 1: relevamiento y análisis de procedimientos. 145 p.

- --- Guía 2: Metodología para la elaboración de manuales de procedimientos. 125 p.

SUBSECRETARIA DE LA GESTIÓN PÚBLICA. 2000. *Manual para el análisis, evaluación y reingeniería de procesos en la administración pública*. 188p.

RUMMLER, Gary; BRACHE, A. 1993. *Cómo mejorar el rendimiento en la empresa*. Buenos Aires: Deusto.

Documentación disponible en línea

Biblioteca Nacional del Maestro:

URL: <http://www.bnm.me.gov.ar/s/redes/escolares/aguapié/documentos.htm>

[Consulta: 13 octubre, 2003]

Consejo de Rectores de Universidades Chilenas.

Estándares para bibliotecas universitarias chilenas. 2^a. ed.

URL: <http://cabid.ucv.cl> [Consulta: 10 noviembre, 2003]

INAP Instituto Nacional de la Administración Pública:

URL: http://inap.gov.ar/publicaciones/docs/otros/manual_procedimiento_ddi.pdf

[Consulta 28 octubre, 2003]

Instituto Comercial de Puerto Rico Junior College (ICPR)

URL: <http://www.icprjc.edu/hatorey/manual.htm> [Consulta: 3 noviembre, 2003]

Universidad de Wisconsin, Madison, USA

URL: http://www.library.wisc.edu:4000/help/cp_manual/ [Consulta: 28 de octubre, 2003]

Universidad Earth. Biblioteca Kellogg, Guácimo, Costa Rica:

URL: <http://usi.earth.ac.cr/glas/sp/maproi02.pdf> [Consulta: 1 noviembre, 2003]

Universidad Nacional del Comahue.

URL: http://www.biblioteca.uncoma.edu.ar/procesos/procesos_tecnicos/manual_pt.htm [Consulta: 1 noviembre, 2003]

Anexo 1

Formulario de Encuesta

Estimados colegas:

Estamos realizando un relevamiento sobre bibliotecas que tengan y apliquen “Manuales de procedimientos”, por lo que les solicito a ustedes nos respondan este brevísimo cuestionario que nos ayudará en nuestro trabajo.

1.- Utiliza en su biblioteca algún manual de procedimientos?

SI

NO

2.- En caso afirmativo: dicho manual fue elaborado en su unidad de información?

SI

NO

3.- Podríamos obtener una copia para hacer el análisis del mismo?

SI

NO

4.- Conoce usted alguna otra biblioteca que tenga un manual de procedimientos y lo esté utilizando?

SI

NO

5.- En caso afirmativo, nos puede indicar los datos para contactarnos con esa biblioteca?

Desde ya les agradecemos la colaboración que puedan prestarnos y les rogamos devolver este cuestionario antes del 30 de septiembre.

Muchas Gracias