

## PRESUPUESTO BASE CERO: LA EXPERIENCIA DE LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD DE NAVARRA

JOSÉ MARÍA TORRES PÉREZ  
*Director de la Biblioteca Universitaria*

### INTRODUCCIÓN

La Universidad de Navarra a los cuarenta y dos años de su fundación cuenta con diez Facultades, dos Escuelas Técnicas Superiores, dos Escuelas Universitarias, doce Institutos y catorce Centros y unidades de investigación y especialización, y ofrece treinta titulaciones de pregrado, cuarenta y dos Programas de Doctorado, ocho Programas Master y dieciséis Programas de Especialización. Se integran en la Universidad 14.155 alumnos de estudios de pregrado, 1.322 alumnos de estudios de doctorado, 2.861 alumnos de master y cursos especializados, 1.423 profesores y 523 ayudantes, 1.153 médicos, enfermeras y otros profesionales en la Clínica Universitaria y 647 personas dedicadas a tareas de administración y servicios<sup>1</sup>. Las Bibliotecas cuentan con 633.339 volúmenes y 5.552 suscripciones a publicaciones periódicas<sup>2</sup>. El Servicio de Bibliotecas está informatizado, mediante el programa DOBIS/LIBIS que se implantó en mayo de 1983.

En el año 1991, la Universidad de Navarra se planteó revisar sus presupuestos. Para acometer el estudio se decidió acudir a consultores externos y aplicar la técnica del sistema PROYECTO PRESUPUESTO BASE CERO (PPBC), con vistas a alcanzar los siguientes objetivos: a) transferir recursos de algunas actividades no académicas a las académicas, b) reducir el crecimiento de los gastos no académicos por debajo de la inflación, c) mejorar selectivamente algunos Centros, d) contribuir a equilibrar el pre-

---

<sup>1</sup> Universidad de Navarra. *Apertura del curso 1994-95 y Memoria del año académico 1993-94*. Universidad de Navarra, Pamplona, 1994; cfr. pp. 9, 10, 12, 25.

<sup>2</sup> Estadística de las Bibliotecas Universitarias 1994 (datos provisionales). Avance de datos. Consejo de Universidades, mayo 1995. Cfr. Estadística Anual de las Bibliotecas Universitarias y Científicas (UNA).

supuesto, e) responsabilizar aún más a los responsables de la gestión económica de la Universidad.

La aplicación del PPBC a la Biblioteca de la Universidad de Navarra comenzó el 26 de marzo de 1992 y se terminó el 20 de diciembre del mismo año.

#### ORIGEN Y APLICACIÓN DEL PPBC A BIBLIOTECAS

Peter A. Pyhrr desarrolló la metodología (1970) y la aplicó con éxito a la compañía Texas Instruments. A partir de entonces el impacto y difusión se acrecentó, de manera particular en Estados Unidos, tras implantarlo el Gobierno de Carter para elaborar sus presupuestos con la colaboración del propio Pyhrr.

En 1978 se aplicó a las siguientes bibliotecas: Department of Fisheries and Environment of Canada Library (Ottawa); Oregon State Library (Salem, Oregon), Lockwood Library, State University of New York at Buffalo; Ryerson Polytechnical Institute Library (Toronto, Ontario); Francis Carrick Thomas Library, Transylvania University Lexington (Kentucky); The Library of Arthur D. Little, Inc., (Boston, Massachusetts) y Public Utilities Technical Information Center/Corporate Library, Central Vermont Public Services Corporation (Rutland, Vermont)<sup>3</sup>. Comenta Wilian J. Crowe<sup>4</sup> que el impacto del sistema PPBC no fue demasiado importante como para aplicarlo sistemáticamente en las bibliotecas de Estados Unidos, pero que supuso una aceptación de técnicas basadas en este sistema que fueron empleadas por los administradores de muchas bibliotecas. Entre 1985 y 1991 se aplicó el PPBC a la biblioteca de la Aston University<sup>5</sup>.

#### METODOLOGÍA DEL PPBC

El PPBC considera que toda la actividad que se desarrolla en una Biblioteca debe estar justificada *ex novo*, sin condicionamientos previos. El proyecto-presupuesto parte de cero, y cada actividad necesita justificación teniendo en cuenta la relación coste/beneficio. El PPBC responde

<sup>3</sup> Cfr. CHEN, Ching-Chic. *Zero-base budgeting in library management: a manual for librarians*. London: Oryx Press, 1980, 293 p.

