



## 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:** 0179-E  
**Meeting:** 125. Statistics and Evaluation with University Libraries  
**Simultaneous Interpretation:** Yes

### **¿Reciben los usuarios aquello por lo que pagan? Un modelo de asignación de recursos para los Servicios de Bibliotecas de la Universidad de Oxford**

**Michael Heaney**

Jefe de Evaluación y Planeamiento de Servicios  
Oxford University Library Services  
Clarendon Building, Bodleian Library  
Oxford OX1 3BG UK  
Tel +44 (0)1865 277 236  
[michael.heaney@ouls.ox.ac.uk](mailto:michael.heaney@ouls.ox.ac.uk)

---

### **Sesión 125: Hilton: Buen Ayre. Estadísticas y evaluación con costo de acceso a la información en bibliotecas universitarias [SI]**

*Abstract: Los Servicios de Bibliotecas de la Universidad de Oxford (Oxford University Libraries Services, OULS) han sido establecidos recientemente como un sistema integrado de servicios bibliotecarios para la Universidad de Oxford, reuniendo a más de treinta bibliotecas y servicios diferentes. Para ayudar al proceso de integración, OULS ha desarrollado un modelo de costos basado en actividades para analizar las actividades llevadas a cabo en las distintas bibliotecas de OULS, y sus costos; y ha buscado rastrear esas actividades hasta los usuarios a los que se brinda servicio, y las fuentes de fondos para sostener a esos usuarios. Este trabajo describe el modelo y los efectos que ha tenido sobre el financiamiento bibliotecario.*

Comenzaré por responder a la pregunta de por qué los Servicios de Bibliotecas de la Universidad de Oxford (OULS) decidieron hacer esto. El proyecto comenzó como un ejercicio de costos basado en actividades, en dos partes: (1) para analizar cómo utilizaba el tiempo el personal en nuestras bibliotecas, y determinar cuánto costaba; (2) para encontrar una manera de relacionar esos costos con el ingreso que recibimos de nuestra Universidad y de otras fuentes. Tuvimos que hacerlo porque OULS es una organización muy compleja. Fue creada en Febrero de 2000, y actualmente consta de 36 bibliotecas y servicios, y aún está creciendo. (Figura 1)



## Oxford University Library Services

### Libraries and Services

#### Bodleian group

- [Central Bodleian Library](#)
- [Radcliffe Science Library](#)
  - [Hooke Library](#)
- [Rhodes House Library](#)
  - Vere Harmsworth Library
- [Bodleian Law Library](#)
- [Indian Institute Library](#)
- [Bodleian Japanese Library](#)
- [Institute for Chinese Studies Library](#)
- [Oriental Institute Library](#)
  - [Eastern Art Library](#)
- [Philosophy Library](#)

#### Other libraries

- [Department of Educational Studies Library](#)
- [English Faculty Library](#)
- [History Faculty Library](#)
- [International Development Centre Library](#) at Queen Elizabeth House
- [Modern Languages Faculty Library](#)
- [Music Faculty Library](#)
- [Plant Sciences Library](#)
- [Refugee Studies Centre Library](#)
- [Sackler Library](#)
- [Sainsbury Library](#) at the Saïd Business School
- [Social Studies Libraries](#)
  - Economics Library
  - Politics, International Relations and Sociology Library
  - Social Policy and Social Work Library
- [Taylor Institution Library](#)
- [Theology Faculty Library](#)

- [Cairns Library](#)
  - Churchill Hospital
  - John Radcliffe Hospital
  - Radcliffe Infirmary
- [Institute of Health Sciences Library](#)

#### Services

- [Systems and Electronic Resources Service](#)
  - [Oxford Digital Library](#)
- [Preservation Planning and Advisory Service](#)
- [Service Assessment and Planning](#)
- [Staff Development](#)

[Figura 1]

Tuvimos que integrar la administración de todas ellas. Nuestros mecanismos financieros no estaban claros. Deseábamos saber: ¿Cuánto cuesta hacer una tarea? ¿Cuesta lo mismo en diferentes bibliotecas? ¿Cuánto pagan los usuarios (actores involucrados) por lo que reciben?

