

TEMA 10: ASPECTOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN DE LA BIBLIOTECA

1. OBJETIVOS

2. CONTENIDOS BÁSICOS

2.1. El presupuesto.

2.1.1. Concepto, características y ejecución

2.1.2. Problemas de gestión presupuestaria

2.1.3. Control de la gestión presupuestaria

2.2. Documentos de apoyo a la gestión de la biblioteca.

2.2.1. Normas técnicas

2.2.2. Reglamentos

2.2.3. La memoria anual de las bibliotecas y otros informes estadísticos

3. CUESTIONES DE REFLEXIÓN, APLICACIÓN Y EVALUACIÓN

4. BIBLIOGRAFÍA

1. OBJETIVOS

Adquirir unas nociones básicas de los procesos de trabajo de las bibliotecas: la gestión y disposición presupuestaria, los problemas en la obtención y gestión de recursos económicos, la realización de estadísticas e informes, el acercamiento a la evaluación como método de mejora del funcionamiento de la biblioteca, la elaboración de reglamentos de funcionamiento internos y de normas para usuarios, etc.

2. CONTENIDOS BÁSICOS

2.1. El presupuesto.

2.1.1. Concepto, características y ejecución

La biblioteca tiene que buscar una rentabilidad no sólo económica sino, principalmente, social. La obligan a ello su financiación pública y su fin, hacer posible el derecho de los ciudadanos de obtener información, superando las dificultades y desigualdades en la oportunidad de acceso al conocimiento.

Una biblioteca obtiene recursos de fuentes internas (el presupuesto ordinario asignado, y el extraordinario para infraestructuras, equipamientos), y externas (subvenciones, con cargo a proyectos, convenios, aportaciones de entidades privadas, patrocinio estable de servicios...)

La asignación presupuestaria se deberá corresponder con la planificación económica que la biblioteca haya hecho. El presupuesto es el medio de acción para sostener la actividad de la biblioteca durante el tiempo para el que haya sido formulado. Según Peón, las características de los presupuestos son:

- Constituyen actos de previsión, es decir, recogen los gastos de funcionamiento previstos para el tiempo determinado, normalmente un año
- Se elaboran regularmente
- Deben, como previsión económica, estar equilibrados formalmente

- Deben aparecer expresados en lenguaje contable, con la estructura y forma propia de las partidas presupuestarias.
- Como instrumento de gestión son previsiones normativas de obligado cumplimiento, ya que no se puede exceder los límites de gasto atribuidos.

Desde su concepción a su ejecución práctica se dan las siguientes fases:

- **Elaboración:** Se realizan anteproyectos para cada una de las posibilidades de gasto, se ajustan las cifras, y se realiza el estudio y discusión del proyecto
- **Aprobación:** Supone que la administración de que depende la biblioteca acepta la asignación presupuestaria acordada y su modo de distribución
- **Ejecución:** Lleva varias fases: autorización del gasto, disposición, contratación de la obligación, orden de pago y realización material de éste.

Al elaborar un presupuesto hay que tener en cuenta los siguientes conceptos de gasto:

- Locales.
- Equipos y mobiliario
- Sueldos y jornales
- Colecciones documentales impresas y electrónicas
- Materiales y suministros fungibles
- Otros gastos diversos (formación de personal, estudios de evaluación o asesoramiento, encargo de catalogación retrospectiva...)

En todos estos conceptos hay unos gastos iniciales, otros anuales ordinarios, y por último, otros relativos a la atención de necesidades futuras, quedando, en resumen así una estructura habitual de presupuesto de biblioteca:

ITEM	GASTOS INICIALES	GASTOS ANUALES	GASTOS FUTUROS
LOCALES	Preparación del espacio físico (reconstrucción, divisiones, instalación, iluminación, decoración)	Mejoras según las necesidades	Ampliación o nuevos locales
EQUIPOS	Compra de equipos y muebles	Reparaciones, reemplazos y nuevas compras según las necesidades	Equipos nuevos o reparación de equipos: mobiliario para nuevos locales
SUELDOS	Consultores, requerimientos iniciales	Profesionales, empleados de oficinas y servicios	Alzas periódicas de salarios. Incremento personal
COLECCIONES	Colección inicial, revistas, publicaciones secundarias	Suscripciones anuales, aumento de colecciones	Extensión de las colecciones a otros campos
MATERIALES	Materiales y suministros iniciales	Uso anual de materiales y suministros	Imprevistos y nuevos procedimientos
DIVERSOS	Consultores, viajes durante la puesta en marcha	Viajes, servicios de formación, evaluación y estudio	Imprevistos, investigación, evaluación

Hay varias maneras de presentar los presupuestos:

- **Por partidas:** Es la más cómoda y habitual es por partidas, diferenciando entre los gastos corrientes (personal, teléfono, libros), y los gastos de capital: (edificios, ordenadores, fotocopiadoras). Poco crítico pero obligado a veces.