<sup>4</sup> Cfr. CROWE, William. "Zero-base budgeting for libraries: a second look", en *College & Research Libraries*, 1982, v.43, p.48

<sup>5</sup> FOSKETT, D. J. y BRINDLEY, Lynne. "Zero-base budgeting: the Aston experience", en *Library Management*, v.12, n.4, 1991, pp. 25-33

a un proceso que se desarrolla en tres fases: Preparación, Análisis de las Unidades y Aprobación<sup>6</sup>.

### *Fase 1. Preparación*

Consiste en identificar las Unidades de Análisis (UA) y sus objetivos generales y particulares: funciones, actividades, recursos humanos y materiales.

Cada unidad tiene un responsable y varios colaboradores, que trabajan con el asesoramiento de un consultor, en la redacción de una propuesta y en la puesta en práctica del programa y presupuesto acordado.

El trabajo se realiza mediante ocho o diez reuniones, de al menos dos horas de duración, entre responsable y consultor.

### *Fase 2. Análisis de las Unidades*

En esta fase se trata de dar respuesta a tres cuestiones básicas:

#### 1. Misión de la UA:

¿Para que sirve? ¿Qué servicios presta y a quién? Se trata de describir su funcionalidad, identificando el modo concreto de operar (qué decisiones se toman y cómo, qué actividades se desarrollan, como es la organización de la UA). También se realiza un inventario de los recursos humanos y materiales que se emplean.

#### 2. Maneras alternativas de desempeñar esta misión:

Aunque el método operacional actual se considere acertado, es preciso plantearse posibles alternativas para satisfacer las necesidades y otros modos de organizar el trabajo de manera más eficaz. Es necesario averiguar si tienen o no justificación; si deben ser suprimidas, incrementadas o reducidas; si puede subcontratarse parte del trabajo o si se puede realizar con medios propios lo que actualmente se subcontrata; si hay que centralizar o descentralizar alguna actividad; si se puede potenciar la mecanización o la automatización.

#### 3. Posibles niveles de servicio y coste que podría ofrecer esta UA. ¿Cuáles deberían ser los resultados para reducir o suprimir esta UA?

---

<sup>6</sup> Chen y Foskett en las publicaciones anteriormente citadas dedican bastante atención a la metodología. Quien desee una información más completa debe acudir a la obra del propio PYHRR, Peter A. *Zero-base budgeting: a practical management tool for evaluating expenses*. New York: Wiley, 1973, 231 p. En nuestra exposición seguimos de forma sintética a CASES, Pedro José [et al.]. *Manual del Programa y Presupuesto en Base Cero (PPBC)*. Universidad de Navarra, 1991, 44 p.

En primer lugar, se define el costo y nivel de servicio (expresado en unidades tangibles de tipo técnico-económico, tanto cuantitativa como cualitativamente), por debajo del cual no merece la pena ofrecer el servicio. Esto constituye el Incremento Mínimo o primer incremento propuesto por la UA. Posteriormente, se definen otros incrementos adicionales que añaden mayor calidad, cantidad y coste al servicio prestado por la UA.

El resultado de esta fase se refleja en una propuesta, a través de unos formatos que sumarizan los distintos niveles de servicio posibles y sus costes, con lo que se ofrece a la Dirección la posibilidad de escoger el nivel de servicio/coste que considere más adecuado a cada caso.

### *Fase 3. Aprobación*

Esta fase es la más importante, pues se trata de tomar decisiones a partir de la información generada en la segunda fase. La propuesta de cada UA constituye el comienzo del proceso decisorio, ya que, el número, contenido y orden de los incrementos es en cierto modo una decisión. A continuación, los responsables de la UA se reúnen para evaluar todas las alternativas y establecer prioridades. El resultado es una lista única de prioridades para todas las UA del grupo, en la que se entremezclan actividades muy dispares. Al asignar prioridades, es preciso considerar simultáneamente el coste de cada incremento, los objetivos que se persiguen con dicho incremento, así como las consecuencias negativas que tendrían lugar si el incremento no fuese aprobado. En general, el primer incremento, o incremento mínimo de cada UA es aprobado sin discusión ya que resulta imposible decidir qué es más prioritario. Pero a continuación, cada incremento es evaluado y comparado con los demás. Este proceso de asignación de prioridades se repite en tantos niveles como sea necesario, hasta llegar a una lista de prioridades única para toda la Biblioteca. Sobre esta lista, la Dirección toma una decisión final en función del total de gastos que se considere aceptable, y de las consecuencias de rechazar los incrementos que queden por debajo del límite aceptado. Finalmente esta decisión se traduce en un presupuesto y programa para cada UA.

