



Palabra Clave (La Plata)  
ISSN: 1853-9912  
palabraclave@fahce.unlp.edu.ar  
Universidad Nacional de La Plata  
Argentina

## La comunicación en los planes estratégicos de bibliotecas universitarias españolas

---

Herrera Morillas, José Luis

La comunicación en los planes estratégicos de bibliotecas universitarias españolas

Palabra Clave (La Plata), vol. 10, núm. 2, 2021

Universidad Nacional de La Plata, Argentina

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=350566284014>

DOI: <https://doi.org/10.24215/18539912e127>

## La comunicación en los planes estratégicos de bibliotecas universitarias españolas

Communication in the strategic plans of Spanish university libraries

José Luis Herrera Morillas  
Universidad de Extremadura. Facultad de Ciencias de la  
Documentación y la Comunicación, España  
jlhermor@unex.es

DOI: <https://doi.org/10.24215/18539912e127>  
Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=350566284014>

 <https://orcid.org/0000-0001-5310-643X>

Recepción: 24 Junio 2020  
Aprobación: 08 Agosto 2020

### RESUMEN:

En este trabajo se estudian los planes estratégicos de bibliotecas universitarias españolas, en concreto de 47 bibliotecas de titularidad pública. La parte esencial del estudio se ha centrado en analizar las alusiones a la comunicación para proceder a un análisis comparado entre los diferentes textos y comprobar los aspectos de la gestión de la comunicación organizacional que reflejan. Del conjunto de bibliotecas analizadas, 28 emplean planes estratégicos, de los cuales el 85,7 % abordan aspectos relacionados con la comunicación. La información más precisa y detallada se localiza en las acciones (o estrategias) y en algunos de los objetivos. Se ponen de manifiesto las prioridades que presentan por ejemplo las relacionadas con los planes de difusión y *marketing*; las mejoras en la comunicación interna del personal bibliotecario; o la comunicación con los usuarios, etc.

**PALABRAS CLAVE:** Bibliotecas universitarias, Planes estratégicos, Comunicación, España.

### ABSTRACT:

In this work the strategic plans of Spanish university libraries are studied, specifically, 47 publicly owned libraries. The essential part of the study has focused on analyzing allusions to communication in order to proceed to a comparative analysis between the different texts and check the aspects of organizational communication management that they reflect. Of the libraries analyzed, 28 use strategic plans, of which 85.7% address communication-related aspects. The most accurate and detailed information is in the actions (or strategies) and in some of the objectives. The priorities presented are, for example, those related to dissemination and marketing plans; improvements in the internal communication of library staff; or communication with users, etc.

**KEYWORDS:** University libraries, Strategic plans, Communication, Spain.

## 1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación tiene como objetivo general (OG) estudiar la comunicación dentro de la planificación estratégica de las bibliotecas universitarias españolas. Se concreta en estos objetivos específicos:

- Recopilar planes estratégicos de bibliotecas universitarias españolas (OE 1).
- Identificar las alusiones a la comunicación en los planes estratégicos recopilados (OE 2).
- Estudiar las referencias a la comunicación en los documentos y comprobar los aspectos de la gestión de la comunicación en las organizaciones que reflejan (OE 3).

Se parte del planteo de que hoy en día cualquier organización debe incluir la comunicación como un elemento estratégico, concebida en este contexto como el sistema a través del cual fluyen los mensajes y se establecen los patrones de interacción entre los miembros de la organización (Fernández y Galguera, 2009). Su objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio (Andrade, 2002). También, se utiliza el término de comunicación corporativa, que autores como Herranz de la Casa (2006, p. 61), en su tesis doctoral dedicada a las organizaciones no lucrativas en relación a la comunicación y la transparencia, lo define así:

Un proceso global, inmerso en la estrategia de la organización, que agrupa todas las acciones comunicativas que previa investigación, son planificadas, puestas en marcha y se encuentran en constante evaluación. Estas acciones tienen como objetivo en primer lugar transmitir valores y generar una imagen de la organización y de los productos y servicios que ofrece, en todos los grupos de interés; y, en segundo lugar, consolidar una imagen en el tiempo que genere confianza y reputación. Dependiendo del objetivo y el público a los que se dirijan las acciones, se utilizarán diferentes estrategias, herramientas, técnicas o soportes, procedentes del campo de la comunicación, el periodismo, las relaciones públicas, la publicidad, el marketing, de los recursos humanos, etc.

Las bibliotecas universitarias se conciben como un tipo de organización especialmente dedicada a los servicios y la atención de usuarios, relacionada con los tipos de organizaciones finalistas que han derivado en atender con estrategias por objetivos a los usuarios o clientes, incorporando en el corazón mismo de la toma de decisiones, “el factor comunicación como factor estratégico” (Timoteo Álvarez, 1997, p. 254). De tal modo que para este autor las relaciones y la comunicación en sus diferentes ámbitos (interna, externa, institucional, etc.) se han integrado en las cúpulas y centros de decisión de casi totalidad de organizaciones y entidades públicas y privadas.

La comunicación organizacional o corporativa se suele dividir en dos ámbitos: comunicación interna y comunicación externa. La primera tiene por objetivo principal lograr la implicación de los públicos internos con la esencia de la organización, con su filosofía y buscando construir identidad y pertenencia. Se dirige a los sujetos que interactúan en su interior, con el fin de brindar respuestas a sus necesidades de información, pero también como un requisito de las organizaciones actuales para mantener motivado y comprometido al empleado, reteniéndolo al entorno empresarial en un ambiente cada día más competitivo (Gordillo, 2015). Mientras que la segunda, la comunicación externa, abarca el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos y está compuesta por todos los elementos por fuera a la organización que tienen algún grado de influencia en ella (Pinto Yerovi, 2017).

En definitiva, la comunicación organizacional es el manto bajo el que se desarrollan las estrategias de comunicación y se coordinan el conjunto de acciones que favorecen las relaciones internas y externas de cualquier organización (Herranz de la Casa, 2006).

