



World Library and Information Congress: 70th IFLA General Conference and Council

22-27 August 2004
Buenos Aires, Argentina

Programme: <http://www.ifla.org/IV/ifla70/prog04.htm>

Code Number: 099-S
Meeting: 125. Statistics and Evaluation with University Libraries
Simultaneous Interpretation: Yes

Administración bibliotecaria con información de costos

Roswitha Poll

Biblioteca Universitaria y Regional de Münster / Alemania

Resumen:

Este trabajo trata sobre métodos de análisis de costos en bibliotecas y sobre el uso de información de costos en administración bibliotecaria. Explica las diferencias entre contabilidad de costos y las estadísticas tradicionales de ingresos y egresos y muestra el valor de la información de costos para las decisiones organizacionales. La contabilidad de costos debe ser vista siempre en conexión con la misión y objetivos de la biblioteca y con mediciones de calidad; debería ser utilizada como un componente en un sistema integrado de control.

En la actualidad, las bibliotecas experimentan crecientes problemas para organizar su trabajo y ofrecer sus servicios dentro del presupuesto y los recursos con que cuentan. El rápido desarrollo de las publicaciones electrónicas y la tecnología eleva las demandas de nuevos servicios basados en la Web y el envío de información directamente al lugar de trabajo. Por otra parte, los recortes de fondos y los aumentos de precios reducen el espacio para la acción: el dilema es cómo lograr más con menos recursos.

Además, hay una demanda general de transparencia en los costos y la calidad en todas las áreas, especialmente en el sector público. Quienes proveen recursos, las instituciones y el público quieren saber sobre los recursos gastados y los valores obtenidos. Así, los problemas financieros junto con los procedimientos de evaluación hacen imperativo utilizar métodos de análisis de costos más diferenciados que el sistema de presupuesto tradicional.

1. Contabilidad de costos

Tradicionalmente, las bibliotecas recogen datos sobre sus ingresos y gastos. Los ingresos se diferencian según su origen (institución, fondos externos, ingresos generados por la propia biblioteca, donaciones.) La información sobre gastos muestra los gastos de construcción y mantenimiento de la colección, de automatización, de operación de la biblioteca, y de personal. El gasto de capital – gastos para nuevos edificios, sistemas de computación, etc.- es en la mayoría de los casos considerado por separado.

Pero gastos no es sinónimo de costos. El término “gastos” describe transacciones comerciales. Los costos pueden definirse como el consumo de recursos para producir o mantener bienes o servicios o para mantener la capacidad de producir tales bienes o servicios.

- ◆ Los servicios necesitan actividades.
- ◆ Las actividades consumen recursos.
- ◆ El consumo de recursos genera costos.

Los costos, por lo tanto, incluyen más que los gastos de un cierto período. Hay costos “ocultos” que no aparecen en las cuentas de la biblioteca:

- ◆ Pagos hechos por terceros, por ejemplo la institución. Típicamente, se trata de costos de servicios (calefacción, agua, servicios sanitarios, seguridad...)
- ◆ Costos de depreciación (del edificio, equipamiento, sistema de computación...)

La contabilidad de costos trata de asignar costos a los diferentes productos y servicios de la biblioteca y responder a las preguntas:

- ◆ ¿Qué tipos de costos ocurren? ⇒ Contabilidad por tipo de costo
- ◆ ¿Dónde ocurren los costos? ⇒ Contabilidad por núcleo de costos
- ◆ ¿Para qué productos/servicios ocurren los costos? ⇒ Contabilidad por unidad de costos

Contabilidad por tipo de costo significa identificar todos los tipos de costos que ocurren en la producción de servicios bibliotecarios durante un período determinado (período contable.) Los grupos generales de tipos de costos en una biblioteca son:

- ◆ Costos de personal (diferenciados por tipo de personal, personal de proyectos, estudiantes ayudantes, etc.)
- ◆ Costos de desarrollo de la colección (diferenciados por materia y tipos de materiales)
- ◆ Costos administrativos (por ejemplo, mantenimiento y reparación de equipos, costos de materiales, comunicaciones)

- ◆ Costos de servicios como calefacción, electricidad, agua, servicios sanitarios, limpieza, seguridad...
- ◆ Amortización de activos (edificios, equipamiento de tecnología de la información y de otros tipos).

