

# EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LAS BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS. MARKETING y COMUNICACIÓN

## Estado de la cuestión y propuestas de mejora

### Informe elaborado por:

Núria Balagué. Universitat Autònoma de Barcelona  
Carina Rey. Universitat de Barcelona  
Vicent Falomir. Universitat Jaume I de Castelló

### Sumario

0. Introducción.....	1
1. Evaluación y gestión de la calidad en las bibliotecas universitarias.....	2
1.1. Gestión de la calidad .....	2
1.2. Evaluación de la calidad .....	3
1.3. Certificación de Calidad de Servicios Bibliotecarios.....	4
1.4. Calidad y evaluación: Resumen de la situación actual.....	4
1.5. Calidad y evaluación: Tendencias.....	5
2. El marketing y la comunicación en las bibliotecas universitarias .....	6
2.1. Marketing y comunicación: Fundamentos.....	6
2.2. Marketing y comunicación: Estado de la cuestión.....	7
2.3. Marketing y comunicación: Resumen de la situación actual.....	8
2.4. Marketing y comunicación: Tendencias.....	8
3. Escenario 2010.....	9
4. Propuestas de acción .....	10

## 0. Introducción

Las bibliotecas universitarias han de saber evolucionar con sus usuarios para mantener y mejorar la calidad de servicio que estos usuarios reciben y perciben y la implantación de un sistema de gestión de la calidad ha de permitir esta adaptación, esta mejora continua de los servicios que se prestan. Como elemento clave en el proceso educativo en el horizonte 2010 del Espacio Europeo de Educación Superior las bibliotecas universitarias han de disponer de mecanismos de medición y evaluación de sus actividades que garanticen la calidad de los servicios prestados a la comunidad universitaria.

En calidad la percepción del usuario es determinante, de ahí la relación de la calidad con la comunicación y el marketing, ya que únicamente se está en condiciones de ofrecer calidad si se conoce bien a los usuarios, sus necesidades e intereses y si se dispone de los adecuados mecanismos bidireccionales de comunicación.

## **1. Evaluación y gestión de la calidad en las bibliotecas universitarias**

### **1.1. Gestión de la calidad**

Un sistema de gestión de la calidad es el resultado de la implementación de un conjunto de procesos estructurados que sirven para planificar, dirigir, comunicar, controlar y mejorar la calidad en una organización. El enfoque de procesos ayuda a recoger, organizar y distribuir la información adecuada a las personas adecuadas, en las mejores condiciones de costes y de tiempo, con la finalidad de poder tomar las decisiones más adecuadas.

Los sistemas de gestión de la calidad desarrollan aspectos como la política de calidad y sus objetivos, en el marco de la misión de la biblioteca y de su compromiso institucional, y establecen las funciones y responsabilidades del personal, definen servicios, identifican los procesos de trabajo y los recursos necesarios para realizarlos, y fijan mecanismos de supervisión, control, prevención, corrección y de mejora continua.

El interés de las bibliotecas españolas por los temas relativos a la gestión de la calidad surge a principios de los años 90. Se suele situar las Jornadas Españolas de Documentación Automatizada de 1994, celebradas en Gijón, como el primer evento importante que sirvió para la difusión en España de la filosofía de la gestión de la calidad en el sector bibliotecario. El año 1994 es también importante porque señala el inicio de los Anuarios estadísticos de REBIUN, que son el resultado de un esfuerzo colectivo para dotarse de datos sistematizados y homogéneos de las actividades de las bibliotecas universitarias españolas. La consolidación de sus series estadísticas permite abordar estudios evolutivos y comparativos.

Desde unas primeras experiencias con grupos de mejora y la aplicación de las técnicas de TQM (*Total Quality Management*), la gestión de la calidad se ha ido difundiendo entre las bibliotecas universitarias españolas si bien no con la rapidez, extensión y consolidación que sería deseable. Es necesario recordar que no todas las universidades disponen de una estrategia institucional para la gestión de la calidad y ello influye negativamente en las posibilidades que las bibliotecas tienen para dotarse de sistemas de calidad coherentes y acordes con los de su institución.