Desde el punto de vista de las bibliotecas universitarias es interesante realizar un estudio centrado en las estrategias de comunicación, ya que es un aspecto sobre el que no constan trabajos específicos, aunque la aplicación de los sistemas de gestión en el ámbito de las bibliotecas es una realidad consolidada. Pero los estudios llevados a cabo se han centrados en aspectos más generalistas como la planificación o la evaluación y otros sobre *marketing*. Estudiar las bibliotecas desde este punto de vista de la comunicación es interesante, puesto que una buena estrategia de comunicación permite: “Reducir los potenciales riesgos de pérdida de reputación que se pueden derivar de dar una respuesta equivocada a las necesidades de los grupos de interés, no ya solo los externos, sino también los internos” (Maíllo Belda, 2017, p. 67).

Así lo defiende también Pinto Yerovi (2017) en su trabajo sobre la comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones: “La existencia de un buen plan de comunicación marca la diferencia entre la comunicación y una comunicación estratégica y debe manifestar de forma sintetizada toda la experiencia y el conocimiento comunicativo que existe en la organización para alcanzar su misión” (Pinto Yerovi, 2017, p. 184).

## 1.1. Bibliotecas universitarias y planes estratégicos

Estados Unidos fue uno de los primeros países en utilizar la planificación estratégica (finales los años '80 del siglo XX), mientras que a Europa llega diez años más tarde. En el caso de España es sobre todo a partir del año 2000 cuándo empieza a generalizarse la incorporación de este instrumento de planificación. De este modo lo indica Pacios Lozano (2005, p. 160), una de las mayores expertas en planificación bibliotecaria de España:

Muchas bibliotecas universitarias ponen en práctica una mentalidad anticipatoria que intenta prever los cambios que se producirán en su entorno y, en caso de que sea imprevisible, desarrollan estrategias basadas en la experiencia y la intuición. Esta necesidad de enfrentarse a los nuevos condicionantes del entorno se refleja en los planes estratégicos. Con ellos se pretende reducir la inseguridad, asumir riesgos, y, en definitiva, ocuparse del impacto futuro de las decisiones actuales.

Para la biblioteca universitaria elaborar un plan estratégico consiste en determinar las líneas de actuación o estrategias para un período de tiempo determinado (normalmente para 4 años, y dentro de ellos, los proyectos y líneas se pueden ejecutar en planes más acotados de 1, 2 o 3 años), teniendo en cuenta las directrices o los objetivos de la institución a la que se pertenece (la universidad) y las necesidades de la biblioteca.

El proceso de planificación estratégica generalmente implica seis pasos: definir una visión; elegir un conjunto de valores centrales; trazar una visión del contexto; desarrollar metas y estrategias; implementar y evaluar el plan y revisar el plan (Dole, 2013).

De los autores que han investigado sobre planificación estratégica y bibliotecas académicas se destaca Saunders (2015, 2016) y sus dos trabajos centrados en el análisis de contenido de planes estratégicos. Estos trabajos cuentan con un completo estado de la cuestión del tema (a los que se remite como parte del marco de este estudio) que cita las principales publicaciones realizadas en los últimos años, centradas en analizar aspectos generales de los planes estratégicos de bibliotecas (normalmente de un conjunto, de un país o una determinada organización) para conocer sus contenidos, la forma de enfocar este tipo de planificación, su utilidad y si es necesaria la renovación de su metodología. También, menciona otros estudios que abordan aspectos más concretos como el *marketing* o la evaluación en los planes estratégicos.

Con posterioridad a los trabajos citados por Saunders, han aparecido algunos como el de Jaggars y Jones (2018), que aborda el diseño y la implementación de un marco ágil de planificación y operaciones que facilitan la creación de procesos de planificación y gestión interactivos y abiertos que permitan una mayor flexibilidad y apertura a oportunidades imprevistas. También se incorpora el aporte de Miller (2018) quien realiza una encuesta exploratoria en bibliotecas universitarias de Australia, Canadá, Nueva Zelanda y Reino Unido para conocer los aspectos que abarca el proceso de planificación y su valoración por parte de los responsables de los centros encuestados, aportando información práctica para los encargados de la planificación estratégica sobre los aspectos que funcionan mejor. Cabe agregar la contribución de Harland, Stewart y Bruce (2018) quienes aportan un estudio centrado en la importancia de alinear estratégicamente la biblioteca con la universidad. Por último, el trabajo de Kamran, *et al.* (2019) donde estudian un caso sobre la Universidad de ILMA en Karachi, que muestra el resultado final de una auditoría de las composiciones de gestión estratégica para comprender los indicadores y las prácticas de gestión estratégica en sus bibliotecas y superar los obstáculos que pueden enfrentar en el futuro.

Los dos trabajos de Saunders mencionados (2015, 2016) utilizan como muestra de estudio las bibliotecas involucradas en la *ACRL's Value of Academic Libraries National Summits* y en el programa de evaluación *ACRL's Assessment in Action (AiA) program*.

El trabajo de 2016 comprueba cómo se reflejan en los planes la priorización entre las diversas tendencias y problemas a los que se enfrentan, cómo integran el aspecto de la evaluación y cómo están alineados los planes estratégicos con los objetivos, la misión y/o el plan estratégico de las universidades de las que dependen. Es de interés para el trabajo que aquí se presenta la alusión a la comunicación académica, considerada como un área prioritaria, indicando que el 71,4% de las bibliotecas estudiadas incluyeron el *marketing* en su plan, y a menudo lo caracterizaron como una forma de comunicar el valor de la biblioteca a la comunidad.

La investigación de Saunders (2015) permite definir, a partir de los documentos estratégicos, cuáles son los temas más importantes o prioritarios para bibliotecas académicas y en qué medida esas cuestiones se alinean con las principales tendencias identificadas por ACRL y otras organizaciones profesionales y de investigación. En este caso sobre la comunicación se indica que las bibliotecas académicas también están interesadas en crear conciencia sobre los recursos y los servicios de la biblioteca mediante un mayor alcance y comunicación. Con

ese fin, más del 70% de los planes incluyeron *marketing*, relaciones públicas o una forma similar de divulgación como uno de sus objetivos.

La principal red de bibliotecas europeas de investigación LIBER, en su plan estratégico: *Research Libraries Powering Sustainable Knowledge in the Digital Age. LIBER Europe Strategy 2018-2022* incluye la dirección estratégica 1: “Las bibliotecas como plataforma para la comunicación escolar innovadora”. Tiene como objetivo ampliar los roles de las bibliotecas universitarias en la comunicación académica innovadora.