Para la amortización el método más sencillo es definir un tiempo de vida útil mínimo para grupos de activos (por ejemplo, 4 años para una PC.) El precio de compra se divide por el número de años de vida útil, y así puede calcularse la amortización anual.

Definir y recolectar todos los costos que ocurren en una biblioteca será difícil la primera vez que se haga. Los datos de gastos que se manejan fuera de la biblioteca (por ejemplo, servicios centrales de limpieza en una universidad) deben dividirse para definir la parte que corresponde a la biblioteca. Los costos de amortización y los costos de personal se calculan de manera diferente en muchas instituciones, por lo que la comparación será difícil.

El avalúo de los costos totales de una biblioteca durante un período contable, y el avalúo del porcentaje correspondiente a diferentes tipos de costos, dan un primer panorama de la estructura de costos. Es probable que los costos de personal sean predominantes. Para la toma de decisiones administrativas, es necesario conocer no sólo qué costos ocurren, sino también dónde ocurren, en qué núcleo de costos.

La **Contabilidad por núcleo de costos** asigna los costos a las áreas de trabajo de la biblioteca y usualmente sigue la estructura departamental, por ejemplo procesamiento, servicio de préstamo, servicio de referencia, etc. Es un paso necesario cuando se trata de hacer el avalúo de los costos de servicios o productos en forma separada.

Algunos costos pueden asignarse directamente a cada núcleo de costos, por ejemplo los costos de personal de procesamiento. Otros costos indirectos como costos de servicios (limpieza, calefacción), amortización, o costos de tecnología de la información deben asignarse utilizando claves. Los costos de servicios o la amortización de edificios puede asignarse por metro cuadrado; los costos de tecnología de la información pueden calcularse de acuerdo con el número de PCs en el departamento.

Los costos de desarrollo de la colección usualmente no se dividen por núcleos de costos. En la mayoría de los casos en que las bibliotecas y centros de información utilizan contabilidad de costos, la colección se considera un ítem separado con la ayuda del cual se crean los productos y servicios de la biblioteca. Los servicios y productos de la biblioteca consisten en la recolección, oferta y apoyo en el uso de la información y los materiales, no los materiales en sí mismos.

La **contabilidad por unidad de costo** es el último paso en el análisis de costos. La contabilidad por núcleo de costos muestra dónde se producen los costos, pero no permite identificar con qué producto-servicio están asociados. Para evaluar costos unitarios es necesario listar todas las actividades que ocurren en un núcleo de costos y anotar el tiempo dedicado a cada actividad durante un período determinado. El personal completa planillas, y los resultados se extrapolan a un año, con la debida consideración de feriados y otras ausencias. Los costos para cada proceso o

actividad pueden calcularse asignando los costos totales del núcleo de costos al proceso de acuerdo con el porcentaje de tiempo de personal destinado al proceso.

Finalmente, los costos de una unidad (producto) se calculan dividiendo los costos del proceso por el número de productos o servicios producidos.

Ejemplo

Costos del núcleo de costos “Biblioteca de primer ciclo”	188.000,00 €
Costos de la actividad “Procesamiento de libros”	67.716,00 €
Número de libros procesados	5.232
Costos de un libro procesado	13,20 €

Luego de aplicar este método –costo basado en la actividad- la biblioteca será capaz de demostrar el monto de cada tipo de costo, el origen de los costos, el costo de cada servicio o producto individual, y finalmente, incluso el tiempo promedio necesario para producir un servicio o producto. Esto responderá la demanda de transparencia en los costos; ¿pero cómo usar esta información para administración y planeamiento?

2. El uso de información de costos

El primer resultado básico de la contabilidad de costos será producir conciencia de los costos, conciencia de todas las causas de costos, y con ello una actitud mental favorable a la consecuente organización de los procesos con miras a reducir costos. Ser consciente de todos los costos explícitos e implícitos puede inducir también a la biblioteca a pensar en métodos y técnicas para reducir costos de calefacción o electricidad, aún cuando éstos no afecten el presupuesto de la biblioteca.

La administración con información de costos para todos los servicios ayudará en la toma de decisiones organizacionales en muchas áreas.

