

Fundamentos de gestión de bibliotecas universitarias

JOSÉ ANTONIO MERLO VEGA

RESUMEN

La biblioteca universitaria necesita una óptima gestión para desarrollar de manera conveniente sus servicios. Se estudian los principales elementos que intervienen en la gestión de las bibliotecas universitarias: los recursos humanos y los recursos económicos. Previamente se analizan las características y funciones de este tipo de bibliotecas y las estructuras administrativas en las que suelen organizarse las bibliotecas universitarias. Se tratan también otros aspectos, como la planificación, los órganos de gestión, los indicadores de rendimiento, el presupuesto, los ingresos y gastos o la evaluación. Se pretende ofrecer un panorama global de la complejidad de la administración de las bibliotecas universitarias y de los múltiples aspectos que intervienen en sus gestión.

Bibliotecas universitarias; administración de bibliotecas; planificación de bibliotecas; recursos humanos; recursos económicos; evaluación

LA BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

La American Library Association (ALA) define la biblioteca universitaria *como una combinación orgánica de personal, colecciones e instalaciones cuyo propósito es ayudar a sus usuarios en el proceso de transformar la información en conocimiento*. En esta definición la biblioteca universitaria coincide parcialmente con el resto de las restantes tipologías bibliotecarias, ya que todas las bibliotecas, sean del tipo que sean, están formadas por el conjunto: personal-colecciones-instalaciones-servicios. La diferencia fundamental entre la biblioteca universitaria

y los restantes tipos se encuentra en la función y los objetivos de este tipo de biblioteca, que la ALA, en la definición anterior, resume con la expresión *ayudar a sus usuarios en el proceso de transformar la información en conocimiento*.

Las universidades españolas incluyen en sus estatutos o reglamentos definiciones parecidas de biblioteca universitaria. Casi todas utilizan una definición similar a la siguiente: «La biblioteca universitaria es la unidad o servicio que gestiona todos los fondos documentales incorporados a la Universidad, independientemente de su ubicación y el concepto presupuestario empleado para su adquisición, con la finalidad de apoyar la formación, la investigación y la docencia».

Las funciones prioritarias de la biblioteca universitaria ya han sido apuntadas en la definición anterior: *servir de apoyo a la formación, la investigación y la docencia*. Las distintas actividades y servicios llevados a cabo para alcanzar las tres funciones prioritarias de la biblioteca universitaria deberán adaptarse a cada una de estas funciones, sobre todo en lo que respecta al fondo, a los servicios y a la infraestructura.

En cuanto al fondo, la función de apoyo a la formación requiere la adquisición de manuales y obras básicas de las carreras impartidas en dicha universidad, mientras que la colección destinada a la investigación será más especializada. Las obras de apoyo a la docencia serán de ambos tipos: genéricas y especializadas. Por lo que concierne a los soportes y la tipología documental, la función de apoyo a la formación o el estudio se centra en la selección de monografías, mientras que la investigación y la docencia requieren otro tipo de documentos como publicaciones periódicas, fuentes de información de todo tipo y bases de datos en línea o CD-ROM.

Por lo que respecta a los servicios, los clásicos en todo tipo de biblioteca (préstamo, lectura en sala, información bibliográfica y referencia) bastarán para atender correctamente la función de apoyo al estudio. Por el contrario, para ser útil a la investigación y la docencia la biblioteca universitaria debe aportar servicios de información (boletines de novedades y adquisiciones, difusión selectiva de la información, acceso a bases de datos) y obtención de documentos externos (préstamo interbibliotecario, teledocumentación).

Las condiciones de infraestructura y equipamiento servirán para ser complemento de la formación universitaria: espacios e instalaciones adecuados, horarios flexibles, accesos sencillos, etc. Este tipo de requisitos no son fundamentales para los investigadores y docentes que, por lo general, no usan el espacio de la biblioteca para su trabajo. En este caso será necesario desarrollar sistemas de comunicación fluidos. La biblioteca universitaria actual debe ayudar al investigador y al profesor sin necesidad de que estos salgan de sus despachos, lo cual es sencillo si se utilizan todas las posibilidades que hoy ofrecen las telecomunicaciones (correo electrónico, redes locales de bases de datos, suministro electrónico de documentos, etc.)

Las bibliotecas universitarias desarrollan una serie de funciones subsidiarias encaminadas a conseguir sus objetivos primordiales de apoyo a la forma-

ción, la investigación y la docencia: desarrollo de colecciones útiles y de calidad, incluyendo todo tipo de soportes y un gran número de fuentes de información; tratamiento, organización y conservación de la colección; difusión de la colección mediante el préstamo, la consulta, la referencia, los servicios de información bibliográfica o cualquier otro tipo de actividad; formación de los usuarios en el uso de los servicios y fondos bibliotecarios; garantizar el acceso a los fondos a toda la comunidad universitaria; realización de actividades e instrumentos bibliográficos que promuevan el uso del fondo; facilitar el acceso a documentos externos; potenciar actividades de mejora de los servicios; contribuir a la formación permanente de los profesionales bibliotecarios; responsabilizarse de la gestión económica y administrativa; mantenimiento de los sistemas automatizados y redes de telecomunicación de que se dispongan; mantenimiento de la infraestructura y el equipamiento asignados y adaptación de los mismos según las necesidades; reparto coherente de las cargas de trabajo; administración de las partidas presupuestarias asignadas; establecimiento de criterios y políticas de actuación en la gestión técnica y administrativa; participar en programas y actividades de la propia universidad o ajenos a la misma; integración en redes y movimientos profesionales; contribuir a los objetivos generales de la Universidad y ser útiles para el avance del conocimiento científico y el desarrollo sociocultural.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Podemos encontrarnos con diferentes modelos en cuanto a la dependencia de la biblioteca universitaria. A grandes rasgos se puede hablar de bibliotecas universitarias independientes y dependientes. Las primeras son unidades o servicios que dependen directamente de la gerencia o el rectorado de las universidades. Suelen estar dirigidas por personal técnico, aunque en los órganos de decisión participen vicerrectores, decanos, etc. Este modelo permite una gestión más ágil y eficaz de la biblioteca, al no estar sujeto a las decisiones, generalmente políticas, de los dirigentes universitarios.

Las bibliotecas universitarias dependientes son igualmente unidades funcionales o servicios, pero con la diferencia de que están integrados en algún vicerrectorado o departamento universitario: investigación, estudiantes, extensión. Es común que sean dirigidas por un profesor o cargo universitario, quien marca las líneas de actuación o funcionamiento. Está demostrado que este sistema perjudica el funcionamiento de las bibliotecas, ya que las decisiones que influyen en los servicios bibliotecarios se toman desde una perspectiva más político-universitaria que profesional.

También es posible encontrarse con bibliotecas que dependen únicamente de sus centros. En este modelo, cada vez menos frecuente, no existe una política bibliotecaria común, sino distintos centros que trabajan totalmente descoordinados y bajo la tutela económica y administrativa de las respectivas facultades o departamentos.

La independencia o dependencia funcional influye en aspectos como el reparto de presupuesto o la gestión del personal, ya que, en los casos donde existe dependencia orgánica, la biblioteca estará siempre sometida a decisiones ajenas.

La organización administrativa de las bibliotecas suele optar por dos tipos: estructura centralizada y estructura descentralizada. La estructura centralizada consiste en agrupar todos los servicios bibliotecarios de la Universidad, tanto los técnicos como los públicos, en un único centro. La estructura centralizada más estricta reúne todos los servicios en un solo edificio, que deberá cumplir una serie de requisitos en cuanto al tamaño, situación, acceso y organización interna.

Las principales ventajas de este sistema son la mejor organización administrativa de las distintas secciones de la biblioteca; el mejor aprovechamiento de la colección; la mejor distribución del presupuesto; la mejor distribución de las cargas de trabajo; el mayor control de los fondos; la mayor unificación de los criterios técnicos y las posibilidades que ofrece en cuanto a la automatización.

Asimismo, el sistema centralizado presenta una serie de inconvenientes: son menos útiles para los investigadores y docentes, que necesitan tener la bibliografía más cerca y durante más tiempo; implica desplazamientos a quienes residan, estudien o trabajen lejos del centro; los fondos tienden a ser más genéricos; masificación de las salas y servicios.

Por otra parte, la estructura descentralizada se basa en la existencia de distintas bibliotecas pertenecientes a la misma universidad. El modelo más riguroso, pero menos frecuente, consiste en la creación de una biblioteca por centro, sin conexión entre ellas. Por lo general, los casos de organización descentralizada siguen un modelo coordinado; es decir, existen distintas bibliotecas que trabajan de manera independiente, pero sujetas a una jerarquía que marca la política común, los servicios y las relaciones entre los distintos centros bibliotecarios.