Sobre España, Arias Coello y Simón Marín (2005) han publicado un artículo que realiza una aproximación general a los planes estratégicos en las bibliotecas universitarias españolas, elaborado para investigar qué bibliotecas universitarias han diseñado un plan estratégico propio y cuáles aparecen insertas en el plan de la universidad; por otro lado, analiza la concepción que tienen las universidades sobre el servicio bibliotecario, mediante el análisis de la misión y funciones que aparecen en los estatutos, los reglamentos o los propios planes estratégicos.

Finalmente cabe citar un documento elaborado por REBIUN (Red Española de Bibliotecas Universitarias) publicado como *III Plan estratégico 2020* (CRUE-REBIUN, 2011) que cuenta con la Línea estratégica 1. Mejorar la organización, la comunicación y el liderazgo de REBIUN, con el objetivo 1.3. Potenciar y garantizar la coordinación entre sus miembros mediante planes de comunicación y canales de contenidos profesionales; y la Línea 4. Construir y ofrecer un catálogo de servicios y productos colaborativos de calidad de REBIUN, con el objetivo 4.5. Establecer mecanismos y canales alternativos, como instrumentos de comunicación entre las universidades para compartir experiencias, proyectos y buenas prácticas.

## 2. METODOLOGÍA

Para alcanzar el objetivo de este trabajo, en primer lugar fue necesario definir la muestra de bibliotecas universitarias a estudiar. Debido al gran número de instituciones universitarias existentes en España, se decidió seleccionar las bibliotecas de las universidades presenciales de titularidad pública, para conseguir una muestra homogénea, cuestión más dificultosa si se hubieran incluido las universidades privadas, ya que se presentan muy dispares en relación a dimensiones, planteamientos y características de organización. De este modo, la muestra está formada por las bibliotecas de las 47 universidades españolas de titularidad pública.

Las fuentes utilizadas para localizar las bibliotecas y sus universidades han sido:

- RUCT (Registro de Universidades, Centros y Títulos) (2019).
- Directorio de bibliotecas españolas (2019).

Seguidamente, se localizaron los planes estratégicos de las bibliotecas universitarias seleccionadas, para ello se hizo una búsqueda en los sitios webs de las bibliotecas y una consulta por correo electrónico a los bibliotecarios responsables. Todo ello durante los meses de noviembre y diciembre de 2019.

La consulta se hizo a las bibliotecas que no disponían de planes estratégicos en su sitio web, y también a aquellas que lo tenían, pero que eran anteriores al año 2019 para tener la seguridad de que no existían planes posteriores, pues la intención de este trabajo es estudiar los planes más recientes elaborados por las bibliotecas.

Con cada uno de los planes se hizo un análisis de contenido para conocer su estructura y, sobre todo, localizar las alusiones a la comunicación, que van a ser objeto de un detenido estudio comparado entre los documentos recopilados.

Los elementos que se han considerado mínimos para calificar los documentos elaborados por las bibliotecas como plan estratégico, son los siguientes:

- La existencia de una visión de futuro, o estado que desean alcanzar al final del plazo de vigencia del plan.

- La mención de áreas o aspectos estratégicos hacia los que se van a dirigir los esfuerzos de la biblioteca para alcanzar la imagen deseada.
- La programación estratégica que se realiza: metas y planes de acción.

La finalidad de introducir los anteriores criterios es la de diferenciar los documentos referidos a planes estratégicos de aquellos otros que hacen referencia a un proceso de planificación más simple.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 3.1. Planes estratégicos

De las 47 bibliotecas analizadas, 28 (59,5 %) cuentan con planes estratégicos. Es decir, disponen de un documento formal y propio vinculado a un programa estratégico.

En la tabla 1 se indica la denominación de cada plan, el plazo temporal que abarca y la URL (de los que están disponibles en internet).

TABLA 1.  
Planes estratégicos de las bibliotecas universitarias públicas españolas.

Universidad	Denominación del plan	Plazo temporal	URL
Politécnica de Valencia	Biblioteca UPV 2020 Ideas para construir el futuro	2020	Enviado al autor por correo electrónico
Rey Juan Carlos	Plan Estratégico	2003	Sin acceso público
Salamanca	Estrategia de mejora del Servicio de Bibliotecas	2015-2017	<a href="https://bibliotecas.usal.es/docs/trabajo/Estrategia_de_mejora_2015%E2%80%902017.pdf">https://bibliotecas.usal.es/docs/trabajo/Estrategia_de_mejora_2015%E2%80%902017.pdf</a>
Santiago de Compostela	O Plan Estratégico da B USC	2011-2014	<a href="http://www.usc.es/export9/sites/webinstitucional/ql/servizos/biblioteca/descargas/plan-estrategico.pdf">http://www.usc.es/export9/sites/webinstitucional/ql/servizos/biblioteca/descargas/plan-estrategico.pdf</a>
Sevilla	Plan Estratégico 2020. Un nuevo escenario de posibilidades	2016-2020	<a href="https://bib.us.es/sites/bib3.us.es/files/pe_2020_def.pdf">https://bib.us.es/sites/bib3.us.es/files/pe_2020_def.pdf</a>
Valladolid	Plan Estratégico de la Biblioteca de la UVA	2019-2022	<a href="http://biblioteca.uva.es/export/sites/biblioteca/documentos/Plan-Estrategico-BUVA-2019.2022.APROBADO-EN-CONSEJO-GOBIERNO-30.11.2018.pdf">http://biblioteca.uva.es/export/sites/biblioteca/documentos/Plan-Estrategico-BUVA-2019.2022.APROBADO-EN-CONSEJO-GOBIERNO-30.11.2018.pdf</a>
Zaragoza	III Plan Estratégico. Una biblioteca cercana y a medida	2017-2020	<a href="https://biblioteca.unizar.es/sites/biblioteca.unizar.es/files/users/Calidad81/docs/plan_estrategico_buz_2017_2020_def.pdf">https://biblioteca.unizar.es/sites/biblioteca.unizar.es/files/users/Calidad81/docs/plan_estrategico_buz_2017_2020_def.pdf</a>