### APLICACIÓN DEL PPBC

El Proyecto en Base Cero se aplicó a todos los Departamentos y Servicios de la Biblioteca. Para el estudio se establecieron las siguientes Unidades de Análisis:

Personal y organización de trabajo.

Adquisiciones.  
Catalogación.  
Publicaciones Periódicas y Encuadernación.  
Atención de Salas y Circulación.  
Préstamo Interbibliotecario.  
Automatización.  
Secretaría.  
Bedeles.  
Dirección.  
Edificio y Depósitos.

Los resultados se plasmaron en 16 documentos que recogen temas tan diversos como: análisis de organización del trabajo, análisis del personal bibliotecario y directivo, funciones y normativas de cada puesto de trabajo, adquisición y facturación, proveedores, legados y donaciones, catalogación, gestión informática, atención a los usuarios, comunicación con el Rectorado, Facultades y Servicios, etc. Se redactó también un plan de actuación que incluye once programas y 78 propuestas o acciones. Tras la fase inicial de instauración, alguna de las acciones se matizaron y se añadieron otras hasta completar las 82 acciones que se relacionan sintéticamente a continuación agrupadas por Unidades de Análisis:

#### *Personal y organización de trabajo*

1. Implantar nuevos procedimientos de trabajo para reducir la carga de tareas específicas.
2. Eliminar o reducir las tareas manuales en todos los Departamentos.
3. Combinar cargas de trabajo entre Departamentos para compensar tareas estacionales, mejorar la coordinación interdepartamental y suprimir duplicaciones de tareas.
4. Fijar el número de personas de la plantilla, redistribuir el personal conforme a los puestos de trabajo fijados en el nuevo organigrama y a las funciones definidas para cada puesto.
5. Generar confianza a todos los niveles.
6. Implantar un sistema de medición informático de la productividad del personal.
7. Programar un plan de formación del personal bibliotecario.

*Adquisiciones*

8. Implantar un nuevo procedimiento de adquisiciones para reducir la carga de trabajo.
9. Combinar las cargas de trabajo de los Departamentos de Adquisición y Catalogación para compensar la estacionalidad de las adquisiciones y mejorar la coordinación de ambos Departamentos.
10. Seleccionar los proveedores y negociar con ellos mejores condiciones económicas y administrativas.
11. Solicitar a los proveedores información bibliográfica en soporte informático y calidad en los registros para que se puedan transferir a la base de datos de la Biblioteca.
12. Diseñar e imprimir fichas en papel autocopiativo para solicitar la adquisición de materiales bibliográficos.
13. Facilitar la adquisición directa de libros por parte de los profesores.
14. Normalizar el sistema de adquisición, contabilización, presentación de listados e información a los profesores.
15. Traspasar al Departamento de Publicaciones Periódicas las nuevas suscripciones de revistas y de algunas obras en curso de publicación.
16. El personal técnico seleccionará los fondos procedentes de legados y donaciones.
17. Suprimir el libro de registro.
18. Solicitar a las Decanos de las Facultades que designen a un profesor para agilizar y encauzar las solicitudes de adquisiciones de su Centro, también para proponer se completen colecciones de fuentes y de revistas.

*Publicaciones periódicas y encuadernación*

19. Abrir las nuevas suscripciones, que antes se hacían desde el Departamento de Adquisiciones.
20. Automatizar el control de recepción y reclamaciones, también las órdenes y recepción de encuadernación.
21. Control informático de duplicados y de números sueltos.
22. Catalogación, revisión y actualización del catálogo de publicaciones periódicas, que antes se hacía en el Departamento de Catalogación.