2.1 Reducción de costos unitarios

Las bibliotecas necesitan recursos para nuevos y mejores servicios y para invertir en las crecientes tareas de la “biblioteca digital”. Como en la mayoría de los casos los fondos disponibles son escasos, deben liberarse recursos elevando la eficiencia en la provisión de los servicios existentes. En general, la eficiencia puede alcanzarse de dos maneras:

- ◆ Haciendo lo mismo con menores costos
- ◆ Produciendo más con los mismos costos

Si, por ejemplo, el procesamiento de un libro en la biblioteca de primer ciclo cuesta 13,20 €, métodos tales como la racionalización de procesos, mayor uso de catalogación por copia, o eliminación de actividades de control podrían bajar los costos unitarios. Así, pueden liberarse recursos.

La otra manera de reducir costos unitarios sería incrementar el número de unidades producidas con los mismos costos. Esto se aplicaría en casos en que la biblioteca debe mantener un cierto

nivel de funcionamiento, por ejemplo personal en el escritorio de referencia durante las horas de funcionamiento de la biblioteca. Si no hay suficientes preguntas de referencia, los recursos disponibles no se utilizarán en su totalidad; habrá “costos de capacidad ociosa” que incrementarán el costo de una transacción de referencia. Promover el servicio de referencia, por ejemplo a través de la educación de usuarios, podría elevar la demanda de transacciones de referencia y por lo tanto disminuir los costos unitarios. No habría recursos liberados, pero sí mayor productividad.

La identificación de costos unitarios elevados no siempre permitirá que la biblioteca pueda actuar sobre la base de esa información. En las bibliotecas, los costos de capacidad son predominantes. Las bibliotecas deben mantener un potencial grande para la provisión de servicios: personal calificado, una colección amplia, buen equipamiento, etc. Por lo tanto muchos costos se producen independientemente de la cantidad de uso y son – al menos por un cierto tiempo – costos fijos. Si la circulación disminuye, esto no reducirá en forma inmediata los costos del departamento de préstamos. Se necesita al menos planificación de mediano plazo para adaptar los recursos en esta área a la demanda corriente.

2.2 Planeamiento con información de costos

El conocimiento de los costos de cada servicio permite a la biblioteca asignar recursos a servicios que tienen una mayor prioridad para los objetivos de la biblioteca. Los recursos que se han liberado mediante una organización más efectiva de los costos pueden invertirse en la creación de nuevos servicios o en la expansión o mejoramiento de servicios existentes.

La planificación de nuevos servicios con información de costos será dificultosa si no se dispone de información de costos para las nuevas actividades. Pero la información existente podría dar al menos una estimación de los costos potenciales, y la contabilidad de costos ayudará a decidir qué costos estarán probablemente relacionados con el nuevo servicio. Si, por ejemplo, la biblioteca planea introducir un nuevo curso de entrenamiento de usuarios en edición electrónica, podría usarse la siguiente información de costos:

- ◆ Costos de personal para la preparación y dictado de 10 horas de entrenamiento (de acuerdo con información de otros cursos de entrenamiento)
- ◆ Porcentaje de costos de servicios y amortización de equipamiento y espacio físico (asignado por horas de entrenamiento)

2.3 Recuperación de costos

La mayoría de las bibliotecas ofrece al menos sus servicios básicos en forma gratuita. Pero para servicios especiales como envío de documentos en 24 horas o servicios bibliográficos existe la posibilidad de obtener un pago, y en algunos casos las bibliotecas pueden también vender sus productos a empresas comerciales. En estos casos las bibliotecas deben ser capaces de poner un precio que al menos cubra todos los costos. Lo mismo se aplica cuando una institución – por ejemplo una universidad que tiene financiamiento privado – quiere hacer uso de los servicios bibliotecarios de otra institución, por ejemplo una universidad pública.

Otro caso en que la información sobre costos unitarios es necesaria para la recuperación de costos es cuando las instituciones quieren que sus departamentos “compren” todos los servicios de información de la biblioteca. La biblioteca debería entonces recibir sólo un presupuesto básico para tareas generales, pero todos los servicios provistos a departamentos especiales de una institución deberían ser pagados por esos departamentos. Tales casos ocurren en

- ◆ Bibliotecas de empresas comerciales que cobran sus servicios a departamentos o grupos de trabajo
- ◆ Bibliotecas de instituciones de educación superior que cobran sus servicios a las facultades

Hay muchos problemas involucrados en tales procedimientos, especialmente en universidades, en las que las bibliotecas no pueden asignar cada caso de uso (por ejemplo una visita a la biblioteca, una transacción de referencia) a una facultad. Pero de cualquier modo, las bibliotecas deberían ser capaces de mostrar los costos totales de cada servicio.