Hay varios tipos diferentes de bibliotecas en OULS. Hay grandes bibliotecas de investigación, y bibliotecas especializadas en un tema. Hay “servicios autónomos”, que no están basados en

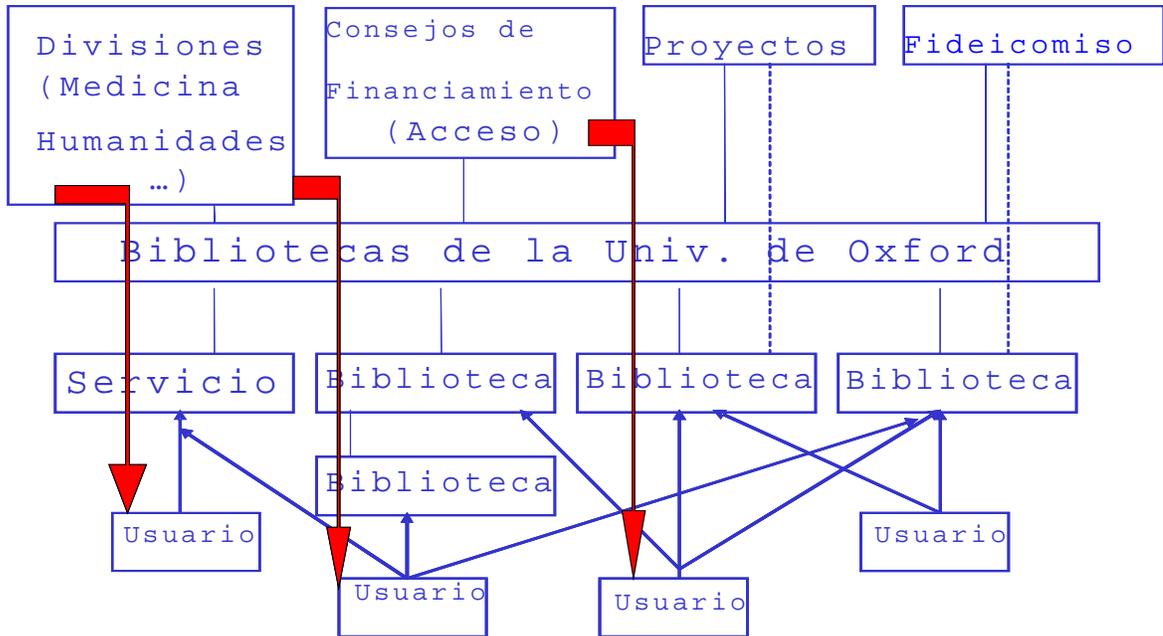
una biblioteca sino que proveen servicios para todos en OULS. Por ejemplo, tenemos un Servicio de Sistemas y Recursos Electrónicos, que es responsable del sistema del Catálogo y fuentes electrónicas de datos. También tenemos lo que llamamos servicios “incluidos” en los que gente de una biblioteca provee servicios para otra. Un ejemplo es Apoyo de Catálogo: los catalogadores de la Biblioteca Bodleiana hacen modificaciones solicitadas por otras bibliotecas. La administración general es otro ejemplo; algunas partes están basadas en la Biblioteca Bodleiana pero proveen servicios para todas.

Quiero hablar de nuestros mecanismos financieros. ¿De dónde proviene nuestro ingreso? Hay varias fuentes. Recibimos dinero de la Universidad, que lo toma de las Divisiones Académicas (temáticas.) Recibimos dinero de los Consejos Británicos de Educación Superior, porque permitimos a lectores de toda Gran Bretaña utilizar nuestras bibliotecas, y porque somos biblioteca de depósito legal. Recibimos dinero para financiar proyectos especiales, y de donaciones y propiedades que poseemos. Generamos dinero a través del fotocopiado, y de los turistas que visitan Oxford y nuestras bibliotecas.

¿Cómo gastamos nuestro dinero? En el pasado simplemente mirábamos los gastos del año anterior, y hacíamos unos pocos ajustes. Nuestros contadores reconocían seis tipos de gastos: personal; materiales de biblioteca (esto es, libros y revistas); preservación; útiles y papelería; equipamiento, edificios. Había todo tipo de cosas que no sabíamos. No sabíamos el costo real de una adquisición: no sólo el costo del ítem, sino también el costo del tiempo de personal dedicado a adquisiciones, y la supervisión general de administración bibliotecaria que permite a las secciones de adquisiciones hacer su trabajo. De modo que no podíamos responder preguntas sobre el costo de servicios por usuario, por ejemplo, cuánto cuesta responder una consulta. Y no sabíamos cómo se relacionaban los ingresos con los gastos.