Universidad	Denominación del plan	Plazo temporal	URL
Alcalá de Henares	IV Plan Estratégico	2018-2022	<a href="https://biblioteca.uah.es/biblioteca/documentos/plan_2018-2022.pdf">https://biblioteca.uah.es/biblioteca/documentos/plan_2018-2022.pdf</a>
Alicante	Plan Estratégico de la Biblioteca Universitaria	2007-2013	<a href="https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12832/1/plan_estrategico_SIBID_07_09.pdf">https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12832/1/plan_estrategico_SIBID_07_09.pdf</a>
Autónoma de Barcelona	Plan Estratégico. Un universo de posibilidades	2019-2022	<a href="https://ddd.uab.cat/pub/infanu/43712/PlaestrategicSdB_a2019biSPA.pdf">https://ddd.uab.cat/pub/infanu/43712/PlaestrategicSdB_a2019biSPA.pdf</a>
Autónoma de Madrid	Plan Estratégico	2006-2008	<a href="https://biblioteca.uam.es/sc/documentos/PlanEstrategicoRev.pdf">https://biblioteca.uam.es/sc/documentos/PlanEstrategicoRev.pdf</a>
Barcelona	Iter 2022: Pla Estratègic del CRAI	2019-2022	<a href="http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/139877">http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/139877</a>
Cantabria	Plan estratégico de la BUC	2015-2018	<a href="https://web.unican.es/buc/Documents/Normativa_formularios_varios/plan_estrategico_15_18.pdf">https://web.unican.es/buc/Documents/Normativa_formularios_varios/plan_estrategico_15_18.pdf</a>
Carlos III	Plan Estratégico	2008-2011	<a href="https://www.uc3m.es/biblioteca/estrategia-calidad/estrategia">https://www.uc3m.es/biblioteca/estrategia-calidad/estrategia</a>
Castilla La-Mancha	Plan Director de servicios		Sin acceso público
Complutense de Madrid	Plan Estratégico de la Biblioteca	2014-2016	<a href="https://biblioteca.ucm.es/data/cont/docs/60-2015-01-26-PLAN%20ESTRATEGICO%20enero%202015.pdf">https://biblioteca.ucm.es/data/cont/docs/60-2015-01-26-PLAN%20ESTRATEGICO%20enero%202015.pdf</a>
Extremadura	Cuarto Plan Estratégico de la Biblioteca Universitaria UEx. ¡Conecta! Una Biblioteca para todos	2019-2023	<a href="http://biblioteca.unex.es/informacion-general/calidad.html">http://biblioteca.unex.es/informacion-general/calidad.html</a>
Gerona	Orbita 18-22. Pla Estratègic	2018-2022	<a href="https://duqi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/15354/Orbita18-22.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">https://duqi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/15354/Orbita18-22.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>

Universidad	Denominación del plan	Plazo temporal	URL
Granada	Plan Estratégico de la Biblioteca de la Universidad de Granada	2016-2019	<a href="https://biblioteca.ugr.es/pages/biblioteca_ugr/normativa/planestrategico_2016_2019_v3/%21">https://biblioteca.ugr.es/pages/biblioteca_ugr/normativa/planestrategico_2016_2019_v3/%21</a>
Islas Baleares	Pla Estratègic	2004-2008	<a href="https://biblioteca.uib.cat/digitalAssets/145/145308_sbd-sqq-d003_pla_estrategic_sbd.pdf">https://biblioteca.uib.cat/digitalAssets/145/145308_sbd-sqq-d003_pla_estrategic_sbd.pdf</a>
La Laguna	Plan estratégico de la Biblioteca ULL	2017-2021	<a href="https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/7088/planestrategico2017-2021.pdf?sequence=3&amp;isAllowed=y">https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/7088/planestrategico2017-2021.pdf?sequence=3&amp;isAllowed=y</a>
La Rioja	III Plan de Gestión	2010-2015	<a href="https://biblioteca.unirioja.es/documentos/plan_gestion10_15.pdf">https://biblioteca.unirioja.es/documentos/plan_gestion10_15.pdf</a>
Las Palmas de Gran Canaria	Plan Estratégico	2005-2007	<a href="https://biblioteca.ulpgc.es/files/repositorio_de_documento152/gestion/PEBULA.pdf">https://biblioteca.ulpgc.es/files/repositorio_de_documento152/gestion/PEBULA.pdf</a>
Lérida	Plan de Actuaciones	2016-2020	<a href="http://bid.udl.cat/es/biblioteca/estrategia-y-calidad/plan-de-actuaciones/">http://bid.udl.cat/es/biblioteca/estrategia-y-calidad/plan-de-actuaciones/</a>
Málaga	Plan Estratégico de la Biblioteca de la Universidad de Málaga	2013-2016	<a href="https://www.uma.es/ficha.php?id=63561">https://www.uma.es/ficha.php?id=63561</a>
	Planes operativos anuales	2017-2019	
Murcia	Plan Estratégico. Horizonte 2020	2012-2020	<a href="https://www.um.es/documents/793464/1528805/Plan+Estrat%C3%A9gico+ +Horizonte+2020.pdf/a458e23f-6ba7-4647-9ca7-4676a8321816">https://www.um.es/documents/793464/1528805/Plan+Estrat%C3%A9gico+ +Horizonte+2020.pdf/a458e23f-6ba7-4647-9ca7-4676a8321816</a>
Politécnica de Cartagena		2015	Sin acceso público
Politécnica de Cataluña	Enginy20 6ª Pla Estratègic	2015-2020	<a href="https://upcommons.upc.edu/handle/2117/80034">https://upcommons.upc.edu/handle/2117/80034</a>

Fuente: elaboración propia.

De las consultas realizadas a los bibliotecarios por correo electrónico se ha obtenido información que ayuda a precisar la situación actual sobre los planes estratégicos y ha servido para determinar los motivos por los cuales 13 planes (46,4 %) no abarcan el año en curso (2019) ni los posteriores:

- Interrumpieron la elaboración de este tipo planes (4 bibliotecas: Alicante, Autónoma de Madrid, Cantabria y Rey Juan Carlos).
- Desconocen si seguirán elaborando más planes (2 bibliotecas: Complutense y La Rioja).
- Cambiaron su estrategia (1 biblioteca: Carlos III).
- El próximo plan está en fase de elaboración (1 biblioteca: Málaga).
- Simplemente se limitan a constatar que ese es el último plan con el que cuentan (2 bibliotecas: Las Palmas de Gran Canaria y Santiago de Compostela).