El sistema descentralizado coordinado suele estar compuesto por:

- *Biblioteca central o general*: además de las funciones habituales de cualquier biblioteca suele desempeñar las siguientes: se constituye en órgano superior de la estructura; marca la política general del sistema bibliotecario universitario; custodia y conserva el fondo antiguo y las obras valiosas; se encarga de los servicios interbibliotecarios: préstamo interbibliotecario o fotodocumentación; establece los criterios técnicos y administrativos de funcionamiento; se responsabiliza del catálogo colectivo.
- *Bibliotecas de centros o facultades*: se crean para atender las necesidades de los estudiantes (sobre todo de primer ciclo), de los profesores e investi-

gadores de las respectivas carreras impartidas en ese centro. Se encargan de: reunir un fondo de carácter genérico y actual sobre las materias impartidas en el centro; recopilar una colección de referencia útil para el estudio; organizar y coordinar los servicios básicos de atención al usuario: préstamo, consulta e información bibliográfica.

- *Bibliotecas de departamentos, áreas, seminarios, etc.*: son subdivisiones de las bibliotecas de centro y se forman para apoyar a la docencia y la investigación. Presentan las siguientes características: uso restringido a profesores, investigadores y alumnos de tercer ciclo; colección especializada en los temas de estudio de ese departamento; fondos con escaso o ningún tratamiento técnico; no tienen personal bibliotecario a su cargo; abundancia de publicaciones periódicas y fuentes de información.

El sistema descentralizado posee ciertas ventajas, entre las que se encuentra la mayor comodidad para los estudiantes que pueden consultar las obras en el mismo edificio donde estudian. Además, son más útiles para los investigadores y profesores, que tienen siempre cerca la colección y las fuentes de información. A todo esto se une que el fondo es más afín con las carreras y materias estudiadas o investigadas. Asimismo, presenta ciertas desventajas: menor control de los fondos; existencia de duplicados; menor aprovechamiento de los recursos económicos; peor distribución de las cargas de trabajo; falta de homogeneidad en la política bibliotecaria general; dificultad para seguir normativas técnicas comunes; problemas en el acceso a los fondos y servicios para los usuarios de otros centros; más dificultades para la automatización e interconexión de centros.

En realidad pocas bibliotecas universitarias siguen una estructura centralizada o descentralizada en sentido estricto. Por lo general, los sistemas elegidos para la estructuración de todos los centros y servicios bibliotecarios mezclan características de los tipos organizativos anteriores, en virtud de cuestiones muy dispares, como puede ser la ubicación física, el tamaño de la colección, el número de usuarios a los que se atiende o la tipología de los servicios prestados.

ÓRGANOS DE GESTIÓN

El funcionamiento de las bibliotecas universitarias viene marcado por una serie de órganos de decisión y administración de los servicios y recursos. Por lo general, estos órganos están recogidos en los estatutos de las universidades o, en su defecto, se contemplan en los reglamentos aprobados para el gobierno de las bibliotecas universitarias.

A pesar de la necesidad de organizar todos los servicios y secciones de la biblioteca universitaria existen muchos condicionantes que están impidiendo

el perfecto desarrollo de las estructuras organizativas. Algunos de estos son la creación constante de nuevas universidades, la excesiva intromisión de los órganos directivos en tareas técnicas o las luchas por alcanzar puestos de relevancia en el organigrama universitario.

Los órganos en los que se suelen estructurar las bibliotecas universitarias y las funciones que desempeñan son:

Dirección del servicio y/o de la biblioteca central. La persona o grupo encargado de la dirección, las subdirecciones o las direcciones técnicas, tendrá las siguientes obligaciones: representar a la biblioteca; presidir el comité de biblioteca; proponer las directrices y la planificación general de la biblioteca; gestionar los recursos económicos; proponer inversiones y obras al Comité de biblioteca; proponer las tarifas de los servicios no gratuitos; asignar las cargas de trabajo; proponer o designar a los responsables de las distintas secciones; coordinar las operaciones técnicas; coordinar la actividad administrativa; elaborar la memoria anual; organizar las actividades de formación continua; proponer los ejercicios y temarios de los concursos de acceso a la plantilla; transmitir las necesidades de la biblioteca a los responsables universitarios.

Comité de biblioteca. Es éste un órgano colegiado cuya principal razón de ser es coordinar la política bibliotecaria de la Universidad. Suele estar integrado por personal bibliotecario, usuarios, docentes y representantes académicos. Entre las misiones que se les suelen atribuir están: aprobar la planificación de la biblioteca; asesorar a la dirección de la biblioteca; aprobar y modificar los reglamentos de la biblioteca; crear las subcomisiones o grupos de trabajo que se consideren necesarios; proponer el presupuesto anual; proponer las inversiones y obras a los órganos rectores de la Universidad; aprobar la memoria anual; aprobar las tarifas de los servicios no gratuitos; emitir informes sobre la plantilla; aprobar los sistemas de concursos de acceso a la plantilla; emitir informes sobre la aplicación de medidas disciplinarias.

Dirección de las bibliotecas de centros. Cuando la estructura es descentralizada es necesario contar con responsables en cada una de las sedes, quienes deben acometer las siguientes funciones: organizar y supervisar las tareas del personal del centro; coordinar el funcionamiento de los servicios bibliotecarios; recoger los datos estadísticos de la biblioteca del centro; recoger las propuestas de los usuarios del centro; proponer presupuestos específicos; gestionar los recursos económicos asignados; coordinar la relación con el equipo directivo del centro; canalizar las necesidades de la biblioteca del centro hacia la dirección; desempeñar las funciones delegadas por la dirección del servicio.

Unidades profesionales. Los distintos servicios y unidades técnicas también deben contar con un responsable; éste y el resto del personal que trabaje en

las distintas secciones deben encargarse de: coordinar las secciones en que se estructure la biblioteca; desarrollar los servicios bibliotecarios que se presten; proponer presupuestos específicos; gestionar los recursos económicos asignados; coordinar la relación con el equipo directivo del centro; recoger los datos estadísticos de la sección o servicio.

Unidades técnicas. Las bibliotecas universitarias disponen de personal técnico, es decir, aquél que no realiza actividades estrictamente bibliotecarias, pero sí de apoyo a las mismas: comunicaciones, informática, reprografía, etc. Sus funciones son: controlar los servicios y equipos técnicos empleados en la biblioteca; coordinar las unidades de información dependientes de la biblioteca; proponer presupuestos específicos para la unidad; gestionar los recursos económicos asignados a la unidad; coordinar la relación con el equipo directivo del centro; recoger los datos estadísticos del servicio.

Unidades administrativas. Las bibliotecas necesitan personal administrativo que, entre otras funciones, se encargue de: gestionar la administración de la biblioteca; llevar la contabilidad del centro; coordinar los recursos asignados a la biblioteca; coordinar los ingresos económicos propios de la biblioteca; gestionar las relaciones laborales; coordinar las relaciones sociales y el protocolo; expedir carnés y otros documentos.

Unidades de servicios. El personal de servicios, que atiende cuestiones relacionadas con el cuidado del edificio (limpieza, electricidad, calefacción, etc.), se responsabilizará de mantener las instalaciones, los talleres y las máquinas.

LA PLANIFICACIÓN COMO BASE DE LA GESTIÓN

La planificación bibliotecaria puede definirse, siguiendo a J. L. Peón (Peón, 1996) como el conjunto de técnicas que permitan adaptar los objetivos de cada biblioteca a sus capacidades y a las necesidades de su entorno, concretándose en un conjunto de proyectos y actividades a realizar. Este mismo autor indica que la planificación bibliotecaria es un proceso racional que implica, a partir de la elección de objetivos, la cuantificación de las dificultades previsibles de su realización, para, una vez adoptada la decisión de emprender las acciones, fijar las actuaciones y actividades concretas a realizar, los plazos de tiempo necesarios para llevarlas a cabo, y los recursos de todo tipo que se consideren necesarios para su puesta en práctica.

La planificación bibliotecaria sigue un proceso que puede calificarse como continuo, ya que la planificación es una labor dinámica y constante en la vida de la biblioteca. Al mismo tiempo, la planificación es un proceso analítico, puesto que requiere el análisis de datos para conocer las necesidades y trazar los objetivos. Además, el proceso es comprensivo, al abarcar todos los aspectos

de la actividad bibliotecaria. Por último, se trata de un proceso racional, porque las decisiones se toman a partir de criterios cuantitativos y cualitativos.

La función principal de la planificación bibliotecaria es la mejora del funcionamiento de los servicios y de la organización de la biblioteca en general. Esta meta prioritaria se plasma en una serie de objetivos: identificación de las posibilidades de actuación de la biblioteca; desarrollo de mejores servicios tanto cuantitativa como cualitativamente; atención a las necesidades de los usuarios; distribución óptima de los recursos; creación de programas y actividades; establecimiento de un marco global para la actividad de la biblioteca; búsqueda de la calidad y eficiencia de los servicios y la organización.