*Catalogación*

23. Redistribuir a las catalogadoras. Algunas pasan a otros Departamentos.
24. Crear la sección de Canje-Legados, para agilizar la incorporación de los duplicados y para recuperar retrasos en la incorporación de legados.
25. Establecer un plan de prioridades para catalogar lo antes posible las obras adquiridas, las recibidas por intercambio y a las donaciones equiparables a compra.
26. Suprimir la revisión de los nuevos registros bibliográficos. Una de las tres bibliotecarias que se ocupan de ese control de calidad se encargará del mantenimiento y uniformidad de los ficheros de autoridades. También estará disponible para resolver cuantas dudas puedan surgir en la descripción catalográfica y clasificación.
27. Transferir la catalogación de publicaciones periódicas y la redacción de registros analíticos al Departamento de Publicaciones Periódicas.
28. Trasladar a la Sala de Catalogación las obras de referencia e instalar las bases de datos necesarias para su trabajo.
29. Imprimir en línea los tejuelos de firmas y etiquetas de códigos de barras para que las catalogadoras los peguen a los volúmenes al terminar la catalogación de cada documento.
30. Suprimir la impresión de fichas catalográficas y el catálogo topográfico en soporte de papel.
31. Programar la conversión retrospectiva y preparar las herramientas informáticas que faciliten la catalogación por copia.
32. Dar participación a los profesores en el proceso de clasificación.

*Atención de salas y circulación*

33. Transferir a las Oficinas Generales la expedición de la tarjeta de prestatarios.
34. Ampliar el horario de apertura de las salas y del servicio de libros.
35. Establecer en cada sala un Puesto de Atención al Usuario.
36. Instalar puntos para devolución de libros.
37. Implantar en el sistema informático la petición directa de libros desde el OPAC, para suprimir la tarea manual de rellenar una ficha y para informatizar las estadísticas.

38. Evaluar periódicamente la frecuencia de las solicitudes de libros para consulta y préstamo.
39. Proponer la adquisición de ejemplares múltiples en función de la demanda.
40. Editar guías de las salas.
41. Establecer calendario de visitas guiadas a la Biblioteca.
42. Promoción de la biblioteca en las aulas.
43. Impartir cursillos para los alumnos de primer ciclo.
44. Impartir cursos de doctorado sobre biblioteca, documentación y metodología.
45. Ocupar a las bibliotecarias de salas con tareas adicionales, que puedan realizar sin alterar la atención a los usuarios ni la mecánica de funcionamiento.

#### *Préstamo interbibliotecario*

46. En las Salas de Lectura (alumnos), las bibliotecarias ayudadas por los bedeles atenderán las solicitudes de documentos para consulta y préstamo.
47. En las Salas de Consulta (profesores, doctorandos e investigadores), el préstamo es atendido por personal administrativo.
48. En la Biblioteca de Humanidades una bibliotecaria atiende el Servicio de Acceso al Documento. En la Biblioteca de Ciencias este servicio se atenderá por una administrativa.
49. Automatizar el préstamo en todas las bibliotecas y salas periféricas.

#### *Automatización*

50. Sustituir terminales DOBIS por ordenadores personales.
51. Establecer mejoras en el sistema informático encaminadas a hacer los OPAC más amigables. Mensajes más claros. Ayudas en todas las pantallas.
52. Hacer extensible a todas las bibliotecas la petición directa desde el OPAC del fondo de otras salas o del depósito.
53. Facilitar a los usuarios listados bibliográficos en soporte informático o en papel en sustitución del duplicado de fichas del topográfico suprimidas.

54. Racionalizar, mejorar la presentación, reducir y descentralizar la impresión de listados, cartas, etc.
55. Elaborar el software necesario para que los usuarios puedan imprimir/grabar directamente registros del catálogo.
56. Hacer el programa que permita imprimir en línea los tejuelos de sig-naturas y las etiquetas de códigos de barra.
57. Automatizar el Préstamo Interbibliotecario.
58. Dedicar tiempo a la revisión y equiparación de formatos D-MARC/USA-MARC.
59. Conseguir el software que permita la importación y exportación de registros de otras bases de datos a la nuestra y viceversa.
60. Instalar redes de CD-ROM en los Departamentos de Biblioteca y en las Facultades para facilitar el acceso a las bases de datos. Lograr la accesibilidad y la compatibilidad a las bases de datos incluidas en la red desde los Departamentos que tienen ordenadores Macintosh.
61. Estudiar la situación de la red en línea DOBIS (Ruedo y Calibre).
62. Redactar un plan de política informática para tres años.

#### *Secretaría*

63. Simplificar tareas burocráticas. No se archivarán en papel los documentos grabados en soporte informático, siempre que se tengan las copias de seguridad necesarias. Se sustituyen cartas por impresos. Ningún impreso será acompañado por carta, etc. Se rediseñan impresos, etc.
64. Tramitar por fax o correo electrónico las cartas de adquisiciones.
65. Suprimir la contabilización de facturas, que se traslada al Servicio de Intervención.
66. Cobrar a los usuarios los costes de servicios prestados por la Biblioteca.
67. Atender las necesidades materiales: escritorio, fotocopiadoras, impresoras, etc.
68. Buscar concesionario para la gestión de las máquinas fotocopiadoras.