En este momento muchas bibliotecas universitarias están buscando la consolidación de sus sistemas de gestión de la calidad con la finalidad añadida de poder responder

de manera clara y ágil a las exigencias de la evaluación institucional. Existen diversos modelos y maneras de enfocar la gestión de la calidad y entre las bibliotecas universitarias españolas que han abordado el tema encontramos básicamente tres enfoques: las que siguen de manera más o menos ajustada el modelo EFQM, las que han optado por certificar su sistema de calidad con la norma ISO 9001 y las que sin decantarse por ninguno de las dos posibilidades anteriores han optado por gestionarse con criterios propios donde los principios de la gestión de la calidad son aplicados con el uso de técnicas e instrumentos de calidad.

Ninguna opción tiene la "exclusiva" de la calidad y no se debe perder nunca de vista el hecho de que la implantación de un sistema de calidad no es una finalidad, sino un medio para el desarrollo de una dinámica de mejora continua dentro de la biblioteca. La decisión del enfoque que se quiera dar a la gestión de la calidad debe depender de la estrategia global en materia de calidad de la universidad, especialmente si la opción conlleva costes añadidos, como es el caso de la certificación ISO 9001. Si, en cambio, la institución no ha establecido aún una política clara al respecto, no por ello la biblioteca debe necesariamente posponer la decisión de establecer un sistema de gestión de la calidad que se ajuste a los recursos disponibles.

En definitiva —sea cual sea la opción que se elija— lo importante es que existan unos objetivos definidos, ligados a la misión de universidad y a su plan estratégico, una adecuada planificación de los procesos, un liderazgo claro y un compromiso manifiesto a favor de la cultura de la calidad que tiene en la satisfacción de los usuarios el elemento clave del proyecto.

## **1.2. Evaluación de la calidad**

Durante el primer Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades (PNECU) (1996-2000) del Consejo de Universidades muy pocas universidades optaron por la realización de la evaluación del servicio de bibliotecas si bien el número de bibliotecas evaluadas creció durante el II Plan de Calidad de las Universidades (PCU), que se inició el año 2001. La evaluación es un proceso sistemático para reflexionar sobre el posicionamiento de la biblioteca en el seno de su institución y establecer planes de mejora. Nuevamente aquí debemos mencionar que la decisión sobre cómo y cuando realizar esta evaluación se enmarca en la estrategia global de cada universidad y el inicio del proceso —aunque sea deseado y considerado prioritario por la biblioteca— debe adaptarse al calendario institucional. En estos

momentos el porcentaje de bibliotecas universitarias españolas que han realizado su primera evaluación institucional se sitúa en algo más del 50%.

Las evaluaciones se realizan siguiendo las indicaciones de una guía que permita un enfoque global y sistemático de la evaluación. Las agencias de calidad de las diferentes autonomías y la ANECA juegan un papel importante en estas evaluaciones y diseñan guías de evaluación de servicios bibliotecarios. Una buena parte de las bibliotecas evaluadas lo hicieron con la Guía de evaluación del Ministerio de Educación. Actualmente coexisten la guía de evaluación de ANECA (2005) y las de dos agencias de calidad autonómicas.

### **1.3. Certificación de Calidad de Servicios Bibliotecarios**

El Certificado de Calidad de Servicios Bibliotecarios es una iniciativa de la Dirección General de Universidades del Ministerio de Educación con el que se propone reconocer públicamente los esfuerzos realizados, impulsar la evaluación continua y promover la mejora de los sistemas bibliotecarios de las universidades españolas puesto que, la prestación de un óptimo servicio de biblioteca, es un factor esencial de calidad del sistema universitario en el Espacio Europeo de Educación Superior. Actualmente está en marcha la tercera convocatoria de este certificado que entre 2003 y 2004 han obtenido 19 bibliotecas universitarias españolas. La convocatoria del Certificado de Calidad, además, faculta a los servicios de las bibliotecas universitarias que lo han obtenido a optar a subvenciones para la financiación de propuestas de mejora.