La planificación se desarrolla de manera cíclica, estableciendo etapas sucesivas a través de las cuales se irán desarrollando acciones y consiguiendo las metas perseguidas. Entre los estudios realizados para sistematizar el proceso de la planificación bibliotecaria destaca el elaborado por Charles Mc Clure y otros colaboradores (Mc Clure, 1991) para establecer una normativa aplicable a las tareas de la planificación bibliotecaria. En este trabajo el proceso de planificación se divide en una serie de etapas: planteamiento del plan, evaluación de la situación actual, establecimiento de las funciones y la misión, definición de metas y objetivos, puesta en marcha, redacción de la memoria del plan y revisión de los resultados. Por otra parte, Roberto Cagnoli (Cagnoli, 1996) establece los siguientes pasos: hacer un diagnóstico de la comunidad, evaluar los servicios y recursos existentes, determinar el papel de la biblioteca en la comunidad, establecer metas, objetivos y prioridades, desarrollar y evaluar estrategias, redacción del plan, implementar estrategias, controlar y evaluar el progreso hacia las metas y objetivos.

La planificación, como se ha dicho anteriormente, puede ser aplicada a todos los ámbitos de la biblioteca. Partiendo del objetivo principal de mejorar los servicios y la organización de la biblioteca, cualquier aspecto de la actividad bibliotecaria es susceptible de ser planificado para conseguir mejores resultados y mayor rendimiento. Los ámbitos de aplicación de la planificación pueden agruparse en tres tipos: planificación de los servicios administrativos, de los servicios bibliotecarios y de los servicios técnicos.

Planificación de los servicios administrativos. Este apartado engloba los planes orientados a desarrollar y mejorar cuestiones relativas al funcionamiento y la organización de la biblioteca, es decir, los planes relacionados con: usuarios; normas de acceso; organización de las secciones; organización de las cargas de trabajo; recursos humanos; recursos financieros; relaciones institucionales; normativas y reglamentos; infraestructura y equipamiento; proyectos cooperativos; actividad editorial; promoción de la biblioteca.

Planificación de los servicios bibliotecarios. Este grupo está formado por los servicios bibliotecarios tradicionales y los más innovadores. Este es el bloque en el que más actividades de planificación se desarrollan, ya que en gran medida

el funcionamiento óptimo de los servicios implica también el funcionamiento correcto de la biblioteca. Los servicios bibliotecario planificables serán: consulta en sala; préstamo personal; préstamo interbibliotecario; selección y expurgo; adquisición; intercambio de publicaciones; proceso técnico; información y referencia; teledocumentación; suministro de documentos; hemeroteca, cartoteca, etc.; formación de usuarios.

Planificación de los servicios técnicos. Por servicios técnicos se entienden aquellos no estrictamente bibliotecarios, pero que son fundamentales para la prestación de los servicios tradicionales. Los más comunes son: automatización de los procesos; redes locales e Internet; redes de CD-ROM; reprografía; restauración; medios audiovisuales. Aquí también puede incluirse la planificación de la automatización, la cual requiere un estudio detallado, ya que los errores que surjan en la implantación y funcionamiento de los sistemas repercutirán negativamente en el funcionamiento general de la biblioteca, además de en el presupuesto del centro.

A la hora de iniciar un proceso de planificación es útil disponer de instrumentos que sirvan de punto de referencia para utilizar como modelos, para orientar a los planificadores en las distintas fases del proceso y para homologar los servicios bibliotecarios con los de otras bibliotecas similares. Una buena herramienta de ayuda la constituyen las memorias anuales de otras bibliotecas, así como toda la información que se pueda obtener de la actividad de bibliotecas relacionadas. En biblioteconomía es lícito, útil y recomendable copiar las experiencias positivas de otros centros. Si una biblioteca utiliza un sistema de gestión satisfactorio, unos servicios que funcionan correctamente o realiza actividades innovadoras, es lógico tomarla como ejemplo e imitarla.

Desde un punto de vista más teórico se pueden mencionar algunos instrumentos que la biblioteca universitaria puede utilizar como apoyo de su sistema de gestión: los indicadores, las normas y los reglamentos.

Indicadores

Los indicadores sirven para informar de la actividad general o de acciones particulares de la biblioteca. Cumplen una doble función, ya que, de un lado, tienen un carácter descriptivo, pues permiten comprobar el estado y evolución de la organización y su actividad y, de otro lado, tienen un carácter evaluador, dado que permiten valorar las causas y efectos que de ellos se derivan.

En definitiva, los indicadores son útiles para la planificación, ya que permiten obtener una imagen real de la actividad presente de la biblioteca. Establecen el punto de partida, la situación que está viviendo la biblioteca. Esto ayudará a configurar los objetivos y prioridades del plan que se pretenda ejecutar. Además, serán importantes para asignar los recursos de que dispone la

biblioteca. Por tanto, son indispensables para una correcta gestión de la biblioteca universitaria.

Los indicadores son necesarios para evaluar el rendimiento de la biblioteca y, por tanto, para establecer planes de mejora. Por lo general, los indicadores proceden de medidas cuantitativas, que ayudan a establecer los elementos que indiquen la efectividad de la biblioteca. En la obra *Claves para el éxito: indicadores de rendimiento para bibliotecas públicas* (Claves, 1995) se realiza un exhaustivo análisis de las medidas y los indicadores derivados de las mismas. A pesar de ser concebidos para bibliotecas públicas, los indicadores y medidas que aparecen en este manual son también de aplicación en bibliotecas universitarias.

A grandes rasgos las medidas de rendimiento que se establecen evalúan el coste de inversión en servicios, la producción de los mismos y efectividad. Además se mide el ámbito de los servicios: población potencial y usuaria, área geográfica, etc.

De las medidas se extraen los indicadores de rendimiento, que, en la citada obra, son clasificados en cuatro grupos:

1. Indicadores de rendimiento operacional: relacionan la inversión con la producción. Se emplean para la asignación de recursos a actividades, servicios y productos.
2. Indicadores de efectividad: relacionan la producción con el uso. Se utilizan para conocer el rendimiento de la biblioteca: satisfacción de los usuarios, volumen de uso, etc. desde la perspectiva de los usuarios.
3. Indicadores de coste-efectividad: relacionan la inversión con el uso. Sirven para conocer en qué medida los recursos empleados en los servicios o usuarios están siendo efectivos.
4. Indicadores de impacto: relacionan el uso que se hace de la biblioteca, sus servicios o productos y el uso potencial que se puede hacer de ellos. Analizan el número de usuarios potenciales en comparación al de los reales y el grado de satisfacción de la comunidad a la que se sirve.

Normas y directrices

Otra herramienta de indudable valor en la planificación son las normas y directrices que establecen la manera de actuar ante un determinado problema o la organización de un determinado servicio. Estas normas, que en la mayor parte de los casos no pasan de ser meras recomendaciones, ayudan a unificar el funcionamiento de las bibliotecas universitarias, ya que apuntan pautas de actuación para ser aplicadas en centros en general.

Por lo general, las normas de este tipo vienen dadas por instituciones profesionales, como las asociaciones de bibliotecarios, o bien son fruto del trabajo cooperativo de bibliotecarios universitarios. Estos son los casos de las *Normas para bibliotecas universitarias* de la Association of College and Research Libraries (ACRL), también aprobadas por la American Library Association (ALA) o las *Normas y directrices para bibliotecas universitarias y científicas* de REBIUN. Estas normas sirven de guía para la realización de los reglamentos que las bibliotecas universitarias realizan para la gestión de sus secciones y servicios.

Las mencionadas *Normas para bibliotecas universitarias* de la ACRL (Normas, 1994) son importantes debido a la larga trayectoria de las mismas y al apoyo que la sólida ALA les ha prestado. En éstas se dan pautas para el establecimiento de las metas y objetivos que debe alcanzar la biblioteca universitaria. Asimismo, se analizan los factores que influyen en el establecimiento de los objetivos: presupuesto, recursos humanos, colecciones, instalaciones, servicios, apoyo institucional, programas cooperativos y capacidad de respuesta ante el cambio. Por último, estas normas ofrecen indicadores y medidas para evaluar el funcionamiento de la biblioteca.

De mayor interés, por ser normas de alcance nacional, son las *Normas y directrices para bibliotecas universitarias y científicas* de REBIUN (REBIUN, 1997). Su importancia se debe a que han sido redactadas por esta importante red de bibliotecas universitarias, que además actúa como una comisión sectorial de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas. Es lógico pensar que estas directrices se verán reflejadas en las políticas de las bibliotecas universitarias españolas y representadas en sus respectivos reglamentos. Por el momento, las normas de REBIUN afecta a las colecciones, servicios, infraestructuras, financiación y personal. En todos estos aspectos ofrecen distintas consideraciones y normas de actuación. Estas normas cobran aún mayor valor dada la escasez existente en España de instrumentos para el trabajo bibliotecario.

Reglamentos

Para un correcto funcionamiento de la biblioteca es necesario disponer de normativas que regulen la actividad de la biblioteca universitaria. Estas normativa suele iniciarse en los Estatutos de la Universidad, donde se crea la biblioteca y se le asignan una serie de funciones generales. El desarrollo de los artículos estatutarios se realiza mediante el reglamento de la biblioteca, verdadero marco normativo de la estructura y actividad de la biblioteca universitaria.