#### *Bedeles*

69. Transferir al Servicio de Orden y Vigilancia los puestos de Control del Edificio.

70. Ampliar los horarios para atender el servicio de salas.
71. Redistribuir, coordinar y establecer rotación en los puestos de trabajo.
72. Potenciar la instalación de infraestructura informática y mecánica para simplificar y reducir tareas.
73. Sustituir los puestos de Control de la Biblioteca por Puestos de Información y Préstamo atendidos por administrativas.

#### *Dirección*

74. Suprimir la Junta de Bibliotecas integrada por Autoridades Académicas y Director del Servicio de Bibliotecas.
75. Suprimir el Comité de Coordinación Técnica formado por Director, Subdirector y Secretario.
76. El organigrama queda constituido por un Bibliotecario General (académico), Director Técnico y Director Administrativo, después sustituido por un Subdirector Técnico.
77. Se suprime el cargo de Secretario.
78. Se crea el cargo de Consultor Técnico.

#### *Edificio y depósitos*

79. Sugerir reformas para reducir el nivel de ruidos en las salas y lugares próximos.
80. Proponer la instalación de armarios compactos cada dos años, para absorber el crecimiento de 50.000 volúmenes anuales.
81. Destinar un ordenanza al Depósito para que atienda el servicio de libros y coloque en los compactos los nuevos materiales.
82. Solicitar la colaboración de alumnos internos para colocar en las estanterías los duplicados de revistas y de libros.

#### RESULTADOS

La implantación de las propuestas se ha ido haciendo de un modo gradual, algunas antes de la redacción definitiva del Plan de acción, para corregir fallos y desajustes en el menor tiempo posible. El organigrama y la estructura organizativa resultante de la aplicación del PPBC ha sido,

sin duda, más realista y ajustada a las características y estructura general del Servicio de Bibliotecas.

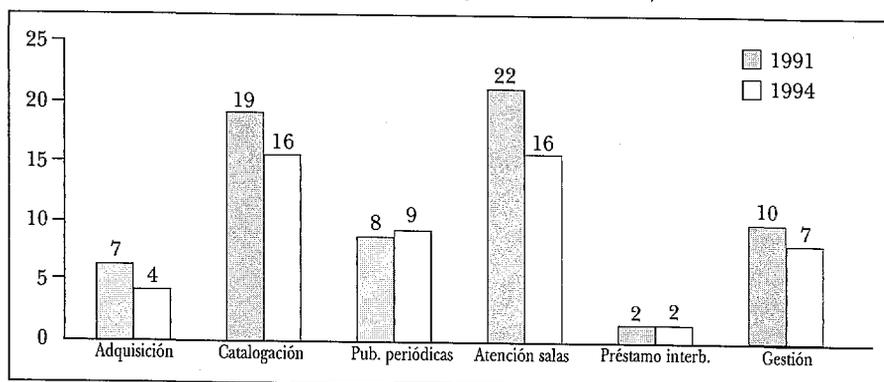
Se ha logrado una mejora del ambiente de trabajo y la intercambiabilidad de personas en función de la estacionalidad de tareas. A nivel de dirección se ha conseguido una mayor agilidad en la toma de decisiones y operatividad.

La racionalización del trabajo de la Biblioteca ha permitido reducir la plantilla en un 20,58%. Una parte del personal excedentario ha sido reabsorbido por otros Centros de la Universidad. Inevitablemente algunos contratos temporales se extinguieron al vencer los plazos.

CUADRO 1

*Evolución de la plantilla*

Incluye: directivos, administrativos, personal bibliotecario y bedeles.



En cuanto a la dedicación de horas por persona a los distintos Departamentos y Servicios (Cuadro 2). Se reduce notablemente el porcentaje del personal técnico y se suprime la ayuda de los alumnos colaboradores en el Departamento de Adquisiciones. En el de Catalogación se reduce la dedicación de los bedeles tras suprimir la rotulación manual de tejuelos. En el año 1994 se incorporan alumnos colaboradores para ayudar puntualmente en el traslado y colocación de libros. El Departamento de Publicaciones Periódicas y Encuadernación registra un sensible aumento en las horas de trabajo en los tres niveles, producido por el aumento de tareas exigidas por la automatización del Departamento, y por las nuevas suscripciones. La puesta en marcha del módulo de Publicaciones Periódicas y Encuadernación del DOBIS/LIBIS ha supuesto un esfuerzo en lo que se refiere a la dedicación del personal. Como contrapartida se obtiene una automatización de las reclamaciones de los números no recibidos y una información actualizada a los usuarios de los números no recibidos y encuadernados. El incremento del porcentaje de horas de personal técnico para la atención de Salas se