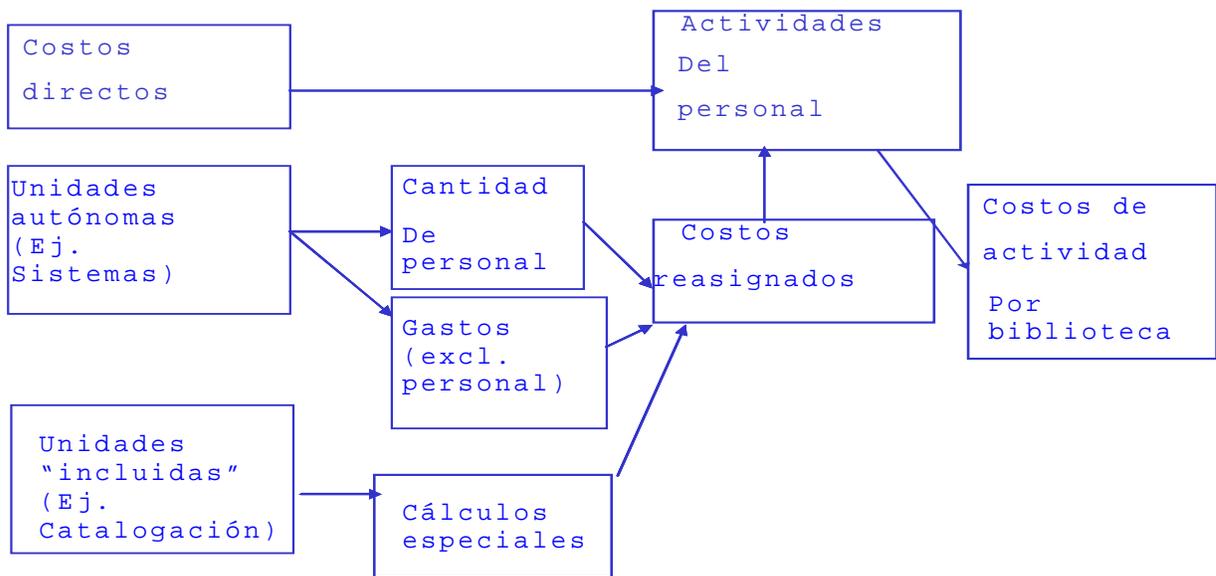
Lo que teníamos era un crisol: todos los distintos tipos de ingresos entraban a OULS, se mezclaban, y luego gastábamos ese dinero de muchas maneras diferentes. Pero nuestros lectores, de las diferentes divisiones académicas y de otras partes, utilizan diferentes bibliotecas y servicios de maneras complicadas. (Figura 2)

# El Crisol



[Figura 2]

Empleamos una empresa de consultores, JM Consulting, que son expertos en revisión de costos. El método que utilizaron fue hacer pasar todos los costos por “bibliotecas de punto de servicio”, esto es, aquellas bibliotecas (y departamentos en las bibliotecas grandes) que sirven directamente a un grupo de usuarios. Todos los costos generales, por ejemplo administración, se dividieron y asignaron a esas “bibliotecas de punto de servicio”. (Figura 3)



[Figura 3]

JM Consulting analizó todas nuestras actividades y trató de establecer el uso de las bibliotecas por parte de diferentes grupos de lectores.

¿Cómo distribuimos todos los costos, cómo los reasignamos? Dentro del presupuesto de cada biblioteca, agregamos los costos de útiles y papelería, y todos los costos de equipamiento, a todos los costos de personal, porque los gastos en útiles y papelería y equipos están relacionados con la actividad del personal. Agregamos libros y materiales a la actividad “Selección”, y los gastos de conservación a la actividad “Conservación”. Agregamos los costos de edificio a la actividad “tareas de mantenimiento”.

Hicimos una reasignación de costos similar para los servicios autónomos e “incluidos”. Los costos de administración y equipamiento se distribuyeron entre todos los costos de personal. Los costos de catalogación fueron asignados a la actividad “Catalogación”. Los gastos en recursos electrónicos y los costos generales de desarrollo de colecciones fueron asignados a la actividad selección y los costos de servicios al usuario a la actividad “Recuperación de materiales”.

Un ejemplo específico: la biblioteca A tiene un personal equivalente a 16.6 puestos de tiempo completo, de un total de 401.44 puestos de tiempo completo para todo OULS. Por lo tanto, se le asignó 16.6/401.44 de los costos centrales de administración (que son de £1.187.182), o sea £49.091.