Además, las bibliotecas universitarias redactan otra serie de reglamentos, internos o públicos, para ser aplicados a los distintos servicios puestos en marcha. Estos reglamentos suelen ser elaborados para los servicios de préstamo personal e interbibliotecario, reprografía, consulta a los catálogos y bases de

datos, incorporación de fondos, adquisiciones, normas técnicas, catalogación, etc. El reglamento de la biblioteca es el principal instrumento normativo, por lo que su existencia es fundamental. En él se recogerán aspectos como la definición de la biblioteca y las funciones que se le atribuyen. En estos apartados se suele hacer referencia a la consideración de la biblioteca en la Universidad, así como a los objetivos que se persiguen. Además se relacionan las funciones generales asignadas.

Un importante bloque de los reglamentos es el que indica la estructura de la biblioteca universitaria, especificando el lugar de la biblioteca en el organigrama funcional de la Universidad, las autoridades de la biblioteca, los órganos de gobierno de la biblioteca universitaria, las funciones de cada uno de los órganos de gobierno, las comisiones de biblioteca y las secciones en que se divide la actividad de la biblioteca.

Todos los reglamentos dedican un apartado a los distintos servicios bibliotecarios que se desarrollarán, tanto servicios técnicos, como servicios de extensión bibliotecaria; además de explicar cómo será la organización de estos servicios. También es habitual que se haga referencia a los usuarios, exponiendo quién puede ostentar la condición de usuario, qué obligaciones tienen y qué faltas y sanciones se aplicarán en caso de incumplimiento de la normativa de la biblioteca.

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Hasta hace no demasiado tiempo, los recursos humanos de las bibliotecas apenas habían sido considerados como un factor de desarrollo de las mismas. Huelga mencionar que el personal es el principal recurso con que una biblioteca cuenta para alcanzar todos sus objetivos y prestar de manera adecuada sus servicios. Cabe decir también que la partida presupuestaria más alta de la biblioteca corresponde siempre a los gastos de personal. Estos dos argumentos -el personal como medio indispensable para la prestación de servicios bibliotecarios y personal como gasto principal- obligan a planificar y organizar de manera adecuada todos los recursos humanos con que cuenta la biblioteca, independientemente de sus funciones o categorías profesionales.

La biblioteconomía ha comenzado a utilizar recientemente las modernas técnicas del *management*, entendido tanto en su aspecto de administración de centros, como de gestión de instituciones. Las bibliotecas, como unidades de información, aplican ya en la gestión de sus recursos las teorías de organización empresarial, administrativa e institucional. Esto ha supuesto un gran avance en la organización del personal, en la distribución homogénea de sus funciones y, por consiguiente, en la calidad de las tareas o servicios desempeñados.

Los recursos humanos son uno de los primeros aspectos que deben ser planificados y estructurados en las bibliotecas. Una biblioteca que tenga el per-

sonal bien distribuido, con unas funciones atribuidas detalladas y con unas relaciones establecidas claramente será, con toda seguridad, una biblioteca eficiente y efectiva. De ahí la necesidad de gestionar correctamente los recursos de personal para lograr resultados satisfactorios, tanto cuantitativa como cualitativamente. En el terreno de la planificación del personal y distribución de funciones y tareas juega un papel definitivo la dirección de la biblioteca. Corresponde a los órganos directivos diseñar la relación de puestos de trabajo, distribuir la actividad por secciones o áreas, delimitar los trabajos concretos que se deben realizar, asignar unas funciones concretas a cada trabajo y nombrar a los responsables de llevar a cabo cada una de las labores de la biblioteca. Todo esto debe hacerse de forma racional, coherente y teniendo siempre presentes los objetivos generales de la biblioteca. Además, influirán otros aspectos como el número de personas disponibles, la preparación de las mismas y los recursos financieros y de infraestructura de que se dispongan.

En la gestión de los recursos humanos intervienen una serie de aspectos que hay que tener en cuenta para una ágil administración. Los elementos de mayor interés que hay que contemplar en cuanto a los recursos humanos son:

Entorno. Es necesario constatar cuáles son las circunstancias que rodean al personal de la biblioteca y que influyen en su organización. Las mismas proceden tanto de la propia biblioteca (entorno interno) como de agentes ajenos a la misma (entorno externo). El entorno interno viene determinado por la estructura de la biblioteca universitaria, el número de personas que trabajan en la biblioteca, el tipo de profesionales, su formación, etc. Otros aspectos internos son la infraestructura con la que se cuenta, los medios y la tecnología. Por otra parte, el entorno externo lo delimitan las normas laborales y sindicales, las condiciones económicas o la influencia de intereses políticos o institucionales. Situar los agentes que intervienen en los recursos humanos ayudará a prevenir posibles errores en la planificación o influencias negativas posteriores.

Objetivos. Los objetivos de la planificación de recursos humanos se centrarán en la consecución de la eficacia de la biblioteca. Se buscará el rendimiento de los trabajos bibliotecarios o, lo que es lo mismo, el rendimiento global de la biblioteca. En este apartado se deberán plantear cuestiones como la puesta en marcha de nuevos servicios o la dinamización de servicios poco empleados. En muchos casos, para conseguir los objetivos, será necesario reubicar al personal, asignando trabajos a quienes mejor puedan desempeñarlos.

Necesidades. Una vez delimitados los objetivos se procederá a la descripción de las necesidades de personal que presenta la biblioteca. Para ello se responderá a preguntas como: qué tipo de trabajo se va a desempeñar, que funciones se le asignan, qué obligaciones conlleva, en qué condiciones se desarrollará, que relaciones tendrá con el resto de la actividad bibliotecaria, que resultados

se esperan, con qué instrumentos se cuenta, etc. La definición conceptual y funcional de estos aspectos y su traducción a tareas concretas ayudarán a clarificar qué es lo que la biblioteca necesita para conseguir un determinado objetivo y qué profesional puede realizar esa función.

Puestos de trabajo. Conocido el personal que se necesita se deberá especificar el trabajo concreto que se va a desempeñar. Se trata de establecer qué labores se van a realizar, esto es, qué características concretas tiene el trabajo: horario, lugar de desempeño de la actividad, relaciones con el resto de las secciones, atención a los usuarios, sistemas de ejecución, condiciones técnicas, etc. Si en el anterior apartado se buscaba delimitar las condiciones necesarias para la ejecución del trabajo, en éste se trata de describir todos los detalles del puesto de trabajo concreto. Todo esto es necesario para dejar constancia de las funciones y tareas que debe desempeñar la persona responsable de cada tarea. La descripción de los puestos es útil tanto para el trabajador como para la biblioteca, ya que ambos tendrán presentes las actividades atribuidas.

Organización del trabajo. Establecido el puesto de trabajo se procederá a la asignación del mismo a las personas que vayan a desempeñarlo. Si se considera oportuno y fuese posible, se elegirá personal en activo, trasladándole de otras secciones o ampliando sus atribuciones. Cuando el puesto es de nueva creación es conveniente contratar personal nuevo, procediendo a la convocatoria del puesto de trabajo. Para el reclutamiento de nuevo personal habrá que seguir la normativa existente a tal efecto, especialmente si la biblioteca pertenece a una universidad pública. Una vez incorporada la persona comenzará el desempeño de la actividad encomendada. En este apartado también se incluyen otros aspectos de la organización, como son las relaciones laborales y las interprofesionales. Unos puestos de trabajo se relacionan con otros, por lo que es necesario organizar esta interconexión. Asimismo, será necesario observar las carencias de formación, organizándose, si fuera necesario, cursos o períodos de práctica.

Evaluación. Se utilizarán los instrumentos comúnmente empleados en la evaluación de bibliotecas: medidas, indicadores, estadísticas, etc. Es indispensable conocer el grado de implicación del personal en su puesto de trabajo y sobre todo en qué medida su trabajo es eficiente. El control de la actividad profesional de los trabajadores corresponde al director del centro, quien será el encargado de exponer las funciones de cada puesto, asignar las personas que los ocuparán y proponer los incentivos y las sanciones oportunas. No hay que olvidar que en las descripciones de los puestos de trabajo deben intervenir también los órganos de representación sindical con que cuente la Universidad, sobre todo en lo referente a categorías profesionales y retribuciones.

La organización funcional de los recursos humanos de una biblioteca universitaria depende en gran medida de la estructura de la propia biblioteca. Las bibliotecas universitarias se estructuran en niveles operativos con distintos gra-

dos de decisión. En virtud del organigrama de la biblioteca universitaria, el personal de la misma tendrá una categoría, unas atribuciones y unas dependencias. Partiendo de criterios profesionales y del grado de decisión que tengan los recursos humanos de las bibliotecas universitarias, el personal de las mismas se inscribirá en el grupo directivo, en el técnico o bien en otras categorías.

El personal directivo tiene la responsabilidad de que la biblioteca cumpla convenientemente sus funciones. En cuestión de recursos humanos son los responsables de distribuir los puestos de trabajo y de coordinar el correcto desarrollo de los mismos. En este grupo se inscriben el director de la biblioteca, el/los subdirector/es y todos los jefes de sección con poder de decisión. También se incluyen en esta categoría los responsables de las bibliotecas de centro cuando éstos tienen capacidad de decisión, lo cual ocurre siempre que se trate de una estructura descentralizada. Asimismo, pueden situarse en este nivel los posibles adjuntos a la dirección u asesores que se creen. El personal directivo es el encargado de unificar los criterios de actuación y normalizar los procedimientos y servicios que se presten en todos los centros dependientes de la biblioteca universitaria. Los órganos directivos deben estar en contacto con el equipo de gobierno de la Universidad y estar asesorado por las comisiones de biblioteca existentes.