debe al afán por mejorar la calidad de la atención al usuario y a la relocalización del personal bibliotecario excedente en otros Departamentos. La reducción en el nivel de bedeles es la consecuencia de la transferencia al Servicio de Orden y de Vigilancia de tres bedeles que atendían el Puesto de Control del Edificio y distribuían la correspondencia a las mesas de los usuarios. El incremento de la dedicación de alumnos a la atención de Salas ha sido necesario para apoyar la ampliación del horario de apertura (60 h. frente a 82 h. semanales). El Departamento de Préstamo Interbibliotecario sólo presenta una disminución en el tiempo dedicado por alumnos. La notable disminución de horas por persona en la Gestión es la consecuencia lógica de la reducción de plantilla.

CUADRO 2  
*Horas dedicadas a tareas por persona/año expresadas en % (1991 y 1994)*

	PROFESIONALES		NO PROFESIONALES		ESTUDIANTES	
	1991	1994	1991	1994	1991	1994
ADQUISICIÓN	17,56	12,88	0	0	26,51	0
CATALOGACIÓN	34,05	35,98	17,64	14,52	0	4,90
PUB. PER. Y ENCUADERNACIÓN	13,78	19,32	7,35	12,82	21,05	20,50
ATENCIÓN SALAS	18,64	20,08	73,52	70,53	31,57	55
PRÉSTAMO INTERBIBLIOTECARIO	3,78	5,68	1,47	2,13	21,05	19,60
GESTIÓN	12,16	8,85	0	0	0	0
NÚMERO DE PERSONAS	51	41	17	13	3	3

La producción y la productividad se ha incrementado notablemente en todos los Departamentos y Servicios. Los resultados se muestran en los cuadros 3 y 4 respectivamente. Este incremento se ha debido a varios factores: a) mejora de la confianza y relaciones personales, b) redistribución del personal, c) intercambiabilidad de puestos de trabajo, d) supresión de tareas manuales, e) mejoras informáticas y mecánicas, f) control de productividad en cada puesto de trabajo.

La producción aumenta en Adquisición y en Catalogación un 54,37%, en Publicaciones Periódicas sube un 2,88%. El servicio de libros y de préstamo en las Salas presenta un aumento global del 70,56% (el préstamo de libros en cifras absolutas pasa de 34.832(1991) a 75.059 (1994), lo que supone un incremento del 115,48% en el préstamo y del 35,16% en libros servidos para lectura en la Sala, lógicamente no se contabilizan las lecturas del fondo de acceso directo<sup>7</sup>. La producción aumenta en un 68,80% en

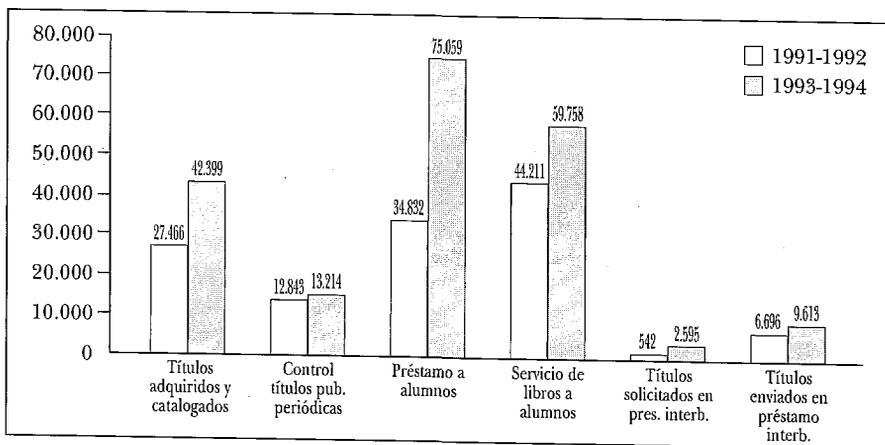
<sup>7</sup> Hemos estudiado la lectura de la Sala de la Biblioteca de Humanidades en un artículo titulado: "Sala de Lectura de la Biblioteca de Humanidades de la Universidad de Navarra: Estudio bibliométrico y adquisición selectiva del fondo" del que son autores José María Torres, José Félix Villanueva y Jacinta Luna, en *Boletín de ANABAB*, 45/4, 1995, pp. 107-117.

el Servicio de Préstamo Interbibliotecario (que registra un aumento del 378,78% en nuestras solicitudes y del 43,56% en nuestros envíos).