Finalmente indicar que, del resto de bibliotecas seleccionadas para el estudio, 15 (31,9 %) han contestado que no tienen planes estratégicos y 4 bibliotecas (8,5 %) no han respondido a la petición de información que se les ha enviado.

### 3.2. Las menciones a la comunicación en los planes estratégicos

En este apartado se analizan los 24 (85,7 %) planes estratégicos de los que se ha podido constatar que incluyen menciones a la comunicación. De las 28 bibliotecas localizadas con planes estratégicos quedan fuera de este análisis las 3 a las que no se ha podido tener acceso al plan (Castilla La Mancha, Rey Juan Carlos y Politécnica de Cartagena) y la Biblioteca de Zaragoza que no incluye referencias a la comunicación.

En el estudio se diferencia entre las menciones dentro de las líneas o ejes estratégicos, en los objetivos estratégicos y en las acciones o estrategias.

#### 3.2.1. Las líneas estratégicas

Los 24 planes con menciones a la comunicación presentan en su estructura líneas estratégicas, a excepción del elaborado por la Biblioteca de Extremadura (que utiliza la expresión “ámbitos de actuación”); 8 planes incluyen más de una línea estratégica con menciones a la comunicación (Autónoma de Barcelona, Complutense de Madrid, Extremadura, Granada, Islas Baleares, Lérida, Sevilla y Valladolid).

De estos planes, sólo 6 incorporan en las denominaciones de las líneas referencias el término comunicación (Alcalá de Henares, Alicante, Gerona, La Laguna, Murcia y Sevilla).

El resto de líneas estratégicas presentan otro tipo denominaciones, aunque dentro de ellas, bien en los objetivos o en las acciones (o estrategias), se encuentran las indicaciones sobre comunicación. A continuación, se diferencian varios grupos temáticos en los que se pueden organizar las líneas estratégicas del resto de planes con menciones a la comunicación:

- Personas/personal: Autónoma de Barcelona, Granada, Lérida, Málaga, Valladolid, Islas Baleares, La Rioja, Valladolid.
- Organización/gestión: Autónoma de Madrid, Complutense de Madrid, Granada, Islas Baleares, La Rioja, Las Palmas de Gran Canaria, Lérida, Sevilla, Valladolid.
- Servicios: Complutense de Madrid, Islas Baleares, Las Palmas de Gran Canaria, Lérida, Politécnica de Cataluña.
- Innovación: Complutense de Madrid, Lérida.
- Difusión/Cooperación: Barcelona, Salamanca, Santiago de Compostela, Valladolid.
- Otros: *campus* (Autónoma de Barcelona), Generadores de valor (Cantabria), Visibilidad de la Biblioteca (Carlos III), Somos profesionales (Gerona), Comunidad universitaria y políticas transversales (Lérida), Formación e información (Politécnica de Valencia), Aprendizaje y docencia (Valladolid), Biblioteca PARA, Biblioteca DESDE, Biblioteca HACIA (Extremadura).

#### 3.2.2. Los objetivos y las acciones / estrategias

Los planes con menciones a la comunicación tienen todos en su estructura objetivos estratégicos, menos el plan de la Biblioteca de Islas Baleares. De ellos, los únicos que no hacen mención directa a la comunicación son los de 3 bibliotecas: Autónoma de Madrid, Politécnica de Valencia y Salamanca.

Los objetivos estratégicos con alusiones a la comunicación en los 20 planes, atendiendo a su contenido, se pueden agrupar en estas categorías:



- Comunicación con los usuarios y con el personal interno (8): Alcalá de Henares, Autónoma de Barcelona, Granada, La Laguna, La Rioja, Las Palmas de Gran Canaria, Lérida, Sevilla.
- Comunicación con el exterior (3): Carlos III, Murcia, Politécnica de Cataluña.
- Comunicación con los usuarios y con el exterior (3): Alicante, Barcelona, Complutense de Madrid.
- Comunicación con los usuarios, con el personal interno y con el exterior (3): Extremadura, Gerona, Valladolid.
- Menciones genéricas a aspectos relacionados con la comunicación (2): Cantabria y Málaga.
- Comunicación con los usuarios (1): Santiago de Compostela.

Del conjunto de planes con menciones a la comunicación, 20 incluyen en su estructura acciones o estrategias, todas ellas relacionadas con aspectos de comunicación.

Las 4 bibliotecas que no las incluyen son: Carlos III, Las Palmas de Gran Canaria, Málaga y Murcia.

Estas alusiones a la comunicación se pueden agrupar en estas categorías:

- **Planes de promoción, *marketing* y mejoras en la imagen y la identidad:** 15 bibliotecas. Estas acciones ponen de manifiesto que la promoción y el *marketing* son las principales áreas sobre las que pivota la gestión de la comunicación organizacional, pues permiten promocionar sus productos o servicios, gestionar eficazmente las relaciones con los públicos de su entorno a través del sistema de comunicación relacionista (Pulido Polo, 2018). La promoción de la oferta de servicios y productos de la biblioteca es “la garantía de uso y por tanto de alejar a las bibliotecas de una realidad: la infrautilización o el uso inadecuado de los servicios y productos” (Fernández Marcial, 2004, p. 1) y así lo atestigua el plan de la Biblioteca de Cantabria:

Hacer reconocibles, visibles, accesibles los servicios que se prestan, los resultados que se obtienen, los procedimientos que se usan a todos los GIS [grupos de interés internos (usuarios individuales) y externos (administración; aliados, colaboradores y proveedores; sociedad)] es necesario para ser útiles. Sólo si somos conocidos y confiables nuestros servicios se utilizarán y valorarán y serán capaces de aportar algo a la comunidad universitaria primero y a la sociedad después.

Respecto a la imagen y la identidad, el papel de la comunicación en la configuración de una imagen corporativa es básico porque sin comunicación es difícil sedimentar en la mente del público una posición de imagen y de los valores que la institución alberga y quiere transmitir. Facilita ser identificada, diferenciada y preferida.