2.4 Tercerización

Lo mismo se aplica cuando una biblioteca no desea vender, sino comprar servicios. Es a menudo la contabilidad de costos la que lleva a considerar la tercerización. Si los costos de los productos parecen demasiado altos, la biblioteca puede comparar sus costos con los precios para el mismo producto si se transfieren ciertos procesos a empresas comerciales. Ejemplos de tercerización que han sido probados son encuadernación y restauración, catalogación, soporte de tecnología de la información y aún el proceso de selección para mantenimiento de la colección.

Las decisiones sobre tercerización requieren una cuidadosa consideración de todos los factores de costos, incluyendo costos ocultos y costos de ciclo de vida útil del equipamiento.

2.5 Requerimientos de recursos / Acuerdos de nivel de servicios

En la planificación financiera elevada a las autoridades que proveen financiamiento, las bibliotecas deben probar la necesidad del monto de fondos que solicitan. Esto no es sencillo ni aún para el mantenimiento de la colección, en el que los aumentos de precios y la información sobre uso de la colección pueden al menos sostener los argumentos para un mejor financiamiento. Pero especialmente para solicitudes referidas a nuevos o mejores servicios, es vital poder presentar todos los costos relacionados con el servicio. Ejemplos de esto son horarios más amplios de funcionamiento, (que causan, más allá de los costos de personal, mayor consumo de electricidad, calefacción y seguridad) o un sistema de autoservicio para préstamos (que ahorra costos de personal, pero incluye la amortización y costos de mantenimiento de la terminal.)

Si las bibliotecas negocian por su financiamiento por acuerdo de nivel de servicio con la institución que les provee los fondos, deben especificar la calidad y cantidad de los servicios que se comprometen a producir en un determinado período, y los recursos necesarios para la producción. Otra vez, será necesaria información de costos exacta para tales planes y acuerdos.

El cálculo de todos los costos conectados con ciertas actividades o servicios también será útil cuando sea necesario discutir sobre exceso de requerimientos por parte de la institución o la

población a la que se brinda servicio. Siempre habrá algo más que los usuarios necesiten – horarios de apertura de 24 horas, entrenamiento en edición electrónica para cada facultad, etc. Ser capaz de mostrar los costos directos e indirectos involucrados en estos requerimientos ayudará a establecer prioridades y desestimar ciertos pedidos demasiado costosos.

2.6 “Benchmarking”

Es necesario y útil conocer los costos de los productos y servicios en la propia biblioteca, pero eso no muestra aún si esos costos (los “precios” de los productos) son bajos, adecuados o tal vez demasiado elevados. Si una biblioteca desea saber si un servicio podría brindarse con menores costos, los costos deben compararse con los de otras instituciones que brinden el mismo servicio o uno similar. Esos socios para el “benchmarking” podrían ser:

- ◆ Otras bibliotecas con una estructura y clientela similar
- ◆ Empresas comerciales que brindan servicios similares (por ejemplo “information brokers”)
- ◆ Otras instituciones sin fines de lucro con productos/servicios comparables (por ejemplo, archivos con servicios de conservación/restauración)

La comparación de costos incluirá comparar procesos y puede llevar a una organización de costos más efectiva.

3. Contabilidad de costos como parte del sistema de control

Los resultados de la contabilidad de costos nunca pueden ser la única base para las decisiones administrativas en las bibliotecas. La gestión estratégica de las bibliotecas es diferente de la de las empresas comerciales. El principal objetivo de una empresa comercial es mantener floreciente la compañía mediante el ofrecimiento de productos y servicios que tiene una alta demanda y por lo tanto generan un ingreso suficiente, y si es posible creciente. Las empresas comerciales deben y pueden

- ◆ Eliminar productos para los que hay poca demanda
- ◆ Introducir todo tipo de nuevos productos que tienen probabilidades de hallar una gran demanda

Las bibliotecas, como otras instituciones del sector público, tienen límites más estrictos que las empresas comerciales en lo referente a los servicios que deben ofrecer. Obtienen su financiamiento a partir de las decisiones políticas de que ciertos servicios deberían ser ofrecidos, a menudo sin cargo, a una clientela específica o al público en general. Esas decisiones políticas justifican la existencia de la biblioteca y la biblioteca puede cambiar sus servicios sólo a través de un acuerdo con la institución que le provee fondos.