- Por programas. Es más adecuado, porque vincula el gasto a objetivos concretos (automatización, retroconversión, renovación de colecciones) Tiene dificultades técnicas, pues después resulta complicado mover partidas de unos programas a otros. La realización de programas ayuda a conseguir presupuestos extraordinarios.

Siendo difícil señalar los porcentajes del total de ingresos que debemos asignar a cada concepto de gasto, podemos considerar aceptables las estimaciones de gasto, como un acercamiento a lo que supondría un presupuesto equilibrado, según Atherton:

- 50-65% para salarios del personal
- 20-30% para adquisiciones bibliográficas
- 10% Compras
- 5% gastos diversos

También es necesario establecer aproximadamente qué parte del presupuesto total de una institución se debe dedicar a la biblioteca. Atherton recomienda entre el 5 y el 10% del departamento del que dependa la biblioteca. Para las bibliotecas universitarias se ha aconsejado conseguir el 5%, aunque esta cantidad puede resultar suficiente o no según el nivel de servicios.

2.1.2. Problemas de gestión presupuestaria

Los recursos de las bibliotecas están viéndose afectados en la actualidad por diversas circunstancias. Por un lado, el precio de los suministros bibliotecarios ha subido más que la media de los precios, mientras que los presupuestos asignados están prácticamente estancados. La inflación y la devaluación de la moneda afectan a las bibliotecas más que a otros servicios, porque muchos materiales se adquieren del exterior del país, como ocurre con la mayoría de las revistas científicas, la tecnología, etc.

Además, el gasto se ha ido desplazando, especialmente en las bibliotecas científicas y universitarias, hacia las revistas frente a los libros, por la mayor subida del precio de aquellas. Y, además, se están incrementando los gastos que las bibliotecas dedican a equipamientos informáticos, a ordenadores, impresoras, lectores ópticos y de microficha, escaners, sistemas de telecomunicaciones, faxes, fotocopadoras y reproductores de otros soportes. Estas compras engendran gastos posteriores de mantenimiento, reparación y renovación, así como necesidades de material fungible: toners, papel adecuado, disquetes, etc. Y también se utiliza una parte mayor del presupuesto en el contrato de servicios on line, pago del gasto de las líneas telefónicas a través de las cuales se accede a Internet. El resultado es un incremento del gasto corriente y una disminución paralela de la inversión en materiales documentales, especialmente librarios.

Todo esto incrementa la necesidad de buscar medios novedosos de obtención de recursos, para mantener el poder de compra. En este sentido se hace necesario concursar mediante proyectos concretos a convocatorias de subvención de la investigación, la educación o la cultura, buscar el patrocinio de actuaciones concretas, intensificar la cooperación, utilizar al máximo las posibilidades de obtener publicaciones gratuitas de interés producidas por organismos públicos o relacionados con nuestra biblioteca, buscar apoyos externos de gestores y usuarios, etc. Es importante para la biblioteca tener una buena imagen, y capacidad de resaltar el valor añadido que proporciona el mantenimiento de sus servicios.

Las bibliotecas se han planteado sistemas de control y reducción de gastos, han iniciado programas de cancelación de revistas y adquisición cooperativa, etc. En estos momentos es preciso evaluar la rentabilidad de nuestras adquisiciones, reemplazar títulos poco usados y

dejar de adquirir algunas suscripciones en papel, especialmente de bases de datos, porque es más rentable la adquisición de productos en cd-rom. Las revistas científicas y las bases de datos científicas irán progresivamente produciéndose en formatos electrónicos y siendo accesibles por red, y la publicación en papel se encarecerá conforme vaya disminuyendo su tirada hasta casi desaparecer.

Las bibliotecas deben procurar economizar, tanto por la limitación de recursos como por la necesidad de aprovecharlos lo mejor posible. Hay que dar más servicios con el mismo dinero o los mismos con menos dinero. Examinar críticamente los gastos, y fomentar el ahorro. A la vez, negociar con los proveedores la posibilidad de descuentos en función del volumen de compra y la reducción del aplazamiento de los pagos, identificar las mejores opciones, etc. El modo de gestión de la empresa debe incidir en las bibliotecas: procurando generar ingresos, analizar costes, reducir gastos que no suponen menoscabo de los servicios, mejorando la ejecución de los presupuestos.