- **Mejoras en la comunicación interna:** 9 bibliotecas. Este tipo de mejoras son importantes para una organización, pues una buena comunicación interna logra la implicación del personal con la esencia de la organización, con su filosofía, buscando construir identidad y pertenencia, facilita que el personal interactúe en su interior, pero también fomenta mantenerlo motivado y comprometido, un requisito de las organizaciones actuales, una gestión eficaz de la Biblioteca requiere “aumentar la eficacia en la comunicación interna” (Universidad de Alcalá de Henares. Biblioteca).

En definitiva, es un medio y un recurso indisoluble de todos los procesos internos de una organización que permite “construir identidad; organizar tareas; brindar funcionalidad; alcanzar metas estratégicas; actuar proactivamente; contribuir a crear actitudes más participativas y comprometidas, mejorar el clima interno y promover la puesta en común” (Gordillo, 2015, p. 11).

- **Plan de medios/redes sociales y nuevas herramientas:** 7 bibliotecas. Estos planes implican el reconocimiento de la utilidad de las llamadas herramientas 2.0 como facilitadoras de la comunicación entre las distintas organizaciones y sus públicos. En el caso de las bibliotecas universitarias están siendo muy conscientes del valor de las tecnologías participativas, que permiten compartir información e inquietudes con sus usuarios. Así, Margaix-Arnal (2008), al estudiar el concepto y las tipologías de los sitios de redes sociales en las bibliotecas universitarias, concluye que es una forma innovadora y actual de “estar donde los usuarios están, utilizar las mismas plataformas y canales

de comunicación que ellos y seguir siendo relevantes en el contexto de su experiencia del uso de Internet” (Margaix-Arnal, 2008, p. 591).

- **Mejoras de comunicación a través de la web:** 6 bibliotecas. Hoy en día el sitio web es un elemento esencial de la biblioteca universitaria, es uno de los espacios por excelencia a través de los que establece comunicación con el usuario, al que en muchos casos se prestan servicios bibliotecarios completos mediante medios telemáticos. Por ello, este tipo de bibliotecas siguen muy de cerca la permanente evolución de las aplicaciones webs que implican una oportunidad para rediseñar los servicios ofrecidos con el objetivo de mejorar su calidad y de fomentar la participación de los usuarios (Stephens, 2007).
- **Mejoras relacionadas con la intranet:** 6 bibliotecas. Es decir, con una de las herramientas esenciales en las organizaciones de nuestros días para disponer de un eficiente y confiable mecanismo para la comunicación interna. Como bien explica Arribas Urrutia (2018), sus beneficios son tan evidentes que llevan a las organizaciones a no escatimar en invertir tiempo y esfuerzo en explotar este recurso que ayuda a: superar barreras de espacio y tiempo, aumentar el flujo de información, obtener un conocimiento compartido o colaborar en grupo mediante la comunicación multidireccional y por supuesto al ahorro en papel. Esto es defendido por algunos autores al estudiar las ventajas del uso de la Intranet en las comunicaciones internas, y comprobar cómo beneficia a los gerentes de mayor nivel para proveer a los empleados de la información que necesitan:

La Intranet facilita de una manera increíble el almacenamiento, la puesta al día, y el acceso a la información que los empleados necesitan con respecto a la organización en general (misión, beneficios, resultados), con respecto a su departamento (planes, cambios), y con respecto a la ejecución de su trabajo (instrucciones y *feedback*) (Varona, 2002, citado por Moret y Arcila, 2011, p.10).

- **Mejoras en la comunicación con los usuarios:** 6 bibliotecas. Lógicamente dinamizar la comunicación entre la biblioteca y los usuarios es una tarea esencial, pues estableciendo una adecuada estrategia de comunicación va a permitir a los usuarios estar informados de todas las posibilidades, los recursos y los servicios. Por ello, es importante que “las bibliotecas universitarias tengan una actitud proactiva, avanzándose a sus demandas, generándolas, facilitando su expresión y sin duda, adaptándose, en la medida de lo posible a los usuarios” (Balagué, Rey y Falomir, 2006, p. 6). Así concluyen estos autores en el informe elaborado sobre el estado de la cuestión y propuestas de mejora sobre el *marketing* y la comunicación de las bibliotecas universitarias españolas en el contexto de la evaluación y la gestión de la calidad.
- **Elaboración de una publicación de la biblioteca:** 5 bibliotecas. Es el caso de la Biblioteca de La Laguna que se propone “seleccionar una herramienta que permita elaborar un boletín de comunicación segmentado utilizando herramientas de *mailing*”; o de la Biblioteca de Granada que pretende “editar y difundir periódicamente una hoja informativa que se distribuya entre el personal de la Biblioteca por correo electrónico”.
- **Mejoras en la comunicación externa:** 3 bibliotecas. Encaminadas a potenciar las relaciones con los públicos externos, proyectar una imagen favorable y promover los productos o servicios (Andrade, 2002). Con los usuarios externos en todas sus categorías se deben establecer buenos canales de comunicación y fomentarlos, deben recibir la comunicación y la difusión de los servicios bibliotecarios que les permitan satisfacer sus necesidades y sus demandas informativas (Balagué, *et al.*, 2006).
- **Procedimiento para recoger opiniones, reclamaciones y grado de satisfacción:** 3 bibliotecas. Forma parte de un principio fundamental de la gestión bibliotecaria: el usuario es el centro de su actividad. Se establecen este tipo de sistemas para facilitar la recogida de las demandas de los usuarios. Se fija un procedimiento que permite la gestión de las quejas y su respuesta en un plazo de tiempo breve (Yubero Úbeda, 2016).

## CONCLUSIONES

Respecto al objetivo 1 (OE 1), del conjunto de bibliotecas universitarias españolas

de titularidad pública analizadas (47, 100%), se han localizado 28 bibliotecas (59,5 %) que emplean planes estratégicos. Del resto de bibliotecas analizadas (19, 40,4 %), 15 de ellas (31,9 %) no utilizan los planes estratégicos mientras que 4 instituciones (8,5 %) no han aportado información al respecto.