El resultado es un conjunto de actividades con costos asociados a cada una, para cada una de nuestras bibliotecas. Hay interesantes diferencias entre bibliotecas: por ejemplo, la Biblioteca A gasta el 9% de sus recursos en catalogación, mientras que la Biblioteca B gasta sólo el 1% (Figura 4)

#### Sumario de costos totales de biblioteca

Por actividad	Bib A		Bib B		Bib C	
	£	%	£	%	£	
Relacionado con materiales	454158	47%	377529	28%	107122	
1 Selección	216529	22%	279049	21%	63342	
2 Pedido	40805	4%	8855	1%	4655	
3 Recepcion	23626	2%	8003	1%	9345	
4 Catalogacion y Clasificacion	88472	9%	19681	1%	10426	
5 Ubicación y reubicacion en esta	19857	2%	2465	0%	3335	
6 Conservacion ypreservacion	64869	7%	59476	4%	16019	
... ..						
Relacionados con el usuario	182884	19%	265898	20%	55595	
Administracion	325568	34%	684313	52%	71746	
<b>Total</b>	<b>962609</b>	<b>100%</b>	<b>1327740</b>	<b>100%</b>	<b>234464</b>	

[Figura 4]

También podemos hacer un mapeo de los recursos según el uso. El primer grupo de cifras en

la Figura 5 es el tipo de estadísticas que pueden encontrarse en muchas colecciones nacionales para “bibliotecas completas”, excepto que las sumas de dinero no son lo que aparece en la contabilidad tradicional, sino que incluye todos los gastos de las operaciones generales. El segundo es un grupo más detallado de cifras que examinan los costos de uso - por ejemplo, ¿cuál es el costo relacionado con el uso de cada plaza para usuario? Los costos varían enormemente, desde £333 hasta £1,085 por plaza.

<b>Sumario de costos de biblioteca:</b>	<b>Bib A</b>	<b>Bib B</b>	<b>Bib C</b>
	<b>£</b>	<b>£</b>	<b>£</b>
<b>Comparación de costos unitarios:</b>			
1 Costo total por hora de funcionamiento	103	116	69
2 Costo total por volumen	2	5	3
3 Costo total por plaza de usuario	1404	4225	1662
4 Costos de uso por plaza de usuario	333	1085	427
5 Costos de préstamo y recuperación por volumen circulado	0.26	0.30	0.95
6 Costo de catalogación por volumen catalogado	7	7	2
7 Costoso de desarrollo de personal por miembro del personal	1316	1635	2031
8 Costo administrativo como % del total	31%	31%	30%
9 Costo de consulta como % de costos relacionados con el usuario	33%	33%	33%

[Figura 5]

¿Pero que hay de los usuarios? Recuerden que dije anteriormente que nuestras Divisiones Académicas por temas pagan un “impuesto” a OULS. ¿Cómo se distribuyen nuestros usuarios entre las Divisiones? ¿Qué bibliotecas utilizan? ¿Cuánto las utilizan? ¿Qué es necesario para mantenerlas? ¿Cuáles son los gastos de cada biblioteca?

Para responder a la pregunta “¿Cómo están distribuidos los usuarios entre las divisiones?”, simplemente utilizamos las cifras de la propia Universidad sobre el número de estudiantes. Algunos estudiantes estudian temas que dicta más de una división, y para ellos utilizamos lo que la Universidad llama “carga docente”, que se usa para calcular cuánto dinero recibe cada división. Por ejemplo, si un estudiante de primer ciclo está estudiando Ingeniería, Economía y Administración, la Universidad paga 30,78% del arancel del estudiante a la División de Ciencias Sociales, y 69.22% a División de Matemáticas y Ciencias Físicas. (No estoy seguro de que la “carga docente” sea igual a “carga bibliotecaria”!) Utilizamos el mismo método para los estudiantes de posgrado. Tanto el personal de la universidad como los posgraduados que realizan investigación pertenecen a una división, por lo que esa parte fue sencilla.

La Figura 6 muestra un ejemplo de cómo calculamos esto – hay 343 estudiantes de Bioquímica, y 84% de sus aranceles se entrega a la División de Ciencias Biológicas, mientras que el resto se divide entre las otras Divisiones.

Curso	ETCs	Huma	Soc	Mat/	Biolo	Medici
Hist. Ant. & Moderna	58	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Aqueología& Antropología	79	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00
Bioquímica	343	0.24	0.00	5.68	84.22	9.90
Cs. Biológicas	298	0.00	0.00	0.00	99.88	0.12
Química	672	0.30	0.00	99.45	0.24	0.00
Arqueología Clásica e Historia Antigua.	14	50.00	0.00	0.00	50.00	0.00

[Figura 6]

¿Qué bibliotecas utilizan? Tenemos muchas bibliotecas en la Universidad. Utilizamos resultados de encuestas para establecer su curso o departamento, qué bibliotecas visitan, y con qué frecuencia visitan cada biblioteca.