CUADRO 3

Producción

Incluye: personal técnico y bedeles.

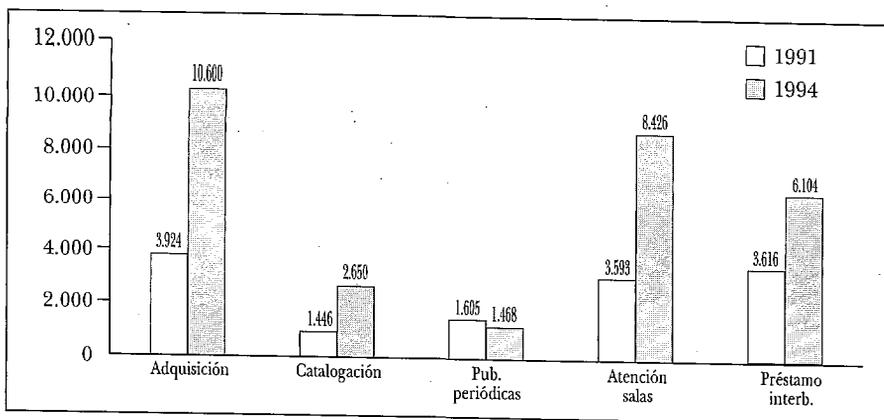


La productividad registra un incremento del 170,13% en Adquisición y de un 83,26% en Catalogación. En Publicaciones Periódicas se produce un descenso del 8,53% debido a la carga de trabajo impuesta por el módulo de automatización, que ha exigido incrementar la plantilla en una persona aun cuando el número de nuevas suscripciones sea proporcionalmente menor. En la atención de Salas se produce un incremento del 134,51% y en el Préstamo Interbibliotecario del 68,80%.

CUADRO 4

Productividad en 1991 y 1994

Incluye: personal técnico y bedeles.



El presupuesto (cuadro 5) refleja el impacto económico, aunque se mantiene casi en la misma proporción la inversión en tres conceptos: a) personal que oscila entre 53% (curso 1991-92) y 45% (1994-1995), b) libros y publicaciones periódicas con un 40% (1991-1992) y 45% (1994-1995), c) en los demás conceptos (infraestructura, mobiliario, varios, etc.) se incrementa en un punto cada año al pasar de un 7% (1991-1992) al 10% (1994-1995). El incremento en el total del gasto es de 14,6% (1991) y de -0,8% (1992). En el curso siguiente asciende a 17,1% y en el presupuesto del curso actual (1994-1995) se estima un incremento más bajo cifrado en 1,8%. Las fluctuaciones se producen en 1991 por la reducción del gasto del personal y de libros; en 1992 por el aumento de las partidas de libros, pero sobre todo de publicaciones periódicas y de títulos de bases de datos y de textos en CD-ROM que reflejan el interés de la Universidad en potenciar la investigación, a través de las suscripciones a revistas. Esta partida constituye un factor importante en el incremento del gasto de cada curso. Especial importancia tiene también el gasto acumulable de infraestructura, cuyo aumento anual ha tenido una importante repercusión en la productividad.

CUADRO 5  
*Evolución del presupuesto*

INVERSIONES	91-92		92-93		93-94		Ppto. 94-95	
Personal	196.029	14,3%	186.399	-4,9%	195.120	4,7%	195.800	0,3%
Libros	81.345	23,4%	65.399	-19,6%	79.989	22,3%	70.681	-11,6%
Pub. periódicas	65.919	25,5%	85.155	29,2%	117.213	37,6%	125.767	7,3%
Encuadernación	10.736	-6,7%	11.857	10,4%	13.224	11,5%	12.000	-9,3%
Útiles	4.383	-62,7%	9.214	110,2%	16.260	76,5%	20.220	24,4%
Mobiliario	500	-80,9%	1.128	125,6%	1.334	18,3%	1.000	-25,0%
Varios	11.278	54,1%	8.119	-28,0%	6.741	-17,0%	12.275	82,1%
TOTAL	370.190	14,6%	367.211	-0,8%	429.881	17,1%	437.743	1,8%

En el área informática se han consolidado buen número de las propuestas:

1. En el módulo de catalogación impresión en línea los tejuelos y etiquetas de códigos de barra.
2. En el OPAC:
  - 2.1. Se han desarrollado las abreviaturas de las localizaciones y se han introducido mensajes de ayuda.
  - 2.2. Se ha introducido en el sistema informático una aplicación desarrollada por el Centro de Proceso de Datos de nuestra Universidad, que permite al usuario solicitar, desde la pantalla de información completa, el documento que desea.
3. Estadísticas de documentos solicitados para consulta y para préstamo.