Otra diferencia con las empresas comerciales es que a menudo no hay una competencia real para los servicios de una biblioteca. A menudo los usuarios no tienen alternativa al uso de cierta biblioteca, debido a su membresía en la institución de la biblioteca, o debido a las grandes distancias a que se encuentran otras bibliotecas.

Una gestión estratégica de la biblioteca debe proceder a partir de la misión y los objetivos de esa biblioteca. Debe adecuarse a estándares de calidad que deberían ser aprobados por la institución que provee los fondos, y debe considerar las necesidades y deseos de su población primaria. Además, debería ser consciente de los probables desarrollos futuros y tomarlos en consideración cuando se asignan recursos a los diferentes servicios.

Todos estos aspectos deben ser considerados cuando se actúa según los resultados de la contabilidad de costos; éstos podrían limitar las posibilidades de una organización más efectiva de los costos.

3.1 Misión y objetivos

El deber de las bibliotecas es ofrecer a su clientela la información que ésta requiere. La clientela, la población que la biblioteca debe servir, está en la mayoría de los casos claramente definida; los miembros de una institución, los habitantes de una comunidad. Hay menos claridad con respecto a qué servicios o medios debería ofrecer la biblioteca. La información sobre frecuencia de uso sólo puede ser un aspecto a considerar para tomar decisiones. A menudo hay gran demanda de ciertos servicios. Por ejemplo, es posible que nunca haya suficientes copias de manuales de derecho en una biblioteca de primer ciclo universitario, o de guías de viaje en la biblioteca pública. Actuar según esa información comprando muchas copias, llevará a información de uso elevado y con ello bajos costos unitarios para ese servicio. Pero concentrar recursos en áreas de demanda elevada podría disminuir los recursos para servicios con una baja demanda, pero con una alta prioridad en los objetivos de la biblioteca.

Ejemplo: **La colección de libros raros y valiosos de una biblioteca universitaria**

- ◆ La producción del servicio (adquisición de libros raros y valiosos, el proceso de catalogación, los costos de preservación, el uso en salas de lectura especiales con supervisión continua) implica altos costos.
- ◆ Una unidad de costo (un libro raro usado en la biblioteca) será por lo tanto muy cara.
- ◆ La misión de la biblioteca incluye la tarea de preservar y mantener una colección de libros raros y valiosos y dar acceso a ella para investigaciones especiales. Por lo tanto, el servicio no puede ser eliminado.
- ◆ Pero podría elevarse la efectividad de los costos dando mejor acceso a la colección, por ejemplo mediante la digitalización del material y su puesta en la Web. Esto podría ahorrar costos de personal y costos de restauración, ya que los libros pueden ser usados sin necesidad de visitar la biblioteca y sin posible daño para los mismos.

3.2 Estándares de calidad

Durante varias décadas, las bibliotecas han desarrollado métodos para medir la calidad de sus servicios. Tales métodos, indicadores de desempeño, valoran la calidad de los productos y servicios con respecto a

- ◆ Orientación al usuario (por ejemplo en desarrollo de la colección)
- ◆ Velocidad (por ejemplo en el envío de documentos)
- ◆ Exactitud (por ejemplo en catalogación)
- ◆ Confiabilidad (por ejemplo en respuestas de referencia)
- ◆ Accesibilidad (por ejemplo en horarios de funcionamiento)

Las bibliotecas pueden fijar algunos estándares de calidad (por ejemplo, procesamiento de libros dentro de los siete días) en sus acuerdos con la institución.

Tales reclamos de calidad entran en conflicto con los esfuerzos para hacer los costos más eficientes.