Se entiende por personal técnico aquél que realiza las acciones encomendadas por la dirección, que ejecuta las instrucciones superiores. Se incluye aquí todos los recursos humanos que ocupan puestos de trabajo profesionales sin capacidad de decisión. Lógicamente, la mayor parte de los efectivos de una biblioteca universitaria pertenecen a este grupo. En los recursos humanos encargados de ejecutar la actividad bibliotecaria se agrupan todas las personas que desempeñen una labor técnica, más o menos relacionada con la biblioteconomía, independientemente del grado de especialización. Los niveles administrativos y la responsabilidad profesional es muy diferente en los miembros de este grupo de personal, pudiéndonos encontrar con grandes diferencias salariales y formativas. En definitiva, lo único que amalgama al personal ejecutivo es su consideración de profesionales bibliotecarios o técnicos y su falta de capacidad de decisión.

Puede hacerse un último grupo de personal reuniendo a quienes no forman parte de ninguno de los grupos anteriores. Se trata de los recursos que ni son profesionales ni tienen capacidad de decisión. Fundamentalmente se engloba aquí al personal de servicios, adscrito a la biblioteca pero que en ningún caso realiza operaciones técnicas ni bibliotecarias.

Las relaciones y jerarquías entre los tres grupos anteriores están en función de la estructura de la biblioteca universitaria y del reglamento por el cual se gobierne. A cada trabajador se le asignará una categoría y un grado, en consonancia a su formación y puesto de trabajo ocupado. El personal bibliotecario de las universidades estatales está sujeto a la normativa sobre la función pública existente a tal efecto.

Hasta el momento, el personal de las bibliotecas universitarias está incorporado a los cuerpos Facultativo de Bibliotecas, al que suelen pertenecer los directivos de las bibliotecas; Ayudantes de Bibliotecas, formado por el personal técnico de la biblioteca y Auxiliar de Bibliotecas, quienes realizan operaciones no intelectuales y tareas no profesionales. Estas denominaciones varían dependiendo de las universidades, quienes han creado cuerpos específicos como el de Técnico de Biblioteca (auxiliar o ayudante) o utilizan otras escalas para su personal (Escala de Gestión, Administrativos, Informáticos, Mozos, etc.).

En definitiva, las categorías del personal bibliotecario son tan complejas como la propia legislación laboral. Así, además de los mencionados tipos, en una biblioteca universitaria podemos encontrarnos con trabajadores que desempeñan su actividad con contratos de autónomos, colaboradores sociales, becarios u objetores de conciencia que realizan su prestación social en la biblioteca, por ejemplo. Este tipo de recursos humanos, aunque realicen tareas profesionales, en ningún caso se les considerará como personal de la biblioteca, ya que no existe relación contractual con la misma. El personal sujeto a la legislación de la función pública tiene establecidos unas funciones y unos niveles a partir de los establecido en la Relación de Puestos de Trabajo. En las mismas se describen las tareas que debe desempeñar ese puesto de trabajo.

Distintas instituciones han establecido pautas acerca de las características del personal bibliotecario. Un ejemplo de esto es el apartado que la IFLA dedica a los recursos humanos en sus Pautas para bibliotecas públicas. Dentro del panorama internacional destacan las recomendaciones que sobre el personal apoya la American Library Association (A.L.A.) en sus *Normas para bibliotecas universitarias* o las homólogas de The Library Association. En el estado español, hasta hace poco tiempo, no existían más que algunas notas sobre aspectos cuantitativos relativos al personal de la biblioteca universitaria. En mayo de 1997 la Red Española de Bibliotecas Universitarias (REBIUN) aprueba un documento de trabajo donde analiza las características del personal bibliotecario universitario. Este documento es de gran importancia porque pretende ser un patrón para aplicar en las bibliotecas de todas las universidades participantes en la red. El mencionado documento estudia las características de los recursos humanos a través de los siguientes elementos:

Consideraciones previas: se constata la importancia del personal bibliotecario como un intermediario entre el usuario y los recursos de información, además de definir al personal como el activo más importante de la biblioteca.

Dotaciones del personal: entre otras características se indica que: la biblioteca deberá estar dotada de personal en cantidad suficiente para que pueda cumplir sus objetivos en relación al número de usuarios, programas que se ofrecen, número de edificios, puntos de servicio, horas de funcionamiento, servicios que presta y grado de centralización / descentralización.

Tipos de personal: se establecen tres áreas de trabajo: directiva, técnica y auxiliar, en proporciones adecuadas al perfil de la biblioteca y a los puntos de servicio atendidos. Las características aprobadas por REBIUN indican que cada tipo de personal ha de poseer la titulación y formación adecuadas para desarrollar las tareas que le correspondan.

Organización: se mencionan las relaciones de puestos de trabajo, los manuales de definición de funciones y los planes de comunicación como herramientas básicas para la estructuración interna. Se incide en la importancia de estos tres instrumentos para la gestión correcta en todos los niveles.

Formación: se especifica que se establecerán cursos de formación profesional cuya responsabilidad corresponderá al Director de la Biblioteca y que tendrán como finalidad la actualización y perfeccionamiento en todos aquellos ámbitos que favorezcan el desarrollo y eficacia del servicio y que respondan a las expectativas de mejora individual.

Selección: una característica importante del personal de las bibliotecas universitarias es la forma en que se selecciona. REBIUN recuerda que las pruebas selectivas para el ingreso en las diferentes áreas de trabajo deberán ser permanentemente revisadas para adecuarlas a las necesidades de las bibliotecas. Asimismo, aboga por la homogeneización de las pruebas selectivas de acceso a nivel administrativos similares.

Evaluación: como todo agente de la vida bibliotecaria, los recursos humanos también deben ser evaluados. Los aspectos propuestos para esta evaluación son: cantidad y distribución de personal en relación con los servicios ofrecidos; programas de formación; formulación de políticas y procedimientos de gestión de personal; análisis de la utilización del personal y análisis de trabajo (cargas de trabajo); evaluación individual.

GESTIÓN PRESUPUESTARIA

Partiendo de Mur Torres (Mur, 1997), el presupuesto se puede definir como el resumen sistemático, confeccionado en períodos regulares, de las previsiones en principio obligatorias de los gastos proyectados, y de las estimaciones de los ingresos necesarios para cubrir dichos gastos. De esta definición se extraen una serie de características. En primer lugar, el presupuesto es una previsión, no un balance. Es una estimación de gastos e ingresos, una visión prospectiva de la actividad de un organismo. Además, el presupuesto es una previsión normativa. El organismo, sobre todo si es público, está obligado a cumplir esa previsión. En tercer lugar, el presupuesto se presenta sistematizado en lenguaje contable. A continuación, hay que tener presente que el pre-

supuesto se confecciona regularmente, ya que se realiza para ser aplicado en un período de tiempo, tras el cual deberá ser renovado. Por último, el presupuesto se presenta equilibrado formalmente, ya que es preciso que los ingresos previstos sean suficientes para cubrir los gastos.

A la hora de realizar un presupuesto se puede optar por los siguientes tipos:

- a) Presupuesto tradicional o administrativo: presupuesto de control del gasto y los ingresos. Presenta un visión orgánica de los recursos financieros, que no es útil para apreciar los efectos económicos de los ingresos y gastos en la actividad económica.
- b) Presupuesto funcional: el presupuesto se realiza a partir de una clasificación de funciones del organismo.
- c) Presupuesto de ejecución o por tareas: ofrece los propósitos y objetivos para los que se requieren los fondos, los costes de las actividades propuestas para alcanzar esos objetivos y todos los datos cuantitativos necesarios para evaluar los logros. Trata de seleccionar los mejores métodos para ejecutar un programa determinado.
- d) Presupuesto por programas: es un presupuesto planificado donde se identifican los objetivos que desean alcanzarse, se concretan los programas que deben realizarse para alcanzar esos objetivos y se evalúan los recursos que deben ser utilizados para desarrollar los programas. Trata de seleccionar los programas más adecuados para alcanzar los objetivos deseados, para ello se utilizan técnicas de análisis coste-beneficio, coste-utilidad y coste-eficacia.
- e) Presupuesto en base cero: requiere que cada centro de gasto justifique detalladamente la totalidad de sus necesidades presupuestarias, demostrando su necesidad. Este tipo de presupuesto no admite los gastos de años anteriores como punto de partida. Se parte del gasto inicial cero para ir presupuestando sólo los gastos demostrados.

Cualquiera de ellos sigue unos principios presupuestarios, entendiéndose por tales, las reglas necesarias para la elaboración, aprobación, ejecución y control del presupuesto. Pueden agruparse en tres: principios políticos, principios económicos y principios contables. Los principios políticos son las obligaciones legales en materia de presupuestos, los principios económicos están establecidos en los presupuestos tradicionales siguiendo criterios monetarios y los principios contables tienen la finalidad de regular el funcionamiento del presupuesto.