Actualmente también se está planteando el cobro de tarifas por algunos servicios especiales. Es algo delicado, porque los servicios que damos en realidad ya se pagan a través de los impuestos. Los servicios fundamentales deben ser gratuitos, pero los que benefician a un solo usuario, o a los usuarios externos, se pueden cobrar, no tanto para obtener beneficios como para cubrir parte del gasto y poder seguir dándolos. Así, participan en los gastos los que directamente se benefician de algunos productos específicos de la biblioteca. Por ejemplo, se pueden cobrar tarifas por microcopias, gastos de envío, fotocopias, perfiles DSI, respuestas a empresas privadas o a usuarios ajenos a la organización, consultas a bases de datos que cobren tarifas a la biblioteca, etc. De hecho, por ejemplo, la Biblioteca Nacional en España y los sistemas bibliotecarios regionales tienen aprobados precios por determinados servicios.

La tarificación es lógica para: La obtención de fotocopias; impresión de documentos de ordenador u otro tipo de reproducciones; los servicios de préstamos interbibliotecario; los servicios dados a empresas; la penalización de algunas infracciones, o como elemento de valoración de determinados servicios (MECD, 2002)

En la política de compras de la biblioteca debemos aplicar técnicas de gestión de calidad referidas a los proveedores: análisis de eficacia y menor error, concentración relativa de proveedores que mejora la gestión administrativa, revisar precios y plazos de entrega, descuentos aplicados, cobro de gastos de envío, cancelaciones, número de reclamaciones necesarias, etc. Por otra parte, es conveniente defender las librerías locales utilizándolas para las compras de libros de editoriales nacionales y regionales.

2.1.3. Control de la gestión presupuestaria

La Administración pública establece unos sistemas de control, tanto contables como de legalidad. El control contable pretende evitar que se pueda producir un volumen de gasto mayor al previsto. El de legalidad se aplica para verificar la corrección de las aplicaciones presupuestarias y su sometimiento a las normas legales que les afecten. Por otra parte, como señala Peón, no debe adoptar meramente una perspectiva contable, es decir, de corrección y equilibrio formales, sino desde una perspectiva de servicio, desde los fines de la biblioteca. Ello nos lleva a la evaluación de las partidas presupuestarias de la biblioteca, de su ejecución, de su productividad en cuanto a los objetivos inicialmente previstos, y la eficacia con la que la biblioteca está desarrollando sus funciones.

2.2. Documentos de apoyo a la gestión de la biblioteca.

2.2.1. Normas técnicas

Una norma es un documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que establece, para un uso común y repetido, reglas, directrices o características para ciertas actividades o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden de un contexto dado. Deben ser:

1. Aceptadas: Incorporen los deseos de las partes interesadas en adoptarlas.
2. Utilizadas: Para ello es necesario cuidar la preparación y diseño, que facilite su uso
3. Actualizadas: Deben revisarse para incorporar las modificaciones pertinentes
4. Ser únicas: La existencia de duplicados o versiones confunde y rompe el consenso.

Las normas suelen ser productos colectivos, aportados a través de comités de expertos de las asociaciones profesionales, como ocurre en Estados Unidos, o de los órganos de gobierno de los sistemas bibliotecarios. Las normas señalan características, mínimos o condiciones adecuadas para los servicios bibliotecarios. Pueden referirse tanto a tipos de bibliotecas o sistemas bibliotecarios como a procesos determinados a realizar en ellas. Desde el punto de vista de la gestión bibliotecaria nos interesan las normas que suelen hacerse en el ámbito regional para las bibliotecas públicas, o para las bibliotecas universitarias. Estas contienen qué servicios deben darse, características del edificio y las instalaciones, superficies y número de puestos de lectura precisos en función de la población, tamaño y variedad de los fondos, cantidad y cualificación del personal, horarios de servicio, puntos de servicio distintos, etc.

Las normas se pueden entender como la configuración de un ideal, como un modelo, una medida de valoración, un estímulo para desarrollo y mejora, o como un instrumento para ayudar a la decisión y la acción. Abarcan, por tanto, dos campos: el de la planificación y el de la evaluación. Pero han sido criticadas porque normalmente se han centrado más en los recursos, en las inversiones, en los inputs, que en las salidas, en los servicios, en el rendimiento, y, porque, una vez que una biblioteca las logra, no incitan a su progreso, temiéndose que sean un freno a la expansión de la institución. Para Lancaster las normas serán válidas en la medida en que (a) se basen en la investigación y el estudio estadístico de su objeto; (b) sea posible medir su aplicación; (c) sean definibles; (d) adecuadas a la institución o servicio para la que se hagan; (e) autorizadas y reconocidas; y (f), realistas.