La aparición de la certificación de servicios bibliotecarios gestionada por ANECA representa un momento clave en el camino de las bibliotecas hacia la mejora de la calidad dado que una de las características de la certificación es su caducidad, tres años, lo que significa que para garantizar la renovación del certificado cada biblioteca ha de disponer de un sistema de gestión de la calidad que contemple la evaluación continua, tanto interna como externa.

### **1.4. Calidad y evaluación: Resumen de la situación actual**

Si clasificamos las bibliotecas universitarias españolas en tres grandes grupos encontramos:

- Un grupo reducido de bibliotecas universitarias con sistemas de gestión de la calidad consolidados, basados en la evaluación continua.
- Un segundo grupo, algo más amplio, con sistemas de gestión de la calidad en fase de consolidación, después de la realización de una primera evaluación institucional.
- Un tercer grupo, bastante numeroso, que no ha pasado aún por un proceso de autoevaluación y de evaluación externa.

En temas de calidad, como en tantos otros, el camino y la velocidad vienen a menudo pautados por una estrategia de nivel institucional. Pero también, como en tantos otros casos, la biblioteca universitaria puede y debe adoptar una actitud proactiva e implantar acciones que le permitan actuar con agilidad.

### **1.5. Calidad y evaluación: Tendencias**

A nivel internacional el uso de EFQM, como modelo base para gestionar la calidad es empleado por diversas bibliotecas universitarias europeas. Con mucha menor frecuencia se encuentran implantaciones de sistemas certificados ISO 9001, si bien esta norma se halla en plena expansión en algunos países. *Investor in People* y *Charter Mark* o los requisitos de premios como el *Malcolm Baldrige* o el *Australian Business Excellence Framework*, son otros modelos de gestión que han sido investigados y usados por bibliotecas universitarias, como también lo son instrumentos como el *cuadro de mando integral* para gestionar los indicadores o *LibQual+TM*, que ha tenido una rápida y amplia difusión como mecanismo de recogida de información sobre la percepción de los usuarios. Algunas bibliotecas universitarias han empezado a investigar la aplicación de la *norma ISO 20000*, aparecida en el 2005, que define los requisitos de un proveedor de servicios.

De manera bastante generalizada se usan sistemas de calidad configurados a medida, inspirados en normas y modelos pero no necesariamente aplicándolos de manera exhaustiva. El uso flexible de técnicas e instrumentos de calidad permite adaptarse a los requisitos de las evaluaciones institucionales.

## **2. El marketing y la comunicación en las bibliotecas universitarias**

### **2.1. Marketing y comunicación: Fundamentos**

Una visión de las bibliotecas universitarias como organizaciones de servicio debe incluir la perspectiva del marketing, en la cual la biblioteca representa la totalidad del servicio, con todos sus componentes y con una buena oferta de servicio, que debe dar respuesta a una demanda, importante, creciente y cambiante en un mercado globalizado, competitivo y en transformación. Por todo ello, es imprescindible adoptar esta técnica para aplicar las estrategias —con el marketing estratégico— y las tácticas más adecuadas y más racionales —con el marketing operativo— siempre en función de las características de cada biblioteca. Esta técnica debe aplicarse de forma planificada y continuada, para que los resultados esperados sean efectivos, en definitiva para que los usuarios conozcan la totalidad de los servicios que se les ofrecen, los beneficios que estos les pueden aportar y el impacto o resultados de éstos. 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.

El marketing —como técnica de gestión que es— está enfocado a detectar y analizar las necesidades de un mercado para producir, promover y distribuir los bienes y servicios que satisfagan de forma rentable las expectativas de los usuarios. Para ello es preciso implantar de forma sistemática estudios de mercado o estudios de usuarios que les permitan tener un conocimiento racional, no intuitivo de éstos, para saber qué piensan, qué desean, cuáles son sus expectativas, y acercarse a todas las categorías de usuarios desde los habituales a los potenciales o a los no usuarios, pasando por los prescriptores.