4. Estadísticas de productividad.
5. Rediseño de listados impresos o grabados en soporte informático.
6. Control informático de duplicados de libros y revistas disponibles para el canje, y de números sueltos.

Recientemente (mayo 1995) hemos superado las dificultades que impedían programar la catalogación retrospectiva por copia: conversión de formatos D-MARC/USA-MARC e importación-exportación de registros procedentes de bases de datos. Hemos dedicado 1.050 horas a la búsqueda en tres bases de datos y hemos obtenido los siguientes resultados: 22.367 búsquedas, 10.706 capturas de registros lo que supone una aportación de un 47,86% de registros al *pool* bibliográfico del sistema informático. En la incorporación a nuestro catálogo, tras la revisión y rectificaciones oportunas, hemos logrado una productividad media de ocho registros a la hora.

En las Salas se han obtenido los siguientes logros:

1. Las Oficinas Generales al efectuar las matrículas incorporan al carnet universitario la etiqueta con el código de barras que habilita para el préstamo.
2. Petición de fondos de otras salas y depósitos desde el OPAC.
3. Estadísticas informáticas.
4. Incremento de los fondos en acceso directo en función de una demanda comprobada como resultado de evaluar periódicamente la frecuencia de las solicitudes de libros y revistas.
5. Incremento de los títulos en CD-ROM.
6. Se ha potenciado el préstamo domiciliario y el interbibliotecario.
7. Se han puesto a disposición de los usuarios Guías sobre los Servicios de la Biblioteca.
8. Promoción de la Biblioteca acudiendo a las aulas para informar a los nuevos alumnos de los recursos bibliográficos que pueden encontrar en ella.
9. Se han impartido sesiones sobre, acceso a la información, documentación y metodología en cursos de doctorado de Filosofía y de Arquitectura, también en el master sobre Desarrollo de Medicamentos, y en segundo curso de Medicina, de Farmacia y en los estudios de especialidad de Enfermería.

En cuanto a propuestas fallidas hay que mencionar las encaminadas

a dar una mayor participación a los profesores en el proceso técnico del libro y en las relaciones de las Facultades con la Biblioteca. Hasta que no se pueda optimizar la gestión contable del sistema de automatización, no será posible suprimir la contabilización de facturas en la Biblioteca. Ningún concesionario se ha hecho cargo todavía del Servicio de Reprografía, por no haberse encontrado una oferta satisfactoria hasta el momento.

Otros resultados dignos de ser destacados son:

1. La redacción de un Manual de función, que describe la organización del trabajo (funciones, régimen y procedimientos de trabajo), ajustándose a los Estatutos de la Universidad de Navarra y disposiciones legales vigentes.
2. La aprobación de nuevas Instrucciones y normas para usuarios de Salas de Consulta y de Lectura.
3. La elaboración de tres documentos internos de interés: Políticas informáticas, Gestión de Depósitos, y Dimensionamiento para un nuevo edificio de Bibliotecas.

## CONCLUSIÓN

La aplicación del PPBC ha sido tarea laboriosa. En la fase de análisis hay muchos momentos agradables relacionados con las aportaciones acertadas, que suponen un reconocimiento de los valores subjetivos y de la creatividad de cada persona. Pero también se pasa por momentos de escepticismo, sobre todo, cuando se piensa que las nuevas alternativas resultan extremadamente innovadoras. En esas ocasiones, se piensa que todo lo necesario para lograr mejores resultados y mayor eficiencia ya estaba hecho y que cualquier innovación organizativa no soluciona el problema, sino que, llevará al fracaso. También se llega a sufrir, cuando ante la inevitable reducción de plantilla no se puede evitar la pérdida de personas que se estiman. A estas consideraciones se suma la resistencia y dificultad de aplicar a las bibliotecas criterios económicos. Pero las dudas y el escepticismo sobre la eficacia del sistema se superan a la vista de los resultados a esta fecha ya bien consolidados.