En esta materia se realizaron numerosos esfuerzos durante los años 70 y 80, condicionados por un debate casi siempre presente sobre la dificultad de su aplicación a las realidades particulares y la discusión sobre su utilidad. En los últimos años se caracterizan por una evolución general de lo cuantitativo hacia lo cualitativo. Y aunque se consideran fundamentales, en el terreno de las bibliotecas han sido tachadas discutibles, imprecisas, demasiado generales o difícilmente cumplibles. Lo cierto es que es difícil hacer normas aplicables y realistas cuando los cambios en el mundo de las bibliotecas, los usuarios y la información se suceden demasiado rápidamente.

2.2.2. Reglamentos

Los Reglamentos pretenden regular la organización de los servicios bibliotecarios. En el caso de las bibliotecas públicas deben señalar las funciones del servicio, su dependencia, su régimen económico, la estructura del personal, las competencias de la dirección y de las distintas secciones y negociados, las condiciones de acceso a los servicios y las normas para su uso. Como ejemplo de reglamento pueden verse los de las bibliotecas públicas o los de las bibliotecas universitarias.

Una versión simplificada, clara y bien diseñada de los reglamentos, en los que afecte a los usuarios, debe darse a conocer a éstos, señalando los derechos de los usuarios, los requisitos para serlo, los servicios que se dan y cómo obtenerlos, etc. Son un instrumento básico para la comunicación de la biblioteca con sus usuarios, ya editada como trípticos, carteles o como hojas informativas.

2.2.3. La memoria anual de las bibliotecas y otros informes estadísticos

Las bibliotecas tienen que dar cuenta frecuentemente de sus datos principales, tanto por razón de la necesidad de autoevaluación como por exigencia de la institución de la que depende. La Memoria anual suele ser un documento que recoge los datos fundamentales de la gestión y los servicios de la biblioteca. Se realiza a partir de los datos que hemos ido acumulando durante el año en los partes diarios y mensuales. Debe recoger los datos identificativos de la biblioteca, los datos de las instalaciones, sus superficies, puestos de lectura, estanterías, medios técnicos, los datos de las adquisiciones (tipos, número), presupuesto invertido por la biblioteca, proceso técnico de los fondos realizado en el año (libros catalogados, clasificados, fichas realizadas e intercaladas), los servicios dados: número de consultas en sala, préstamos individuales e interbibliotecarios, consultas a bases de datos, reprografía, formación de usuarios, servicios especiales, etc. Asimismo debe analizarse el cumplimiento de los objetivos, y realizar conclusiones de los datos en relación con la propuesta de mejoras o resolución de problemas que se detecten.

Los centros coordinadores tienen modelos estadísticos que las bibliotecas cumplimentan a diario, con los datos de altas, bajas, consultas, préstamos, etc., y mensualmente envían para ir recabándose los datos que luego aparecerán en la memoria anual. Las bibliotecas universitarias hacen, de modo parecido, un informe periódico que luego permite hacer la Memoria anual del servicio. La unificación de los modelos de recogida de datos ayuda a conocer e investigar la realidad de las bibliotecas. De modo parecido, el INE tiene un modelo estadístico para realizar la estadística de bibliotecas. En todo caso, hemos de tener una clara perspectiva de que las estadísticas no son un fin en sí mismo, sino un medio para conocer el funcionamiento, detectar aspectos mejorables y reorientar los servicios.

3. CUESTIONES DE REFLEXIÓN, APLICACIÓN Y EVALUACIÓN

¿Qué características tienen los presupuestos de las bibliotecas? ¿Qué criterios pueden guiar la confección del presupuesto de la biblioteca, y cuáles son los conceptos fundamentales de gasto? ¿Cuál es el papel de las normas y los reglamentos? ¿Cómo se hace una memoria anual de actividades, qué datos debe contener? ¿Qué datos suelen recoger los modelos para informes estadísticos de las bibliotecas?

4. BIBLIOGRAFÍA

- BRYSON, J. *Técnicas de gestión en bibliotecas y centros de documentación*. Madrid: Germán Sánchez Ruipérez, 1992, capítulo 25.
- LANCASTER, F.W. *Evaluación y medición de los servicios bibliotecarios*. México: UNAM, 1983.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTES. *Pautas sobre los servicios de las bibliotecas públicas*. Madrid: MECD, 2002
- PEON PEREZ, J.L. La gestión administrativa y presupuestaria. En: Orera Orera, L. *Manual de Bibliotecas*. Madrid: Síntesis, 1996, p. 307-313.
- PEON PEREZ, J.L. La evaluación de servicios bibliotecarios. En: Orera Orera, L. *Manual de Bibliotecas*. Madrid: Síntesis, 1996, p. 315-323.