Sobre el objetivo 2 (OE 2), un alto porcentaje de los 28 plan estratégico recopilados (85,7 %) abordan aspectos relacionados con la comunicación, lo que indica que las actuaciones relacionadas con la comunicación son una tarea prioritaria en nuestras bibliotecas universitarias y que tienen asumido resulta fundamental para una organización moderna que se plantee su comunicación como una parte que apoya y fomenta su posicionamiento estratégico. Este alto porcentaje ha permitido comprobar con eficacia el objetivo de partida: los planes y documentos estratégicos aportan una rica y variada información sobre comunicación que se convierten en un interesante objeto de estudio. Asimismo, su abordaje desde esta perspectiva permite verla más allá de una mera herramienta o proceso al poder comprobar el papel que la comunicación juega en la estrategia de la organización, “usar el concepto de comunicación como estrategia es darle valor al eje comunicativo, al proceso que éste conlleva, traducida a objetivos por alcanzar” (Rodríguez Montiel, 2013, p. 5).

En este estudio se ha precisado de qué modo las alusiones a la comunicación están presentes en las líneas estratégicas, objetivos estratégicos y acciones o estrategias.

En relación al objetivo 3 (OE 3) la información más precisa y detallada sobre la planificación estratégica de la comunicación estudiada en los 24 planes estratégicos que la incluyen en las acciones (o estrategias) y en algunos de los objetivos. El estudio comparado de esta información entre los diferentes textos recopilados ha puesto de manifiesto aspectos sobre que la presencia de medidas sobre comunicación no es igual en todos los textos, de tal modo que hay bibliotecas que se limitan a una referencia genérica sobre la necesidad de mejorar la comunicación (Málaga y Murcia, 8,3 %), frente al resto que indican actuaciones específicas. Las que más destacan (Alicante y Valladolid) incluyen 4 (16,6 %) o más de 4 medidas (8,3 %). El resto incluyen 3 medidas (25 %), 2 (20,8 %) y 1 (20,8 %).

También, se han podido definir las principales prioridades que han establecido las bibliotecas para mejorar sus estrategias de comunicación, entre las que están representados los dos ámbitos –interno y externo- que abarca la comunicación en las organizaciones dirigidas a la mejora de las relaciones con tres importantes componentes de la biblioteca los empleados, los usuarios y el entorno. Las prioridades son:

- Planes de difusión y *marketing* / mejoras en la imagen e identidad (62,5 %).
- Mejoras en la comunicación interna del personal bibliotecario (37,5 %), para algunas bibliotecas concretadas en la Intranet (25 %), o en la elaboración de un boletín informativo (20,8 %).
- Mejoras en la comunicación con los usuarios (25 %), a las que hay que añadir los planes de medios/redes sociales o nuevas herramientas (29 %) y los procedimientos para recoger opiniones, reclamaciones o el grado de satisfacción (12,5 %).
- Mejoras en la comunicación externa (12,5 %).
- Mejoras de comunicación a través de la web (25 %).

Finalmente, cabe indicar que este trabajo pretende contribuir a destacar que la gestión de la comunicación en las bibliotecas universitarias es importante, como lo es en cualquier organización. Con los datos aportados se pone de manifiesto que las bibliotecas analizadas son conscientes de ello, pues “la comunicación no debe detenerse o dejarse de gestionar o la organización también lo hará, tendrá problemas internos o externos no sólo de comunicación, puede provocar una reducción en sus productos y por ende en sus utilidades” (Montoya Robles, 2018, p. 786). También se procura que sirva de motivación a las bibliotecas universitarias que no realizan aún estrategias de comunicación para que reflexionen sobre este tema y valoren

la necesidad de incorporar o mejorar sus sistemas de comunicación, tanto internos como externos, como un modo eficaz de agregar valor a la organización y a sus servicios. Así de claro lo expresa el plan estratégico del CRAI-Biblioteca de la Universidad de Barcelona:

Queremos reforzar la imagen del CRAI y mejorar la percepción del valor que aportamos a través de los recursos y servicios que ofrecemos, mediante la difusión de nuestro trabajo y la cooperación con otras instituciones de nuestro entorno (...). Pretendemos aumentar y optimizar nuestros canales y herramientas de comunicación (...). Al mismo tiempo que creamos marca hacia fuera, la fortaleceremos hacia dentro con una política distintiva común en todos los espacios del CRAI, que nos identifique de manera unívoca. Queremos seguir este camino, planificando nuestra estrategia de visibilidad, haciendo patentes nuestras competencias y nuestras habilidades distintivas en la comunidad UB.