La Figura 7 muestra un ejemplo. Hay 86 estudiantes de Inglés y Lenguas Modernas. En sus estudios de Inglés, utilizan la Biblioteca Inglesa y la Biblioteca Bodleiana. En sus estudios de Lenguas Modernas, utilizan la Biblioteca de Lenguas Modernas y la Biblioteca Taylor. Utilizan su biblioteca principal el 60% de las veces, y su segunda biblioteca el 40%. Eso nos permite asignar a los 83 estudiantes entre las 4 bibliotecas, proporcionalmente al uso que hacen de ellas.

Biblioteca		Bib. Inglés	Bib. L. Mod.	Bib. Taylor	Bodleiana
Nivel de uso	ETCs	Inglés 1	L. Mod 1	L. Mod. 2	Inglés 1
<i>Inglés &amp; L. Mod.</i>	86=	25.8	25.8	17.2	17.2
Porcentaje		30%	30%	20%	20%
Atribución		60%		40%	

[Figura 7]

¿Cómo relacionamos ese costo con las Divisiones Académicas? Para cada material y biblioteca utilizamos la siguiente formula:

**((Usuarios de biblioteca ETC [ETC= Equivalente de Tiempo Completo]**  
**x [multiplicado por]**  
**(uso de la biblioteca**  
**/ [dividido por]**  
**uso de todas las bibliotecas de OULS))**  
**x [multiplicado por]**  
**fracción atribuible a la División)**

Este es el resultado del ejercicio:

<b>División</b>	<b>Gasto</b>	<b>Pago</b>
Humanidades	4,317,261	3,402,400
Ciencias Sociales	2,237,674	1,979,796
Matemáticas/Física	1,184,154	3,354,759
Ciencias Biológicas	915,773	1,636,702
Medicina	848,350	3,070,129
Externas, etc.	9,012,353	[5,003,878]

Pueden ver que cuando analizamos qué es lo que entra al crisol y qué es lo que sale, algunas divisiones obtienen resultados más favorables que otras!

Hay una pregunta más que debemos responder: ¿Qué es lo que se necesita para satisfacer sus necesidades? ¿Gastamos lo mismo para satisfacer las necesidades de un miembro del personal que para satisfacer las de un estudiante de primer ciclo? Para responder a esto, agregamos la idea de “valor relativo de usuario”.

En primer lugar asignamos a todos el mismo valor relativo - esto es como la fórmula que utiliza la universidad para el “impuesto”. También tratamos otro método, basado en la fórmula para el presupuesto de libros: Estudiante de grado = 1, Estudiante de posgrado = 3, Personal = 6, Externos = 1. Un tercer método fue modificar esta fórmula de la siguiente manera: Estudiante de grado = 1, Estudiante de posgrado = 1.5, Personal = 2, Externos = 0.4. Esto puede ser mejor reflejo de cómo se gasta en OULS.

¿Pero qué estamos midiendo? ¿Es el costo de materiales para ellos? ¿O tiempo de personal de biblioteca dedicado a ellos? ¿O una mezcla?

El siguiente gráfico ilustra qué sucede cuando se cambian los valores relativos de usuario de acuerdo con el modelo 1:3:6:1, para estudiantes de grado, de posgrado, personal y usuarios externos (G:P:Pe:E)

G:P:Pe:E	1:1:1:1	1:3:6:1
Humanidades	4,317,261	4,956,906
Ciencias Sociales	2,237,674	2,941,678
Matemáticas/Física	1,184,154	1,225,230
Ciencias Biológicas	915,773	1,130,177
Medicina	848,350	1,711,452
Externos, etc.	9,012,353	6,550,122

El cambio de la formula de valor relativo de usuario hace una gran diferencia en el resultado, por lo que es muy importante asignar bien los valores.

¿Qué ha sucedido desde que comenzamos este ejercicio? Ha sido utilizado en revisiones de puestos para planificar mejores estructuras de personal. ¡Ciertamente ha estimulado una activa discusión entre las divisiones académicas! También está siendo utilizado por la Universidad para su planificación. Podemos utilizarlo para benchmarking con otras bibliotecas universitarias, y podemos asignar recursos de manera más efectiva y argumentar para conseguir más recursos cuando sea necesario.

En resumen, el modelo de Costos y Asignación de Recursos basado en Actividades está demostrando ser un desarrollo crucial en la gestión de los Servicios de Biblioteca de la Universidad de Oxford.