La gestión del presupuesto se realiza en las diversas fases de lo que se conoce como ciclo presupuestario, que está integrado por las siguientes etapas: elaboración del documento presupuestario, discusión y aprobación por el organismo competente, ejecución y control del cumplimiento.

La primera fase, de preparación del presupuesto, parte de determinados criterios, que pueden variar según los objetivos del centro y las disponibilidades monetarias. A partir de estos se realiza un documento presupuestario base. Cada organismo tendrá un departamento encargado de recoger las necesidades de las distintas secciones. La elaboración del presupuesto se realiza partiendo de las ramas más altas de la jerarquía de la institución, para ir bajando paulatinamente hasta llegar al último escalafón de la organización. Una vez elaborado el primer borrador se remitirá a la persona u organismo encargado de su revisión y posterior aprobación. Por lo general, en las universidades suele ser la Gerencia la que coordina la elaboración del presupuesto global. Éstas envían su informe a la Comisión Económica de la Junta de Gobierno, quien tiene la misión de dar el visto bueno y enviarlo a los ministerios y/o consejerías de los que dependa la Universidad. Asimismo, estas consejerías o ministerios contemplarán el gasto total dentro de sus propios presupuestos, de cara a la presentación dentro de los Presupuestos Generales del Estado, que deben ser aprobados por las Cortes Generales. La realización del presupuesto de la biblioteca universitaria es obligación de la dirección, quien analizará las distintas secciones, la política económica y de servicios, los ingresos posibles y las necesidades económicas, e informará del proyecto de presupuesto a la Comisión de Biblioteca, si es que existe. Si recibe su aprobación se enviará a la gerencia para su incorporación al presupuesto global de la universidad.

La segunda fase es la revisión y aprobación del presupuesto. Dependiendo del nivel en el que se esté realizando el documento presupuestario, la revisión y aprobación del mismo correrá a cargo de un organismo u otro. La aprobación de todo el presupuesto público corresponde a las Cortes Generales, a quienes se presentan los proyectos de los presupuestos de los distintos organismos estatales o dependientes del Estado. Las Universidades reciben dinero público, por lo que también se ven afectadas por la Ley de Presupuestos, que regula todo lo referente al estudio y aprobación de los presupuestos. El presupuesto de cada universidad debe ser aprobado por las Juntas de Gobierno respectivas, como principal órgano colegiado de la Universidad. Asimismo, una vez aprobado por la Universidad, el presupuesto debe ser aprobado por las instituciones educativas de las que dependen, al menos el porcentaje que éstas asignan a los centros universitarios. Los presupuestos de las bibliotecas universitarias deben ser revisados por la Comisión de Biblioteca y/o por el responsable de mayor rango (Jefes del Servicio de Biblioteca, Vicerrectores, etc.). La persona u entidad que revisa y aprueba el documento presupuesto de una biblioteca universitaria dependerá del organigrama establecido en cada Universidad. En algunos casos se crean comisiones específicas para el presupuesto de la biblioteca, mientras que en otras el presupuesto es elaborado y aprobado sin contar con los miembros de la biblioteca. Los sistemas de aprobación del presupuesto de una biblioteca universitaria son tan variados como las estructuras organizativas de las universidades y sus bibliotecas.

A continuación, se procederá a la ejecución del presupuesto, es decir, a entregar las cantidades asignadas para cada partida. Esta fase conlleva dos acciones básicas: autorización de los gastos y ordenación de los pagos. Como en las fases anteriores, estas dos acciones se irán sucediendo de un escalafón a otro, hasta la aplicación del gasto en la actividad presupuestada. Los responsables de los organismos superiores autorizarán el traspaso de los ingresos a los distintos departamentos, hasta llegar a los últimos grados del organigrama funcional, desde donde se utilizarán para el pago de los gastos. La biblioteca recibirá los presupuestos asignados y los distribuirá por secciones según lo establecido en el presupuesto aprobado. La coordinación de la asignaciones será responsabilidad de la dirección del centro, quien supervisará los gastos y autorizará los pagos, junto al responsable económico del centro. Todos los gastos estarán centralizados en una oficina o persona, que se responsabilizará de la contabilidad de la biblioteca e informará de la situación económica del centro. El gasto de fondos públicos está sujeto a una normativa estricta que, en caso de no seguirse, puede derivar en acciones penales. Esto debe ser tenido en cuenta para todas las transacciones económicas que se realicen en la biblioteca. La normativa más importante que se deben tener en cuenta es la Ley 13/1995 de Contrato de las Administraciones Públicas, además de distintos decretos como el Reglamento General de Contratación del Estado. La ejecución del gasto está sujeta además a lo establecido en los Estatutos de cada Universidad, donde se suele indicar la forma en que se gestionarán los presupuestos y los sistemas de autorización y pago de los gastos.

La última fase del ciclo presupuestario corresponde al control del presupuesto. Se trata de comprobar que tanto los gastos como los ingresos corresponden a lo presupuestado, poniendo especial interés en la justificación de todas las partidas, tanto las gastadas como las ingresadas por la biblioteca. Los presupuestos públicos están sujetos a control legal, establecido desde tres categorías: control administrativo, control judicial y control parlamentario. El control administrativo se efectúa a través de la Intervención General de la Administración del Estado, organismo encargado de revisar todas las cuentas públicas. El control judicial se realiza en caso de observarse posibles delitos en el gasto del dinero público. El control parlamentario se efectúa desde las Comisiones de Presupuestos del Congreso y el Senado, a partir de los informes enviados por la Intervención General de la Administración del Estado. En las bibliotecas universitarias el control deberá ser ejercido por la dirección del centro, quien asimismo responderá de la ejecución del presupuesto ante los órganos económicos de la Universidad. La dirección podrá delegar la ejecución presupuestaria de determinados servicios o secciones en los responsables de los mismos, quienes supervisarán el gasto y los ingresos de sus áreas. La ejecución del presupuesto suele reflejarse en las memorias anuales de la biblioteca. En ellas se indica las partidas en las que se ha invertido el presupuesto y la cantidad gastada en cada concepto. Este documento tiene validez a efectos informativos, aunque es importante que sea elaborado como justificación del

gasto realizado en la biblioteca, sobre todo cuando la procedencia principal de los ingresos son los fondos públicos.

GESTIÓN ECONÓMICA

La biblioteca universitaria, como cualquier organización, debe hacer frente a una serie de gastos, para lo que utilizará los ingresos de los que disponga. Las bibliotecas deben planificar sus gastos en virtud de los ingresos, para que la actividad se desarrolle de manera adecuada y los usuarios no se vean perjudicados por errores de previsión. La gestión económica es importante, ya que supone la solidez de los servicios bibliotecarios.

Existen varias vías por las que las bibliotecas de las universidades perciben ingresos. Partiendo de la procedencia de los ingresos pueden agruparse en presupuestos procedentes de la Administración de la que depende la biblioteca, ingresos procedentes de la Universidad, ingresos propios y recursos económicos externos.

Ingresos procedentes de la Administración

Independientemente de si la biblioteca dispone o no de presupuesto específico, se agrupan aquí las subvenciones o partidas presupuestarias procedentes de la Administración o las administraciones de la que depende la biblioteca. Así, se incluyen en este apartado los ingresos procedentes de la Secretaría de Estado de Universidades en el caso de las universidades que todavía dependen de la Administración Central. De igual modo, pertenecen a esta categoría los recursos asignados por los gobiernos autónomos a través de sus consejerías de educación o de los respectivos departamentos de universidades. Las cantidades que se reciben de las administraciones varían cada año. El presupuesto se elaborará conforme a criterios que tienen en cuenta el número de titulaciones, el número de alumnos, el número de profesores, la carga docente y el nivel de experimentalidad de las enseñanzas que se imparten.

También se podría incluir en este primer grupo de ingresos los procedentes de otras administraciones, como es el caso de la Administración local, cuando existen convenios entre Ayuntamientos y Universidades. De igual manera, podrían situarse aquí los fondos procedentes de la Unión Europea. En los últimos años, las bibliotecas universitarias se están viendo apoyadas, como el conjunto de las bibliotecas, por programas como *Telemática para bibliotecas*, a través del cual se están recibiendo subvenciones para la realización de proyectos bibliotecarios paneuropeos de investigación y desarrollo tecnológico. Una gran parte de las bibliotecas participantes en las distintas convocatorias de este programa son universitarias. Otra iniciativa europea que está beneficiando a las bibliotecas universitarias, desde el punto de vista económico, son

Europeos de Desarrollo Regional (FEDER), de los que las universidades también se están aprovechando, sobre todo en las localidades menos desarrolladas.

Este primer grupo de ingresos es importante para las bibliotecas que no tienen presupuesto propio y que, por tanto, dependen del presupuesto general de la Universidad.