A continuación y con un conocimiento profundo de la realidad de la biblioteca, sus posibilidades, sus limitaciones, sus puntos fuertes y débiles, y conociendo las oportunidades o amenazas, establecer su plan de marketing. Es decir, fijar los objetivos que se quiere conseguir, sus responsables y sus plazos de ejecución, entre otros elementos. Dentro de este plan se deben incluir tanto los planes de comunicación o de difusión que se desean adoptar —como el plan de imagen— o las acciones de publicidad o relaciones públicas que se han planteado en función a la realidad de cada biblioteca.

Por todo lo dicho anteriormente, una de las principales actividades que las bibliotecas universitarias deben adoptar, con diligencia, y siempre dentro del marco de acción del plan de marketing, es la comunicación con sus usuarios.

Con los usuarios internos se deben establecer buenos canales de comunicación y fomentarlos —a través de la implantación del marketing interno— entendiendo que esta tipología de marketing con sus estrategias y tácticas se utiliza para emplear y conservar en la organización a las mejores personas, y para que estas desarrollen mejor su trabajo, aplicando principios y conceptos para “vender” la institución y su actividad, cosa que le reportará notables mejoras en su calidad. Y también, con los usuarios externos que, en todas sus categorías, deben recibir la comunicación y la difusión de los servicios bibliotecarios que les permitan satisfacer sus necesidades y sus demandas informativas.

## **2.2. Marketing y comunicación: Estado de la cuestión**

El interés por el marketing como técnica de gestión en las bibliotecas universitarias, es aún escaso en este momento, y menor en comparación con el suscitado por la evaluación o la calidad. Si analizamos los planes estratégicos, los planes de mejora u otra documentación de gestión, se observa que prácticamente casi ninguna universidad está desarrollando una actividad de marketing estructurada o organizada; es decir —salvo contadas excepciones— no existen planes de marketing que definan los objetivos, las acciones y como se desarrollaran éstos.

Otras universidades, fundamentalmente en sus planes de mejora, ligados a la evaluación o certificación, tienen establecido la realización de un plan de marketing, y se supone que se encuentra en su proceso de elaboración.

Sí que se detecta en algunas universidades la voluntad de introducirse en este ámbito o técnica y la forma más habitual es la realización de un plan de comunicación, bien sea externa o interna, tal vez porque se ha detectado que un punto débil suele ser la comunicación con los usuarios y la necesidad de promoción de la imagen de la biblioteca.

Otras actuaciones relacionadas son la constitución de grupos de trabajo que tutelan las actuaciones relativas a esta técnica o la realización de acciones formativas, intuyéndose con ello que se precisa una formación adicional al currículo de los profesionales ya que se valora como competencia profesional. A su vez, se aprecia que existe una conciencia generalizada de realizar acciones coordinadas y estructuradas que fomenten la comunicación con los usuarios muy ligadas al tema de la calidad y en numerosas ocasiones dentro de las actuaciones de los grupos de mejora de las universidades, como la constitución de comisiones de usuarios, aplicación de “focus group” o realización sistemática de encuestas de satisfacción de usuarios como medio de retroalimentación de sus actuaciones. Sin embargo, es necesario destacar que —a raíz de lo analizado— el marketing en todas sus facetas aún no suele estar presente dentro de la estrategia institucional, como sería lo deseable.

### **2.3. Marketing y comunicación: Resumen de la situación actual**

Podemos establecer, al igual que en el tema de la evaluación y la calidad, tres grandes grupos en las bibliotecas universitarias españolas:

- Un grupo muy reducido de bibliotecas universitarias con un plan de marketing desarrollado, con objetivos, aunque es poco visible y conocido, por lo que es preciso una mayor difusión.
- Un segundo grupo más mayoritario, aunque sin ser muy amplio, que han establecido planes de comunicación —algunos únicamente interna— y otros que han elaborado ya un plan de comunicación, independiente del plan general de la universidad.
- Un tercer grupo, más numeroso, que están efectuando acciones, campañas de promoción, productos, *gadgets*, *flyers*, sesiones de puertas abiertas, formación y muchas otras acciones pero sin una planificación y sin efectuar ninguna investigación.