## REFERENCIAS

- Andrade, H. (2002). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En C. Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones* (pp. 11-17). México, D. F.: Trillas.
- Arias Coello, A. y Simón Martín, J. (2005). Planes estratégicos en las bibliotecas universitarias españolas. *Documentación de las ciencias de la información*, 28, 73-85. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/DCIN/article/view/DCIN0505110073A/19194>
- Arribas Urrutia, A. (2018). Intranet para la gestión del conocimiento y la comunicación interna. *Razón y palabra*, 100, 406-413. Recuperado de <http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1163>
- Balagué, N.; Rey, C. y Falomir, V. (2006). *Evaluación y gestión de la calidad de las bibliotecas universitarias. Marketing y comunicación: Estado de la cuestión y propuestas de mejora*. Madrid: REBIUN. Recuperado de [https://ddd.uab.cat/pub/estudis/2006/113585/evaluacion\\_a2006m2.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/estudis/2006/113585/evaluacion_a2006m2.pdf)
- CRUE-REBIUN (2011). *III Plan estratégico 2020*. Recuperado de <https://www.rebiun.org/sites/default/files/2017-11/Plan%20Estrat%C3%A9gico%20REBIUN.pdf>
- Dole, W. (2013). Strategic planning and assessment: Pigs of the same sow? *The Journal of Library Administration*, 53, 283-292. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1080/01930826.2013.865397>
- Directorio bibliotecas españolas*. (2019). Recuperado de <http://directoribibliotecas.mcu.es/dimbe.cmd?apartado=portada>
- Fernández, C. y Galguera, L. (2009). *Teorías de la comunicación*. México, D. F.: McGraw-Hill.
- Fernández Marcial, V. (2004). Promoción de los servicios de la biblioteca: Un enfoque desde el marketing no convencional. *Biblios* 5(20). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16152001>
- Gordillo, A. M. (2015). El valor agregado de la comunicación al interior de las organizaciones. *Razón y palabra*, 90. Recuperado de [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N90/Varia/31\\_Gordillo\\_V90.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N90/Varia/31_Gordillo_V90.pdf)
- Harland, F.; Stewart, G. and Bruce, C. (2018). Aligning Library and University Strategic Directions: A Constructivist Grounded Theory Study of Academic Library Leadership in Australia and the U.S.A. *New review of academic librarianship*, 24(3-4), 265-287. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/13614533.2018.1498797>
- Herranz de la Casa, J. M. (2006). *La comunicación y la transparencia en las organizaciones no lucrativas*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid. Recuperado de <http://eprints.ucm.es/11539/1/T29229.pdf>
- Jaggars, D. and Jones, D. (2018). An agile planning and operations framework. *Performance measurement and metrics*, 19(2), 121-126. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/PMM-11-2017-0057>
- Kamran, A.; Shoukat, F.; Syed, N.A. and Ali, S. (2019). Strategic management model for academic libraries: the case study of Ilma University, Karachi. En Thirteenth International Conference on Management Science and Engineering Management. ICMSEM 2019. Advances in Intelligent Systems and Computing. Bern: Springer. Recuperado de [https://doi.org/10.1007/978-3-030-21255-1\\_41](https://doi.org/10.1007/978-3-030-21255-1_41)
- Maíllo Belda, J. M. (2017). La comunicación estratégica en la empresa. En *La comunicación estratégica* (pp. 61-81). Madrid: Ministerio de Defensa, Instituto Español de Estudios Estratégicos. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=723855>



- Margaix-Arnal, D. (2008). Las bibliotecas universitarias y Facebook: cómo y por qué estar presentes. *El profesional de la información*, 17(6), 589-601. Recuperado de [http://eprints.rclis.org/12568/1/articulo\\_Facebook\\_Margaix.pdf](http://eprints.rclis.org/12568/1/articulo_Facebook_Margaix.pdf)
- Miller, L. N. (2018). What is helpful (and not) in the strategic planning process? An exploratory survey and literature review. *Library leadership and management*, 32(3), 1-27. Recuperado de [https://pdfs.semanticscholar.org/a3f5/d2dcd128c45a2687d051afe3c6312a03a5cd.pdf?\\_ga=2.90740634.1053626541.1596618955-156851991.1596618955](https://pdfs.semanticscholar.org/a3f5/d2dcd128c45a2687d051afe3c6312a03a5cd.pdf?_ga=2.90740634.1053626541.1596618955-156851991.1596618955)
- Montoya Robles, M. J. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicano. *Razón y palabra*, 100, 778-795. Recuperado de <http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1134>
- Moret, J. y Arcila, C. (2011). Comunicación interna e informal en las organizaciones. *Temas de comunicación*, 22, 7-23. Recuperado de <http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/temas/article/view/377/440>
- Pacios Lozano, A. R. (2005). La planificación en la biblioteca universitaria: los planes estratégicos. En L. Orera Orera (coord.). *La biblioteca universitaria: análisis en su entorno híbrido* (pp. 149-186). Madrid: Síntesis.
- Pinto Yerovi, A. B. (2017). Comunicación interna-externa como estrategia motivacional de organizaciones. *Didasc@lia: didáctica y educación*, 8(3), 179-185. Recuperado de [https://pdfs.semanticscholar.org/da4f/7005b8aa925511f26d6a387637a7b9921e76.pdf?\\_ga=2.266466062.1053626541.1596618955-156851991.1596618955](https://pdfs.semanticscholar.org/da4f/7005b8aa925511f26d6a387637a7b9921e76.pdf?_ga=2.266466062.1053626541.1596618955-156851991.1596618955)
- Pulido Polo, M. (2018). Introducción. Gestión de la comunicación organizacional: un enfoque transdisciplinar. En M. Pulido Polo (coord.). *La gestión de la comunicación organizacional. Un enfoque ecléctico desde la publicidad y las relaciones públicas* (pp. 9-11). Madrid?: Ediciones Egregius. Recuperado de <https://egregius.es/catalogo/la-gestion-de-la-comunicacion-organizacional-un-enfoque-electico-desde-la-publicidad-y-las-relaciones-publicas/>
- Research Libraries Powering Sustainable Knowledge in the Digital Age. LIBER Europe Strategy 2018-2022* (2017). Recuperado de <https://libereurope.eu/wp-content/uploads/2017/11/LIBER-Strategy-2018-2022.pdf>
- Rodríguez Montiel, E. (2013). La comunicación: interfaz de las organizaciones y la política. *Razón y palabra*, 82. Recuperado de [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N82/V82/48\\_Rodriguez\\_V82.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N82/V82/48_Rodriguez_V82.pdf)
- RUCT (Registro de Universidades, Centros y Títulos) (2019). Recuperado de <https://www.educacion.gob.es/ruct/consultauniversidades?actual=universidades>
- Saunders, L. (2015). Academic libraries' strategic plans: Top trends and under-recognized areas. *The journal of academic librarianship*, 41(3), 285-291. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2015.03.011>
- Saunders, L. (2016). Room for Improvement: Priorities in Academic Libraries' Strategic Plans. *Journal of library administration*, 56(1), 1-16. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/01930826.2015.1105029>
- Stephens, M. (2007): Tools from Web 2.0 & libraries: best practices for social software. *Library technology reports*, 43(5), 15-31. Recuperado de <https://journals.ala.org/index.php/ltr/article/view/4822/5778>
- Timoteo Álvarez, J. (1997). Gestión de la comunicación en organizaciones consolidadas. *Historia y comunicación social*, 2, 251-258. Recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/HICS9797110251A/19935>
- Yubero Úbeda, J. (2016). *Gestión de quejas, sugerencias y comunicaciones de los usuarios. En Primeras Jornadas de Bibliotecas G9 sobre buenas prácticas en atención a espacios y usuarios: la cara de la biblioteca*, Cáceres, España. Recuperado de <http://dehesa.unex.es/handle/10662/4744>