Ingresos procedentes de la Universidad

Lo común, además de lo conveniente y deseable, es que las bibliotecas estén contempladas dentro del presupuesto global de la Universidad y se les asigne una partida anual para el desempeño de su actividad. Una recomendación internacional estima que el 5 % del presupuesto total de la Universidad es la cantidad que se debe asignar a la biblioteca. Si se respetase esta cifra las bibliotecas contarían con un presupuesto adecuado para prestar sus servicios adecuadamente.

La Universidad reserva una cantidad para los servicios bibliotecarios dentro de su planificación financiera. La mayor parte de estos recursos procederá del apartado anterior, es decir, de las subvenciones recibidas por las administraciones. No obstante, la Universidad gestiona los importes de las matrículas de los alumnos, lo que puede suponer un 20 % de los presupuestos totales de una Universidad. La cantidad enviada a las bibliotecas también procederá de esta partida de ingresos. Además, es lógico pensar que una parte de los ingresos procedente de las tasas de matriculación revierta en el alumnado, facilitando servicios de ayuda a su formación, como son las bibliotecas.

Dentro de los ingresos procedentes de la propia Universidad hay que incluir las asignaciones que se reciben desde los centros, facultades, departamentos, seminarios, etc. Esto ocurre, sobre todo, en las bibliotecas universitarias organizadas a partir de una estructura descentralizada. En este último caso puede suceder que las bibliotecas que dependan por entero de las Facultades o departamentos, quienes las incluirán dentro de sus presupuestos; o bien, que únicamente aporten recursos para el pago de algunos gastos. Cuando el presupuesto de las bibliotecas depende de los centros en donde se ubican, el reparto de los ingresos puede hacerse distintas maneras, aunque suelen seguirse criterios similares a los utilizados para la distribución general del presupuesto de la facultad o departamento: número de titulaciones, número de alumnos, número de profesores, carga docente (número de créditos/profesor), grado de experimentalidad de las titulaciones impartidas.

Existen recomendaciones para la asignación de los ingresos a las bibliotecas universitarias, ya sea por parte de la Universidad (presupuesto centralizado) o por parte de alguno de sus centros (presupuesto descentralizado). Las normas de REBIUN en materia de financiación de bibliotecas universitarias indican los siguientes criterios de distribución presupuestaria:

- Docencia: número de alumnos; número de profesores con dedicación exclusiva; número de profesores con dedicación parcial; número de

- asignaturas; número de años curriculares; número de programas de tercer ciclo; número de áreas; número de créditos.
- Investigación: número de doctores; número de tesis leídas; número de alumnos de tercer ciclo; número de becarios predoctorales.
 - Biblioteconómicos: precio medio del libro; precio medio por título de revista; número de usuarios de la biblioteca; nivel de accesibilidad a la colección; volumen de producción científica de la materia; tiempo de validez de las obras.
 - Fondo común: bibliotecas de áreas experimentales; bibliotecas de áreas no experimentales.

Estas directrices únicamente pretenden aportar indicadores para ser aplicados en la distribución del presupuesto correspondiente a las bibliotecas universitarias. De esta manera se puede presionar al centro del que se depende para la obtención de los ingresos necesarios.

Ingresos propios

Las bibliotecas están comenzando a tener ingresos procedentes del cobro de sus servicios. Aunque, por lo general, no se suele cobrar más del valor real del servicio, lo cierto es que es una fuente de financiación y, como tal, hay que incluirla en este apartado. Los servicios que suelen cobrarse a los usuarios son: préstamo interbibliotecario; fotodocumentación; reprografía (fotocopias y microformas) y la consulta a bases de datos externas. También pueden incluirse como medios de ingreso por la actividad bibliotecaria los siguientes: venta de documentos editados por la biblioteca; cursos de formación impartidos por el personal de la biblioteca; organización de jornadas y seminarios; reproducción de materiales especiales.

Por lo general estos servicios suelen tener unas tarifas que no persiguen el lucro, sino la recuperación de los gastos que la prestación del servicio ha supuesto a la biblioteca. En la Universidad española se está intentando normalizar las cantidades que se cobran por los servicios que no son gratuitos. Un ejemplo lo suponen las directrices de REBIUN para el préstamo interbibliotecario, seguidas por un gran número de bibliotecas universitarias españolas. Es recomendable revisar las tarifas que se cobran por los servicios bibliotecarios de manera periódica. Esto es importante sobre todo cuando se trabaje en cooperación, estableciéndose precios comunes para todos los integrantes de la red cooperativa.

También se pueden incluir aquí los rendimientos económicos procedentes de la venta de objetos. Muchas bibliotecas ofrecen a sus usuarios la posibilidad de comprar material de papelería con los anagramas de la biblioteca y de otros

objetos de muy variada tipología: carteles, carteras, figuras decorativas, etc. Para muchas bibliotecas esta es una buena vía de ingresos.

Ingresos externos

Las bibliotecas perciben además ingresos por otras vías. Una de las más comunes es a través de proyectos de investigación. Por lo general, los proyectos de investigación incorporan una partida para la adquisición de material bibliográfico que suele depositarse en la biblioteca. Esos fondos, por tanto, pertenecerán a la biblioteca, aunque hayan sido adquiridos con fondos ajenos.

En ocasiones, la colaboración entre la Universidad y las empresas repercute en la asignación, por parte de las empresas, de cantidades de dinero destinadas a la investigación o ayudas para la formación, que pueden materializarse en la compra de fondos para la biblioteca. Esta es, por tanto, otra fuente de financiación externa. En este apartado se deben incluir también los fondos monetarios procedentes de la actividad cooperativa de la biblioteca. Las bibliotecas universitarias participan en redes que, en ocasiones, comparten sus ingresos para distribuir equitativamente los gastos. El presupuesto común actúa como un fondo de cohesión, que se reparte según las carencias o necesidades de las bibliotecas participantes.

En el caso de recibirse donaciones o subvenciones de particulares o entidades se considerarían también como una fuente externa de financiación, ya sean donaciones en metálico o en especie: fondos bibliográficos o documentales, instalaciones, equipamiento, etc.

Por otra parte, la biblioteca universitaria debe hacer frente a una serie de gastos. La distribución de los ingresos de la biblioteca suele hacerse conforme a unos conceptos que es necesario atender para el correcto funcionamiento de la biblioteca y que suelen repetirse año tras año. La biblioteca tendrá unos gastos ordinarios, que pueden dividirse en: gastos de personal, adquisiciones, material y gastos corrientes; además dispondrá también de un presupuesto de inversión, que dependerá de la política bibliotecaria y de los planes que se estén llevando a cabo.

Gastos de personal

Es el concepto al que se destina el mayor presupuesto de la biblioteca. Recoge todos los gastos relacionado con el personal, los cuales pueden desglosarse en gastos del personal de plantilla, gastos del personal temporal, formación (cursos, desplazamientos, etc.) y becas.

A veces la partida del gasto de personal no se incluye en el presupuesto de la biblioteca, ya que todo el personal de la Universidad aparece en los presupuestos de la Gerencia o del departamento de personal. Se estima conveniente que entre el 50 y el 55 % del presupuesto total de la biblioteca se destine al pago de los gastos de personal.

Adquisiciones

Entre el 35 y el 40 % del presupuesto de la biblioteca universitaria se destina a la formación de la colección. La adquisición de fondos es, tras el personal, el principal gasto de una biblioteca universitaria. La partida de adquisiciones engloba todas las cantidades destinadas a la compra de monografías, materiales especiales, suscripción a publicaciones periódicas, suscripción a bases de datos en CD-ROM y suscripción a bases de datos en línea.

La planificación del gasto en adquisiciones es fundamental para poder tener una colección completa y actualizada. La falta de previsión del gasto en incorporación de fondos podría suponer la paralización de nuevos ingresos bibliográficos hasta la aprobación del siguiente presupuesto. La planificación en este campo es también necesaria porque las bibliotecas suelen tener reservada una cantidad anual para hacer frente a las suscripciones realizadas para la adquisición de publicaciones periódicas o las actualizaciones de las bases de datos en CD-ROM. Es fundamental distribuir la cantidad restante de manera equilibrada para atender las necesidades de información de los usuarios de la biblioteca.

Material inventariable

Todas las organizaciones necesitan adquirir material de distinto tipo para el desarrollo adecuado de su trabajo. Este material pasará a formar parte de la institución, por lo que es necesario inventariablelo para su control. Las bibliotecas también invierten en este tipo de material: equipos, mobiliario, etc. Todo ello permanecerá registrado en el inventario de la Universidad. El control del material inventariable suele estar al cargo de los vicerrectorados de infraestructura, los cuales disponen de secretariados o servicios para el control de todo el equipamiento del que la Universidad es propietaria, además de coordinar las compras de nuevo mobiliario o equipamientos

Es importante recordar que la normativa en materia de gasto público impone unos límites monetarios para la adquisición directa de material. A partir de determinada cantidad, las bibliotecas deberán convocar concursos públicos para la adjudicación de la compra. Igual ocurre con las obras que se realicen en el centro. Por este motivo, es aconsejable dejar en manos de otros departamentos de la Universidad la adquisición del material inventariable.