Ejemplo: **El servicio de referencia de una biblioteca universitaria**

- ◆ El servicio es prestado por bibliotecarios profesionales. La contabilidad de costos muestra que el costo unitario por transacción es alto. Pero el porcentaje de respuestas correctas llega al 60% cuando se lo compara con otras bibliotecas.
- ◆ La biblioteca trata de reducir costos prestando el servicio parcialmente a través de estudiantes que han tenido un corto entrenamiento: el índice de respuesta correctas baja al 35%. Las quejas de los usuarios aumentan.
- ◆ Aparentemente, la biblioteca no puede mantener la calidad del servicio con menos recursos. Debe determinar la prioridad del servicio y definir un nivel de calidad adecuado de acuerdo con la importancia del servicio.

Puede ser aún más efectivo asignar más recursos a un servicio para hacerlo más valioso y así elevar la demanda para ese servicio. Un producto barato, que nadie quiere o que no produce satisfacción disminuiría la opinión general sobre el valor de la biblioteca y no contribuiría a la efectividad de los costos.

3.3 Inversión para el futuro

La contabilidad de costos ha sido usada más a menudo como una documentación retrospectiva de los costos que como un instrumento para controlar costos de servicios existentes. Debería ser también un instrumento para planificación a futuro.

Especialmente en una época de rápidos cambios en los canales de información, las bibliotecas deben prestar atención a evoluciones predecibles e invertir en servicios que tal vez al comienzo no tengan un uso tan frecuente. Esos servicios podrían ser:

- Establecer un servidor para publicaciones electrónicas de la institución.
- Introducir entrenamiento en alfabetización informativa o mesas de ayuda para edición multimedial.
- Instalar un sistema de archivo a largo plazo para publicaciones electrónicas.

Estos y otros servicios necesitan de personal bibliotecario calificado para la tarea: la biblioteca debe invertir en capacitación del personal.

Las decisiones sobre inversiones en nuevos desarrollos son riesgosas y sólo pueden basarse parcialmente en información de costos existentes. Los nuevos servicios a menudo deben ofrecerse por algún tiempo sin tener en cuenta la efectividad de los costos. Establecer una mayor variedad de servicios, servicios más complejos con tecnología avanzada, y adquirir experiencia en la provisión de dichos servicios puede, de hecho, llevar a mayores costos, pero permite a la biblioteca adquirir competencias para enfrentar futuras demandas.

3.4 La perspectiva equilibrada

La contabilidad de costos es un factor importante en la gestión bibliotecaria, pero es sólo uno de los factores. La administración de recursos para demandas actuales así como para demandas futuras necesita de una visión amplia que considere muchos factores. Un buen método para obtener esa visión amplia es la Tarjeta Balanceada, que combina las siguientes perspectivas:

- ◆ Clientes
- ◆ Finanzas
- ◆ Procesos
- ◆ Aprendizaje y desarrollo

Para las bibliotecas, esto puede expresarse mediante las siguientes preguntas:

- ◆ ¿Satisfacemos las expectativas de los usuarios?
- ◆ ¿Cómo podemos asignar nuestros recursos de manera efectiva?
- ◆ ¿Cómo deberíamos organizar nuestros procesos para satisfacer las expectativas de los usuarios?
- ◆ ¿Cómo podemos garantizar que la biblioteca esté en buena forma para el futuro?

Una visión diferenciada como ésta con indicadores para las diferentes perspectivas, permite a la biblioteca ver la efectividad de los costos en el marco de su misión, de la orientación al usuario, de los estándares de calidad, y de las potencialidades necesarias para el desarrollo futuro.

El aspecto principal en el uso de información de costos no debería ser:

¿Cómo podemos ahorrar recursos?

Sino: ¿Cómo podemos usar mejor nuestros recursos en el marco de nuestros objetivos estratégicos?

Y la pregunta principal para cualquier servicio o producto de una biblioteca en referencia a los costos es siempre:

¿Cuál es su valor para usted?

Referencias

Ceynowa, Klaus and André Coners: Cost Management for University Libraries. München: Saur 2003 (IFLA Publications 104)

Poll, Roswitha: Performance, Processes and Costs: Managing Service Quality with the Balanced Scorecard, *Library Trends* 49 (2001), pp. 709 – 717.

Roberts, Stephen A.: Financial and Cost Management for Libraries and Information Services. 2nd ed. London: Bowker-Saur 1998.

Snyder, Herbert and Elisabeth Davenport: Costing and Pricing in the Digital Age. A Practical Guide for Information Services. London: Library Ass. 1997.