### **2.4. Marketing y comunicación: Tendencias**

Las actuaciones a nivel internacional demuestran que es preciso actuar en este ámbito y lo llevan a la práctica, bien sea con la creación de una sección “ad hoc” como “Management y marketing” de la IFLA, que efectúan seminarios, workshops, sesiones

de trabajo con la única finalidad de difundir las aportaciones que esta técnica puede hacer en las bibliotecas y en su éxito. Otras instituciones como la ALA efectúan numerosas actuaciones para que todas las bibliotecas la adopten e incluso elaboran manuales sencillos y prácticos para la realización de las diferentes actuaciones y fundamentalmente la realización del plan de marketing. Todas estas instituciones consideran que la pieza clave es este plan que ha de permitir una actuación racionalizada y efectiva.

Tal como se ha indicado, el instrumento básico para esta técnica es el plan de marketing, y su realización se encuentra en una clara expansión. Paralelamente se observa que existe la necesidad de investigar sobre el tema —sobre todo en sus principios y prácticas— para que ayuden a desarrollar el papel de los bibliotecarios y de las bibliotecas universitarias en la sociedad. Y también se aprecia la necesidad de formar en las habilidades y en los conocimientos a los profesionales —a través de la realización de seminarios, sesiones de trabajo y de formación— y el desarrollo de un marco teórico que permita una aplicación más sencilla y efectiva.

### **3. Escenario 2010**

¿Cómo podría ser la situación de las bibliotecas universitarias españolas en temas de evaluación, calidad, marketing y comunicación en el ya cercanísimo horizonte del año 2010?

*Todas las bibliotecas universitarias españolas en el 2010 ya han superado su primera evaluación institucional y han implementado sistemas ágiles y flexibles de gestión de la calidad. También una buena cantidad de ellas ya ha superado su segunda o tercera evaluación institucional y han consolidado definitivamente sus sistemas de gestión de la calidad. Más de la mitad de las bibliotecas universitarias españolas dispone del Certificado de Calidad y algunas bibliotecas, además, para dar soporte a los planes estratégicos de su universidad, se han sometido y han superado otras evaluaciones en un contexto europeo o mundial, para consolidar el prestigio de su institución.*

*Todas las bibliotecas universitarias españolas disponen de indicadores de calidad bien definidos, que cubren todos los aspectos clave de la actividad bibliotecaria presencial y virtual. Estos datos sistematizados de todas las bibliotecas son consultables en una base de datos que permite filtros y una consulta dinámica según el objeto de estudio, dando un mayor valor a la información disponible.*

*La cooperación en temas de formación de calidad, estudio y adaptación de instrumentos de calidad, y la difusión de las mejores prácticas permite el diseño más ajustado de los planes de mejora de las bibliotecas universitarias en su camino hacia la excelencia.*

*Todas las bibliotecas han desarrollado planes de marketing que les han permitido una mayor penetración en el mercado y una mayor satisfacción de las necesidades formativas de los usuarios. Se han consolidado todas las actuaciones, muestra de ello es que se han establecido y desarrollado planes de comunicación que han posibilitado el acercamiento a todos los grupos o segmentos de usuarios, proporcionando unos productos y servicios adaptados a sus necesidades y demandas, gracias al buen conocimiento que han propiciado los estudios de mercado y de usuarios, que se han generalizado.*

*La formación de los profesionales con el desarrollo de los ECTS ha permitido la introducción de las competencias, habilidades, destrezas y actitudes para propiciar una mejor comunicación con los usuarios y una mejor difusión de la biblioteca y para aplicar y practicar las técnicas de gestión.*

#### **4. Propuestas de acción**

REBIUN puede y debe tener un papel activo en la mejora de la cultura de la evaluación y de la calidad y en la adopción generalizada de la aplicación de las técnicas del marketing y la comunicación en las bibliotecas universitarias españolas. A continuación se presentan algunas posibles líneas de acción:

**1. Aumentar la presencia activa y contactos de REBIUN en foros e instituciones relacionados con la calidad y evaluación universitaria en el EEES.**

##### **ACCIONES:**

1.1 Identificar todos los foros e instituciones de significado específico en este ámbito, a nivel nacional e internacional.