Gastos corrientes

El funcionamiento de la biblioteca requiere una serie de gastos de distintas clases que se agrupan bajo el epígrafe de gastos corrientes. Tienen la característica común de ser indispensables para el desarrollo de la actividad cotidiana del centro. Se trata de los siguientes: mantenimiento y reparaciones; comunicaciones y transportes; dietas y gastos de representación; electricidad;

calefacción; material fungible; trabajos de otras empresas externas; encuadernación; restauración; publicaciones y otros similares. En realidad en este apartado puede incluirse todo aquello que suponga un gasto ordinario, pero que no pertenezca a ninguna de las categorías anteriores.

Presupuesto de inversión

Las bibliotecas realizarán planes a medio y largo plazo para modernizar el centro, actualizar instalaciones o colecciones, implantar nuevos servicios, etc. Todo ello supone la asignación de partidas presupuestarias distintas a las ordinarias, ya que son gastos que sólo se realizarán mientras dure el proyecto. Se trata de los gastos de inversión, que suelen asignarse para la construcción de nuevos edificios y ampliaciones, remodelaciones o adaptaciones de los espacios existentes, equipamiento de los nuevos espacios, dotación de nuevos servicios y adquisiciones retrospectivas. Los conceptos de los presupuestos de inversión también están recogidos en los presupuestos ordinarios. Dado su carácter de presupuestos excepcionales es preferible consignarlos por separado.

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN

La gestión de una biblioteca universitaria se debe evaluar para comprobar su rendimiento. De esta manera se podrá conocer la eficacia de los servicios y la marcha general de la biblioteca. F. W. Lancaster, en su obra *Evaluación de la biblioteca* (Lancaster, 1996) establece los principales elementos evaluables de una biblioteca, indicando criterios para analizarlos. Los apartados que este autor considera que deben ser evaluados son: colección; uso de la colección; uso de la biblioteca; publicaciones periódicas; espacio; catálogo; acceso al documento y localización del fondo; acceso a la información bibliográfica; referencia; búsquedas en bases de datos; formación bibliográfica de los usuarios; cooperación bibliotecaria; relación coste-eficacia; relación coste-beneficio; calidad.

Al igual que toda sección, servicio o actividad bibliotecaria puede ser planificada para su estudio y mejora, también cualquier aspecto de la biblioteca puede ser evaluado: recursos humanos y económicos, procesos técnicos, servicios orientados al usuario, procedimientos, relaciones institucionales, organización interna, etc., por lo que la relación anterior no es más que orientativa.

De la evaluación se deberán desprender conclusiones que servirán para decidir si se continúa con el sistema de gestión o, por el contrario, para revisar y modificar la gestión en aquellos aspectos donde no se estuviese actuando correctamente.

La evaluación de la actividad bibliotecaria suele reflejarse en las memorias que anualmente difunden las bibliotecas. En estos documentos se tratan todos los temas que afectan a la marcha cotidiana del centro. Por lo general, se presentan datos estadísticos, que son útiles para comprobar la evolución de la biblioteca y para comparar distintas bibliotecas entre sí.

Las informaciones que suelen contener las memorias anuales son: datos acerca del volumen de los fondos; crecimiento de la colección; consultas bibliográficas; infraestructura; equipamientos; horarios; estadísticas de ocupación; datos sobre las secciones de proceso técnico; incorporación de obras por donación; intercambio de publicaciones; préstamo domiciliario; préstamo interbibliotecario; suministro de documentos; consulta a bases de datos remotas; reprografía; recursos económicos y distribución por partidas; recursos humanos y distribución por secciones; proyectos individuales; proyectos cooperativos; relaciones con otras bibliotecas; participación en actividades profesionales; representación en la vida universitaria; actividad de los órganos directivos; actividad de las comisiones de biblioteca; extensión sociocultural; formación continua del personal; publicaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- ABAD HIRALDO, R.; MORALEJO ÁLVAREZ, M. R. La financiación de las Bibliotecas universitarias en España: situación actual y perspectivas *Boletín de la ANABAB*, en-marzo 1994, vol. XLIV, n. 1, p. 57-68.
- ANGLADA I DE FERRER, L.; TALADRID MAS, M. Pasado, presente y futuro de las bibliotecas universitarias españolas. *Arbor*, mayo-jun. 1997, t. CLVII, n. 617-618, p. 65-88.
- ANTUÑA PELEGRÍ, C.; TALADRIZ, M. *Estudio sobre presupuestos en bibliotecas universitarias españolas*. Getafe: Universidad Carlos III, 1994.
- ANUARIO estadístico de las bibliotecas universitarias y científicas*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona, 1996.
- BIBLIOTECAS Universitarias en España. *Boletín de la ANABAD*, jul.-dic. 1996, Vol: XLVI, No: 3-4 (número monográfico)
- BIBLIOTECAS Universitarias. Recomendaciones sobre su reglamentación: Jornadas de Trabajo sobre Bibliotecas Universitarias, 27-28 de mayo de 1986*. Madrid: Ministerio de Cultura, 1987.
- BRYSON, J. *Técnicas de gestión para bibliotecas y centros de información*. Madrid; Salamanca: Fundación Germán Sánchez Ruipérez; Madrid: Pirámide, 1992.
- BUDGETS for acquisitions: strategies for serials, monographs, and electronic formats*. New York: The Haworth Press, 1991.
- CADAHIA, E. (et al.) Normas para bibliotecas universitarias. Un estudio comparado. *Boletín de ANABAD*, jul.-dic. 1989, vol. XXXIX, n. 3-4, p. 527-549.
- CAGNOLI, Roberto V. *Administración de bibliotecas: planeamiento y control*. Buenos Aires, EB, 1996.
- CHEN, C. *Zero-base budgeting in library management*. London: Oryx Press, 1980.
- CLAVES para el éxito: indicadores de rendimiento para bibliotecas públicas*. Barcelona: Eumo (etc.), 1995.
- FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, C. La universidad española y sus bibliotecas. *Boletín de la ANABAD*, abr.-sept. 1990, vol. XLI, n. 2-3, p. 57-63.

- FLETCHER, J. Financial management systems. EN Line, M. B. (ed.) *Academic library management*. London: The Library Association, 1990, p. 215-222.
- GONZÁLEZ ANTÓN, J. Las bibliotecas universitarias ante el reto de la década de los 90. EN *III Jornadas Españolas de Documentación Automatizada*. Palma de Mallorca: Universitat de les Illes Balears, 1990, p. 216-247.
- HAYES, R. M. *Strategic management for academic libraries: a handbook*. Westport: Greenwood Press, 1993, p. 150-168.
- ILLESCAS LÓPEZ, M. J. La planificación de la automatización (I). *Educación y biblioteca*, 1994, n. 44, p. 47-50.
- ILLESCAS LÓPEZ, M. J. La planificación de la automatización (y II). *Educación y biblioteca*, 1994, n. 45, p. 28-32.
- JORGE GARCÍA-REYES, C. La gestión de los recursos económicos. EN Magán Walls, J. A. (ed.) *Tratado básico de biblioteconomía*. 2ª ed. Madrid: Editorial Complutense, 1996, p. 417-429.
- JORGE, F. J. de; BENITO, R. La gestión de los recursos: personal, asuntos económicos e instalaciones. EN *Jornadas de Gestión Administrativa de la UCM* (2. 1994. Madrid). *Ponencia y conclusiones del Área de Biblioteca*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, 1994, p. 51-68.
- LANCASTER, F. W. *Evaluación de la biblioteca*. Madrid: ANABAD, 1996.
- MAC CLURE, C. (et al.). *Manual de planificación para bibliotecas: sistemas y procedimientos*. Madrid; Salamanca: Fundación Germán Sánchez Ruipérez; Madrid: Pirámide, 1991.
- MORALEJO ÁLVAREZ, M. R. Investigación de la biblioteca universitaria española: estado de la cuestión. *Boletín de la ANABAD*, jul.-dic. 1996, vol. XLVI, n. 1, p. 9-34.
- MUR TORRES, J. *El presupuesto: concepto*. Zaragoza: J. Mur Torres, 1997, p. 471-502.
- NORMAS para bibliotecas universitarias: evaluación de la eficacia. *Boletín de la ANABAD*, vol. XLIV, 3, 1994, 3, p. 193-222.
- PEÓN PÉREZ, J. L. Definición y planificación de la gestión bibliotecaria. EN Orera Orera, L. (ed.) *Manual de biblioteconomía*. Madrid: Síntesis, 1996, p. 297-306.
- PEÓN PÉREZ, J. L. La financiación de bibliotecas y centros de documentación: la gestión presupuestaria. *Boletín de la ANABAD*, abr./sep. 1990, vol. 41, n. 2-3, p. 157-163.
- REBIUN. *Normas y directrices para bibliotecas universitarias y científicas: documento de trabajo*. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura, 1997.
- VARELA OROL, C. Organización y planificación de bibliotecas universitarias. EN *Conferencias sobre bibliotecas públicas: cursos sobre bibliotecas universitarias y bibliotecas públicas*. Madrid: ANABAD, 1987, p. 43-59.