1.2. Realizar reuniones periódicas del Comité Ejecutivo REBIUN con la CRUE, ANECA, Ministerios...

1.3. Cooperar con los servicios o gabinetes de calidad de las diferentes universidades.

1.4 Fomentar la asistencia a foros nacionales e internacionales sobre calidad y marketing. (Ejemplo Club de Gestión de Calidad. Sección grupo de Universidades.)

## **2. Crear un Observatorio permanente de la Calidad de las Bibliotecas Universitarias Españolas**

### **ACCIONES:**

2.1. Difundir las mejores prácticas internacionales, nuevas tendencias y nuevos instrumentos de gestión de la calidad.

2.2. Fomentar el intercambio de experiencias entre universidades (*Benchmarking*).

2.3. Difundir los resultados anuales de las prácticas o procesos implementados en los sistemas de gestión de calidad de las bibliotecas universitarias españolas

2.4. Revisar el anuario estadístico REBIUN:

- Disponer de una definición clara de los conceptos que se recogen
- Revisar las series existentes y determinar nuevas series
- Determinar un nuevo formato de presentación

2.5. Profundizar en el estudio de indicadores no cuantitativos, y el impacto de la biblioteca en el resultado final de la institución (*outcomes*).

2.6. Elaborar manuales, guías y otros materiales que faciliten la aplicación de la gestión de la calidad.

2.7 Fomentar los procesos de autoevaluación y evaluación externa y certificación en las bibliotecas que todavía no los hayan realizado.

### **3. Mejorar la imagen corporativa de REBIUN**

#### **ACCIONES:**

3.1. Rediseñar un nuevo logo corporativo de REBIUN, a través de un concurso de ideas entre los servicios de diseño de las universidades.

3.2. Reestructurar la página web de REBIUN:

- Crear la figura del webmaster a cargo del presupuesto de REBIUN.
- Actualizar la página web de REBIUN, al menos, mensualmente.

3.3. Realizar productos de marketing de REBIUN “merchandising” (folletos, pins, puntos de libros, etc.)

### **4. Establecer un plan de marketing y comunicación de REBIUN que enfatice en su promoción y comunicación con las bibliotecas, con los grupos de interés y con la sociedad en general.**

#### **ACCIONES:**

4.1. Aumentar la notoriedad de REBIUN mediante una estrategia clara de comunicación.

4.2. Fomentar la comunicación interna:

- Dinamizar el uso de la lista de distribución de los directores de biblioteca.
- Crear una intranet.
- Difundir las actuaciones llevadas a cabo por REBIUN entre sus miembros.

4.3. Fomentar la comunicación externa:

- Mejorar el conocimiento de nuestro entorno institucional y empresarial.
- Realizar encuestas entre los usuarios o clientes.
- Analizar las necesidades y demandas

## **5. Potenciar la formación de los bibliotecarios universitarios en los instrumentos y las técnicas de la calidad y del marketing**

5.1. Organizar la celebración de seminarios sobre la gestión de la calidad y la evaluación en las bibliotecas universitarias donde se combine la presentación de experiencias con talleres de formación prácticos sobre instrumentos y técnicas de gestión como:

- Planes estratégicos.
- Modelo EFQM
- Norma ISO 9001:2000
- Cartas de servicios
- Grupos de mejora.
- Gestión por procesos.
- La medición de la calidad (objetiva). Medir procesos o productos.
- La medición de la calidad (subjetiva). Encuestas
- Evaluación y mejora de los servicios

5.2. Crear un grupo de trabajo sobre marketing que facilite información sobre las mejores prácticas españolas e internacionales, nuevas tendencias y nuevos instrumentos de marketing.

5.2. Organizar la celebración de seminarios sobre marketing y en concreto sobre su aplicación en las bibliotecas universitarias donde se combine la presentación de experiencias con talleres de formación prácticos sobre instrumentos y técnicas de marketing como:

- Elaboración de un plan de marketing.
- Fidelización.
- Atención a usuarios.
- Gestión de expectativas (informar a los usuarios de las características del servicio)

Cada una de las líneas de acción indicadas debe contar con sus propios indicadores de progreso y/o resultado (cualitativos y cuantitativos). Así mismo hay que señalar los factores críticos y de éxito.